

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría Profesional en Desarrollo del Talento Humano

**Influencia del estrés laboral en el desempeño laboral del personal de la
Dirección de Talento Humano del Hospital de Especialidades Fuerzas
Armadas n. ° 1, Quito, en el año 2019**

Liseth Marianela Onofre Pérez

Tutor: Oscar Eduardo Olano Pomar

Quito, 2021



Cláusula de cesión de derecho de publicación

Yo, Liseth Marianela Onofre Pérez, autor de la tesis intitulada “Influencia del estrés laboral en el desempeño laboral del personal de la Dirección de Talento Humano del Hospital de Especialidades Fuerzas Armadas Nro. 1, en Quito, en el año 2019”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en Desarrollo del Talento Humano en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

23 de julio de 2021

Firma: _____

Resumen

El estudio realizado en el Hospital de Especialidades Fuerzas Armadas Nro.1 en el año 2019, tuvo como finalidad determinar el grado de asociación entre el Estrés laboral como variable independiente, y el Desempeño laboral como variable dependiente, y la influencia que existe entre ellas. Específicamente se trata de una investigación no experimental, de corte transversal y correlacional, que se desarrolló con información previa de las personas en estudio y finalizó con la explicación de los resultados.

Desde un enfoque cuantitativo se aplicó el “Cuestionario de Estrés laboral” desarrollado por la Organización Internacional del Trabajo y la Organización Mundial de la Salud y validado en Latinoamérica por Samuel Medina Aguilar en el año 2007. Para obtener información del desempeño laboral, se utilizó información previa del “Instrumento de Evaluación del Desempeño del Sector Público”, aplicada en el mes de enero del 2019. De forma complementaria al enfoque cuantitativo, se realizaron entrevistas en profundidad, dirigidas al personal del nivel jerárquico superior de la Dirección de Talento Humano, para obtener de primera mano las experiencias, opiniones y relatos acerca de las dos variables de estudio.

Los resultados de la medición demostraron que no existe una relación directa entre estrés laboral y desempeño laboral en los trabajadores de la Dirección de Talento Humano del HE-1, cuyo análisis estadístico se fundamentó en el programa SPSS.

Finalmente esta investigación se apoyó en estudios preliminares realizados en el Hospital de Especialidades FF. AA Nro. 1, en el periodo 2015-2016, donde se consideró la incidencia de los episodios de shock en la salida de los ex-servidores y ex-trabajadores de la institución, concluyéndose lo siguiente:

“Los resultados del estudio explicitaron que la experimentación de estrés es un paso previo a la elección de salida y que los bajos niveles de compromiso del personal médico con la organización, se transforman en comportamientos de búsqueda de trabajo en el presente o en el futuro cercano” (Paredes 2018, 21).

Palabras clave: estrés laboral, desempeño laboral, plan de acción, enfoque cuantitativo, enfoque cualitativo, episodios de *shock*

Por su muestra de amor constante e incondicional este proyecto de esfuerzo y dedicación se lo dedico a mi Dios Todopoderoso, quien me revistió de la sabiduría de su espíritu para culminar con júbilo esta meta, a mi esposo, mis padres y hermana que son el pilar fundamental de mi vida.

Agradecimientos

Por la valiosa oportunidad de estudiar y a la vez conservar mi trabajo, agradezco infinitamente al Director de Talento Humano del Hospital de Especialidades FF. AA. n. ° 1, un ser humano con un espíritu muy noble y un corazón que ama la justicia.

Por el apoyo incondicional en el desarrollo de mi tesis, agradezco esta investigación al Ing. Leonardo Salvador, mi mentor y amigo en todo momento.

Tabla de contenidos

Introducción.....	15
Capítulo primero Marco teórico	19
1. Estrés laboral	19
1.1. Concepto.....	19
1.2. Tipos y fases	21
1.3. Causas y consecuencias.....	23
2. Desempeño Laboral	29
2.1. Concepto.....	29
2.2. Factores que influyen en el desempeño laboral	30
2.3. Factores personales	31
2.4. Factores familiares	32
2.5. Factores sociales	33
2.6. Reconocimiento y motivación	34
3. Conexión entre variables (Estrés laboral y Desempeño laboral)	36
Capítulo segundo Marco metodológico	43
1. Marco contextual	43
1.1. Historia de la empresa	43
1.2. Planeación estratégica	43
1.3. Organigrama	44
2. Marco metodológico	45
2.1. Variables.....	45
2.2. Definición operacional	45
2.3. Hipótesis	45
2.4. Tipología.....	45
2.5. Diseño de la investigación.....	46
2.6. Población	46
2.7. Criterios de exclusión.....	46
2.8 Método.....	46
2.9 Instrumento.....	47
2.9.1 Cuestionario de Estrés Laboral OIT-OMS	47
2.9.2 Instrumento de medición del desempeño laboral.....	49

2.10. Procedimiento para la aplicación del cuestionario de estrés laboral.....	51
Capítulo tercero Resultados de la investigación.....	53
1. Resultados variables demográficas	53
2. Análisis de resultados generales, cuestionario de Estrés Laboral.....	55
2.1. Resultados por factor de estrés	55
2.2. Resultados de la Evaluación del Desempeño	63
2.3. Resultados Entrevista en Profundidad.....	65
2.4. Comprobación de hipótesis	67
Capítulo cuarto Propuesta	71
1. Introducción.....	71
2. Objetivo	71
3. Justificación	71
4. Alcance.....	72
5. Procedimiento	72
Conclusiones y recomendaciones	79
Lista de referencias	83
Anexos.....	87

Ilustraciones y tablas

Ilustración 1: Modelo de fuentes potenciales que causan estrés	24
Ilustración 2: Relación entre estrés y rendimiento	38
Ilustración 3: Organigrama del Hospital de Especialidades FF. AA. No.1	44
Ilustración 4: Resultados de la encuesta de estrés laboral.....	55
Ilustración 5: Resultados de influencia del clima organizacional en el estrés	56
Ilustración 6: Escala de estrés - factor clima organizacional	56
Ilustración 7: Resultados de influencia de la estructura organizacional en el estrés	57
Ilustración 8: Escala de estrés - factor estructura organizacional.....	57
Ilustración 9: Resultados de influencia del territorio organizacional en el estrés	58
Ilustración 10: Escala de estrés - factor territorio organizacional	58
Ilustración 11: Resultados de influencia de la tecnología en el estrés	59
Ilustración 12: Escala de estrés - factor tecnología.....	59
Ilustración 13: Resultados de la influencia del líder en el estrés	60
Ilustración 14: Escala de estrés - factor influencia del líder.....	60
Ilustración 15: Resultados de influencia de la falta de cohesión en el estrés	61
Ilustración 16: Escala de estrés - factor falta de cohesión	61
Ilustración 17: Resultados de influencia del respaldo del grupo en el estrés	62
Ilustración 18: Escala de estrés - factor respaldo del grupo	62
Ilustración 19: Factores que más influyen en la aparición del estrés.....	63
Ilustración 20: Percepción general de la evaluación del desempeño	65
Ilustración 21: Correlación de variables	68
Ilustración 22: Cálculo de hipótesis	69
Tabla 1 Operacionalización de variables	45
Tabla 2 Ítem por cada factor de estrés laboral.....	47
Tabla 3 Opciones de respuesta Cuestionario de Estrés Laboral OIT-OMS	48
Tabla 4 Niveles de estrés - Cuestionario OIT-OMS	48
Tabla 5 Preguntas - Cuestionario OIT-OMS.....	49
Tabla 6 Proceso de evaluación del desempeño	50
Tabla 7 Parámetros de la evaluación	50
Tabla 8 Ponderación evaluación del desempeño	51

Tabla 9 Ítems 1, 2, 5, 6.....	52
Tabla 10 Ítems 3, 4, 7.....	52
Tabla 11 Variable Edad.....	53
Tabla 12 Variable Género	53
Tabla 13 Variable Estado civil	53
Tabla 14 Variable Instrucción formal	54
Tabla 15 Variable Modalidad laboral	54
Tabla 16 Variable Tiempo de servicio	54
Tabla 17 Nivel de desempeño laboral en la Dirección de Talento Humano	63
Tabla 18 Personal entrevistado.....	65
Tabla 19 Técnicas para afrontar el estrés a nivel individual	74
Tabla 20 Técnicas para afrontar el estrés a nivel organizacional	75
Tabla 21 Plan de acción de la Dirección de Talento Humano	76

Introducción

El estrés, considerado por muchos un enemigo silencioso, se trata de una condición dinámica que varía de un individuo a otro, y cuyos estresores o focos disparadores pueden ser diversos; desde estar expuestos a una gran carga de trabajo, hasta laborar en horarios extendidos por recorte de personal. En sí, no existe dosis o tiempo límite establecido para evitar una exposición prolongada a este tipo de riesgos, ni hay un criterio de evaluación o medición único para conocer sus consecuencias.

El estrés, *bornout*, acoso laboral y/o *mobbing*, muchas veces se plantean como defectos personales; debiendo considerarse más bien, uno de los problemas organizacionales más crecientes y de mayor afectación sobre la salud física, mental y emocional del trabajador, que influye incluso en la conciliación vida-trabajo, es decir, el equilibrio y armonía entre las obligaciones del trabajo y la vida personal y familiar del trabajador.

Hoy por hoy, fenómenos como la globalización, el desarrollo de la ciencia y tecnología, han generado cambios en la estructura del empleo y en las condiciones mismas de trabajo, que a su vez han influido en el surgimiento de nuevos factores de riesgo psicosocial, considerados peligrosos tanto para la seguridad y salud de los trabajadores como para la productividad de las empresas.

Su presencia no solo se traduce en insatisfacción laboral, absentismo y/ o falta de compromiso del trabajador con la organización; sino que más frecuentemente se relaciona con los bajos índices de producción y rendimiento laboral, llevando incluso a la deserción de sus actividades laborales y en casos extremos la renuncia a sus puestos de trabajo, sin importar la condición de estabilidad que ello represente o la necesidad que tengan (Monte 2005).

En este sentido, el papel de las autoridades en las organizaciones es imprescindible, sobretodo en fomentar una cultura de prevención del estrés, encaminada a salvaguardar la salud integral del trabajador; si las empresas cumplen uno de los principios constitucionales básicos de propiciar un ambiente de trabajo adecuado, el costo-beneficio que obtendrían a futuro serían enorme, es un ganar – ganar; invierto en las personas que dan vida, funcionamiento y operatividad a mi empresa y recibo de ellos, en una especie de círculo virtuoso: compromiso, fidelidad, cumplimiento de actividades, solución de problemas y en general, trabajadores satisfechos.

El descuido y despreocupación de este activo intangible (competencias, pensamientos, sentimientos, actitudes de las personas), desencadena situaciones de insatisfacción, absentismo, enfermedades profesionales, renunciadas voluntarias repentinas, entre otras; y a nivel personal: deserciones académicas, divorcios y de forma extrema suicidios, propinados por diferentes situaciones o eventos traumáticos que pueden tener como foco disparador, el estrés.

Frente a este tema de salud pública, la Constitución de la República del Ecuador menciona que el trabajo se sustenta en el siguiente principio: “toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar” (EC 2008, Art. 326 citado en Mantilla 2019, 14). Es decir, se ha desarrollado toda una serie de leyes y reglamentos que garantizan al trabajador el desarrollo de su actividad laboral en un ambiente adecuado; más algunas instituciones inobservan la legalidad del manejo de este tipo de riesgos y minimizan los daños que las condiciones psicosociales de trabajo pueden causar, y de hecho causan en la salud. Por lo tanto, abordar el estrés como un riesgo psicosocial materializado, implica darle el mismo tratamiento preventivo que se aplica a los riesgos físicos, mecánicos, químicos o ergonómicos.

Con este sustento, la investigación realizada busca determinar el nivel de estrés del personal que labora en la Dirección de Talento Humano del Hospital de Especialidades FF. AA. Nro.1 y determinar si existe o no influencia en el desempeño de los trabajadores del área en estudio, para esto se aplicó el cuestionario de estrés laboral de la Organización Internacional del Trabajo y Organización Mundial de la Salud, que contempla 25 preguntas y analiza 7 dimensiones: estructura, clima organizacional, tecnología, influencia del líder, territorio, falta de cohesión y respaldo del grupo de trabajo (Guerra 2014).

El Hospital de Especialidades Fuerzas Armadas Nro. 1 es una institución de salud pública que proporciona atención médica a las y los ciudadanos; por las funciones particulares inherentes a la salud, los servidores de la institución están constantemente expuestos a un sinnúmero de factores de riesgo psicosocial principalmente relacionados con el estrés; por este motivo, el nivel de desempeño ha disminuido considerablemente durante el último año, impidiendo que la institución continúe su trabajo con normalidad para alcanzar los objetivos planteados.

Dado que el Departamento de Seguridad y Salud Ocupacional, desde su conformación nunca ha realizado un diagnóstico sobre el estrés al cual se encuentran

expuestos los trabajadores ni se ha levantado un plan de prevención, esto de alguna forma ha demostrado al personal un desinterés por su seguridad, salud y bienestar.

En este sentido, a través de la presente investigación se pretende determinar la influencia del estrés en el desempeño laboral de los funcionarios que laboran en la Dirección de Talento Humano, para finalmente elaborar un plan de acción frente a los resultados obtenidos.

Esta es la pregunta de investigación que responde este estudio: ¿Cómo influye el estrés en el desempeño laboral del personal de la Dirección de Talento Humano?

El objetivo general es determinar la influencia del estrés en el desempeño del personal de la Dirección de Talento Humano del Hospital de Especialidades Fuerzas Armadas Nro. 1, en el año 2019.

Tres son los objetivos específicos: 1. Realizar un diagnóstico del nivel de estrés, del personal del área en estudio. 2. Determinar los factores relacionados con el estrés que influyen en el desempeño laboral. 3. Proponer un plan de prevención del estrés laboral

Capítulo primero

Marco teórico

La lucha por la salud no es solo la lucha contra la enfermedad sino, esencialmente, contra los factores que la generan y refuerzan (Enrique Pichón-Riviere citado en Bustos 2015, 3)

1. Estrés laboral

1.1. Concepto

El estrés es una respuesta natural en el ser humano, similar a un mecanismo de defensa o protección intrínseca, que genera dos respuestas: lucha o huida; si el individuo percibe que puede enfrentar la situación y superarla, lucha, por el contrario, si se siente amenazado y débil, huye (Rostagno 2015).

El estrés no es un término nuevo, si muy utilizado hoy en día, principalmente para describir el agotamiento físico y mental, que producen ciertos trabajos o clases de trabajos. En el siglo XIX, los investigadores trataban de buscar los factores homeostáticos necesarios para mantener una situación estable, y se creía que el estrés amenazaba este equilibrio interno, a partir de este análisis se concibió la palabra estrés en tres modelos diferentes: el estrés basado en respuestas, es decir, una reacción típica a un factor estresor como por ejemplo, la sobrecarga de trabajo; el estrés basado en estímulos, considerado un modelo ambiental, que proviene de factores externos, como por ejemplo el frío, el calor excesivo, el ruido, etc., y finalmente, el estrés basado en un modelo interactivo, que reúne los componentes de respuestas y estímulos (Furnham 2011).

Judge (2015, 637) señala: “El estrés es una condición dinámica en la que un individuo se enfrenta a una oportunidad, una demanda o un recurso relacionado con lo que el individuo desea y cuyo resultado se percibe incierto e importante”. Este concepto enfatiza que el término estrés es muy ambiguo, mientras para unas personas la presión y carga del trabajo por ejemplo, puede significar un reto para obtener un porcentaje de desempeño óptimo y acceder a un ascenso, promoción o incremento remunerativo en su organización, para otros, puede significar políticas institucionales mal elaboradas, abuso de poder, o inadecuada organización funcional y estructural de la unidad, que pueden

conllevar en algunos casos, a niveles de desempeño muy bajos, relaciones jefe-subordinado inadecuadas y de modo crítico, despidos o hasta renuncias de los colaboradores.

Para entender el término estrés, es importante hacer una conceptualización más profunda de su origen, así, por ejemplo, los factores psicosociales, son considerados:

Condiciones de trabajo o características del mismo relacionadas con el ámbito psicosocial, esto es, relacionadas “con la organización, el contenido del trabajo y la realización de la tarea, y que tienen la capacidad de afectar tanto al bienestar o a la salud (física, psíquica o social) del trabajador como al desarrollo del trabajo” (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, 1997). Que influyan negativamente en la salud de los trabajadores depende de su dimensionamiento. (INSHT 2015, 59-60)

A partir de este concepto, se deduciría que los factores psicosociales como las tareas asignadas, los horarios de trabajo, los medios y materiales de trabajo, son una constante en el ambiente laboral en que la persona se desenvuelve, dichos factores, acompañados de políticas adecuadas, como flexibilidad en el horario, instalaciones óptimas y ergonómicas, no ocasionarían ninguna afectación al trabajador, por el contrario, si estas condiciones son deficientes y no satisfacen al mismo, podrían generar un factor de riesgo psicosocial, porque existe ya una exposición a ese factor psicosocial que puede causar malestar y/o daño al trabajador. Y definitivamente cuando el factor de riesgo psicosocial se ha materializado y ha ocasionado un riesgo en la salud del trabajador, se habla de un riesgo psicosocial, como el estrés (INSHT 2015).

En este sentido, la Comisión Europea 1999 (citado en Guerra 2014, 61) define al estrés como el “conjunto de reacciones emocionales, cognitivas, fisiológicas y del comportamiento a ciertos aspectos adversos o nocivos del contenido, la organización o el entorno de trabajo. Es un estado que se caracteriza por altos niveles de excitación y angustia, con la frecuente sensación de no poder hacer frente a la situación”.

Basados en este concepto, entenderíamos entonces que el estrés es un estado de tensión causado por un desajuste entre las exigencias y las demandas físicas, emocionales, psicológicas, comportamentales, a las que está expuesto un trabajador en su ambiente de trabajo, y la manera como las enfrenta y los recursos que dispone para ello. No es, por lo tanto, una patología psicosocial o una enfermedad mental, pero sí el padecerla, puede ocasionar manifestaciones diferentes en cada persona, en algunos, por ejemplo, alterar su forma de pensar, actuar o sentir, y en otros impulsar oportunidades de mejora o superación personal (INSHT 2015).

1.2. Tipos y fases

Tipos

Como se analizó en el apartado anterior, mientras para algunas personas el estrés puede significar logros o retos por cumplir, para otros realmente puede significar un dolor de cabeza. Los mecanismos de afrontamiento del estrés varían de individuo a individuo y justamente en este punto, es posible clasificar al estrés en dos tipos: Eustrés y Distrés.

El Eustrés hace referencia al estrés normal o en niveles aceptables para enfrentar una situación desfavorable como por ejemplo una discusión con el jefe por desacuerdos en una toma de decisión, que puede convertirse en un aspecto positivo o motivante para revertir esa situación de conflicto en una oportunidad. Por el contrario, el distrés se convierte en una situación de potencial peligro para la calidad de vida integral del trabajador, llegando incluso a generar alteraciones prolongadas y perjudiciales en algunas funciones del organismo y alterando su equilibrio homeostático, a esto se suman niveles altos de ansiedad, depresión, dolores de cabeza, enfermedades gástricas y otros daños de origen psicosocial (INSHT 2015).

Según Bustos (2015) en una situación de estrés el organismo responde biológica, física y psicológicamente, a través del sistema psiconeuroendocrinológico. Si las respuestas se generan de manera armónica respetando la fisiología y psicología del individuo nos encontramos frente al estrés positivo o eustrés; por el contrario, cuando el organismo responde de forma exagerada o insuficiente en el plano físico, biológico o psicológico, por ejemplo, con alteraciones psicósomáticas que desencadenan enfermedades gástricas en su mayoría, se produce el estrés negativo o distrés.

Sería importante en este punto analizar el origen del estresor para determinar la cronicidad del distrés, es decir, el nivel o grado de afectación en la salud integral del trabajador; surge así una subclasificación del distrés: Estrés agudo, Estrés agudo episódico y Estrés Crónico:

El estrés agudo es la forma de estrés, más común. Proviene de las demandas y las presiones del pasado inmediato y se anticipa a las demandas y presiones del futuro próximo. Es estimulante y excitante a pequeñas dosis, pero puede tornarse agotador, los síntomas más comunes son: Desequilibrio emocional, problemas musculares (entre los principales, dolor de cabeza, dolor de espalda, dolor en la mandíbula, tensiones musculares); problemas digestivos, flatulencia, diarrea, estreñimiento y una serie de manifestaciones generales transitorias como elevación de la presión arterial, taquicardia, sudoración de las palmas de las manos, migrañas etc. (Bustos 2015, 31)

Los que padecen de estrés agudo episódico, reaccionan de forma descontrolada, muy emocional. Son sujetos irritables, ansiosos, tensos y tensos. Se describen a sí mismos, como personas que poseen.

El estrés crónico es prolongado en el tiempo, continuo, no necesariamente intenso, pero exigiendo adaptación permanente, sobrepasa el umbral de resistencia de la persona. En estos casos la persona se ve expuesta de modo prolongado a las llamadas hormonas del estrés (catecolaminas, adrenalina y noradrenalina liberadas por el sistema nervioso simpático, y los glucocorticoides). (Bustos 2015, 32)

Según Fernández y Vásquez 2013 citado en (Reza 2018, 16) el estrés también se clasifica en dos subtipos:

1. Estrés físico. El estrés físico es producido por el desarrollo de una enfermedad, por una infección aguda, por traumas, embarazo, etcétera.
2. Estrés mental. Es aquel que se produce por angustias, preocupaciones en muchos casos de tipo afectivo, problemas en el trabajo, entre otros.

Ramos (2018) propone algunos tipos de estrés basados en la causa que los origina: 1) Estrés producido por las relaciones interpersonales; cuando las relaciones con otras personas carecen de confianza se entiende que el proceso comunicacional es inadecuado, de ello surgen tensiones emocionales y psicológicas en diferentes niveles y a nivel laboral, insatisfacción.

2) Estrés relacionado con el desarrollo de la carrera profesional; por lo general este es un panorama recurrente en las instituciones públicas, la falta o ausencia de presupuesto coarta al trabajador la posibilidad de crecer profesionalmente, de instruirse, y tener acceso a promociones y ascensos basados en méritos. La otra cara de la moneda la representan las instituciones privadas que dan un valor alto al capital humano e invierten en su crecimiento como un factor de costo-beneficio, invierten en mi gente y ésta a su vez genera un desempeño alto para la empresa. Esta tipología en el individuo ocasiona el apareamiento de tensiones.

Estrés producido por la estructura y el clima organizacional; políticas mal definidas, jerarquía muy verticalizada, clima organizacional en niveles muy bajos, comunicación deficiente entre trabajadores y autoridades, entre otras, son fuentes potenciales de estrés laboral que conlleva a índices altos de insatisfacción y bajo desempeño.

Así también existe el estrés emocional, estrés por enfermedad, como es el caso de la población ecuatoriana, y a nivel mundial que actualmente atraviesan la pandemia del Covid-19, estrés por sobreesfuerzo, estrés causado por factores medioambientales, estrés motivado por factores hormonales, y estrés alérgico.

Reestructurando la taxonomía del estrés es posible determinar que, en pequeñas y moderadas dosis el estrés puede ser positivo, impulsando al ser humano a alcanzar sus metas o asumir retos. Por el contrario, altas dosis de estrés acompañado de espacios prolongados de tiempo, pueden ser causa de situaciones peligrosas como el suicidio, e incluso la muerte.

Fases

Ahora bien, para que ocurra un episodio de estrés el organismo atraviesa algunas fases previas, que activan una serie de mecanismos biológicos, químicos y psicológicos para enfrentar la situación de amenaza a la que está expuesto el individuo y lograr adaptarse o mantener un equilibrio homeostático interno.

Estas fases según Bustos 2015 citado en (Soria 2019, 20) son: de alarma, adaptación y agotamiento, como se puede visualizar gráficamente en la figura 1 y 2:

En la fase de alarma, la resistencia baja por debajo de lo normal. Esta primera fase supone la activación del eje córtico-hipotálamo-hipofisiario-suprarrenal. Existe una reacción instantánea y automática compuesta por una serie de síntomas siempre similares, aunque de variable intensidad.

En la fase de resistencia o adaptación, el organismo intenta superar, adaptarse o afrontar la presencia de los factores que percibe como amenazantes, produciendo las siguientes reacciones: normalización de los niveles de corticoesteroides y desaparición de la sintomatología.

La fase de agotamiento se manifiesta cuando la agresión adquiere una frecuencia considerable en repetencia y perdurabilidad, junto con la insuficiente adaptación del sujeto mediante la aplicación de sus recursos. La misma conlleva a una alteración tisular y aparición de la patología psicosomática.

1.3. Causas y consecuencias

Causas:

El estrés es una constante en la vida de las personas. Todos, o en su mayoría, han atravesado situaciones demandantes en el trabajo, en el hogar, en la crianza de los hijos, al ocupar cargos directivos o políticos en los cuales se han enfrentado a situaciones de conflicto o simplemente han chocado con la incertidumbre de algo o alguien, ocasionando episodios de estrés positivo que se convierte en oportunidades de mejora, o estrés negativo que perjudica la salud integral del individuo.

En cualquier sentido, lo importante es analizar el origen de esta pandemia del siglo XXI, muchos autores han dedicado tiempo y esfuerzo a su estudio, entre ellos, Furnham (2011) menciona como causas del estrés, dos fuentes principales:

Aquellas relativas al trabajo: como las exigencias mismas del trabajo (toma de decisiones, presión del tiempo, supervisión constante, infraestructura obsoleta, políticas laborales inadecuadas, trabajos forzosos y poco remunerados, salario emocional

ausente, etc.), conflicto de funciones, ambigüedad de funciones, cargas de trabajo inequitativas, estrés por responsabilidad excesiva, falta de apoyo social que conlleva a un estrés provocado por aislamiento y/o desprecio social, poca o nula participación en las decisiones empresariales, estrés causado por un proceso de retroalimentación deficiente luego de la evaluación del desempeño, estrés debido a malas condiciones de trabajo, estrés que se deriva de los procesos de adaptación, estrés debido a los programas de ascenso y promoción deficientes que estancan el crecimiento y desarrollo profesional, y el estrés causado por tener dos trabajos a la vez, que demandan tiempo y esfuerzo por igual.

Aquellas derivadas de la personalidad: destacándose tres fundamentales, los preocupados-ansiosos que tienen un cierto tinte entre neurosis y estabilidad; los de influencia-fatalistas y los de personalidad frenética, cada uno afrontando crisis de estrés desde su visión y mecanismos psicológicos de defensa.

Sin embargo, para efectos de esta investigación, se ha considerado el modelo de fuentes potenciales del estrés, propuesto por Robbins y Judge (2009) que determina tres causas principales: aquellas derivadas de factores ambientales, factores organizacionales y factores personales, como se explica en el siguiente cuadro:



Ilustración 1: Modelo de fuentes potenciales que causan estrés

Fuente: Modelo de fuentes potenciales que causan estrés. (Robbins y Judge 2009, 638)

1.3.1 Factores Ambientales

Bernard Shaw (citado en Ritter 1999, 94) afirmó: “Todo cambio procede de hombres poco razonables, porque los razonables esperan que el mundo continúe más o menos como está”. Esta singular frase nos traslada a una realidad subjetiva, la resistencia natural que experimentamos en algún momento de nuestras vidas al no

querer abandonar la llamada “zona de confort”, aquella línea imaginaria entre lo conocido y lo desconocido, entre la incertidumbre y la certeza de lo ya dicho o establecido. Comparando este criterio con lo mencionado por Charles Darwin: “No es la especie más fuerte la que sobrevive, ni la más inteligente, sino la que responde mejor al cambio” (Robbins y Judge 2009, 617); es posible llegar a la misma determinación; todo sistema complejo debe desarrollar la capacidad de adaptación a los cambios, modificando si fuera necesario la propia conducta para alcanzar una visión de conjunto.

En cierta forma, la resistencia al cambio no es del todo perjudicial; imaginemos por un momento, un mundo en el que nada de lo que conocemos fuese permanente o fijo, terminaríamos afrontando eventos caóticos, con un sinnúmero de posibilidades y de azares. Aunque en algún momento todas las organizaciones se encuentren inmersas en un proceso de evolución, hay cambios que pueden ser rechazados como un mecanismo de defensa, es decir, el cambio es necesario siempre y cuando se encuentre sustentado hacia el avance situacional o una mejora en el sistema. Sin embargo, otro punto no menos importante de analizar es la incertidumbre que todo cambio produce, y la razón número uno por la que muchas personas se resisten, causando en gran medida el tan afamado estrés laboral.

La recesión económica de nuestro país sobre todo en los últimos tres años ha generado en la gente incertidumbre económica y política, por cuanto las empresas públicas y privadas, en su mayoría, no ofrecen estabilidad laboral y la gente siente ansiedad y desesperación por desconocer si en algún momento se convertirán en los próximos candidatos para aumentar las filas de desempleados a nivel país. Así mismo, la crisis política del Ecuador, puede conllevar a que las empresas inviertan muy poco o casi nada en el país, limitando la creación de fuentes de empleo estables, que pueden convertirse en una causa principal de estrés, fundamentalmente para los sectores menos privilegiados como la clase social media y baja.

En lo que respecta al cambio tecnológico, la falta de actualización o la comprensión de las nuevas herramientas tecnológicas que van introduciéndose al mundo laboral, pueden ocasionar que los empleados tengan dificultad para ejercer su labor al no encontrarse técnicamente preparados, o a su vez generar estrés por el temor a ser reemplazados por una máquina, robot u otra herramienta que desempeñe su misma función, por ejemplo McDonald’s implementó sistemas mecanizados y robotizados para la solicitud de pedidos dentro de sus establecimientos, reemplazando la mano de obra humana, por una robótica y reduciendo los puestos de trabajo operativos.

1.3.2. Factores organizacionales

En una organización, por lo general, la palabra estrés es algo recurrente; un jefe demandante y poco sensible con sus colaboradores, horarios inflexibles, compañeros poco empáticos y holgazanes, salario emocional nulo, condiciones ergonómicas e instalaciones desatendidas, cultura organizacional deficiente, políticas organizacionales que desconocen el valor constituyen una serie de factores que pueden conllevar a una situación estresante. A partir de este criterio, Robbins y Judge (2009, 649) señalan como algunas de sus causas, las siguientes:

Las demandas de la tarea son factores relacionados con el trabajo de una persona. Incluyen el diseño del trabajo del individuo (autonomía, variedad de la tarea, grado de automatización, etc.), condiciones de trabajo, y distribución física del sitio. Por ejemplo, trabajar en una sala saturada o en un lugar donde el ruido y las interrupciones son constantes, aumenta la ansiedad y el estrés. Cada vez más, a medida que el servicio al cliente se hace más importante, el trabajo emocional es una fuente de estrés.

Las demandas del rol se relacionan con las presiones que sufre una persona como función del rol particular que desempeña en la organización. Los conflictos de roles generan expectativas difíciles de reconciliar o satisfacer. La sobrecarga del rol se experimenta cuando se espera que el empleado haga más de lo que el tiempo permite. La ambigüedad del rol se crea cuando las expectativas de éste no se entienden con claridad y el trabajador no está seguro de lo que hace.

Las demandas interpersonales son presiones creadas por otros empleados. La falta de apoyo social de los colegas y las malas relaciones interpersonales ocasionan estrés, en especial entre los empleados con una gran necesidad social.

1.3.3. Factores personales

Según Robbins y Judge (2009), otras causas no menos importantes de estudiar, son aquellas derivadas del entorno familiar y personal del individuo. El rol de la mujer, por ejemplo, cada vez más incluyente en el entorno laboral, ha revolucionado el mercado del trabajo, la conciliación vida familiar y laboral ha fomentado la igualdad de oportunidades en el empleo y ha impulsado a compartir roles en el hogar; sin embargo, esto también ha sido una de las primeras causas de divorcio por la corresponsabilidad que deben asumir en el cuidado de los hijos y el hogar, versus la demanda de actividades laborales. En el Ecuador, según datos oficiales del INEC, durante la década del año 2008 hasta el 2018, los matrimonios han disminuido en un 20 % y los divorcios han incrementado en un 33.3 %, lo cual, sin duda alguna, constituye una fuente potencial de estrés en las personas.

De forma concomitante, la pobreza en el Ecuador, aumentó de 23,2 % en diciembre del 2018 a 25 %, en diciembre del año 2019, y las tasas de desempleo, incrementaron del 3,7 % al 3,8 % en los mismos periodos de tiempo, sumado a la

emergencia sanitaria que actualmente vive el país, la crisis económica y política atraviesa su máximo umbral, siendo éste otro causante de episodios de estrés negativos o distrés en los trabajadores, que sufren la epidemia de la inestabilidad laboral.

La personalidad también se suma a las causas de estrés en todo el mundo, existen personas, cuyos mecanismos de defensa les permiten superar situaciones adversas, sin embargo, a otras, les juega una mala pasada.

Estudios realizados en tres diferentes organizaciones revelaron que los síntomas de estrés reportados previamente al comenzar en un empleo eran responsables de la mayor parte de la varianza en los síntomas de estrés reportados 9 meses después. Esto llevó a los investigadores a concluir que algunas personas tenían una tendencia inherente a acentuar los aspectos negativos del mundo en general. (Robbins y Judge 2009, 640).

Consecuencias:

Siguiendo con la línea de investigación de Robbins y Judge (2009) las consecuencias del estrés se ven reflejadas en síntomas fisiológicos, psicológicos y comportamentales.

A nivel fisiológico, el estrés puede ocasionar cambios en el metabolismo, aumento del ritmo cardíaco, aumento de la presión sanguínea, problemas respiratorios, fuertes dolores de cabeza o jaquecas, hasta que la persona colapse con un ataque cardíaco. A nivel psicológico, la insatisfacción del trabajo es el efecto más obvio del estrés. Por lo general los trabajos demandantes, que generan conflicto, los trabajos estratégicos de toma de decisiones, la falta o ausencia de claridad en las políticas de la organización, o la falta de comunicación de las actividades y tareas que el trabajador debe realizar sin duda alguna causan estrés. Por el contrario, si el empleador implementase la creación de equipos de trabajo multifuncionales, si retroalimentase constantemente su desempeño, impulsando en el trabajador el sentimiento de empoderamiento o de ponerse la camiseta de su institución, sería una forma de prevención.

Las consecuencias comportamentales implican cambios en la productividad, ausentismo y rotación, así como la adopción de ciertos desórdenes alimenticios, como tabaquismo, alto consumo de alcohol, alteraciones del sueño o apneas del sueño. Existen ciertos estudios que sugieren una intrincada relación entre el estrés y el desempeño en las organizaciones, a través de la lógica de la U invertida, que sugiere lo siguiente: si el estrés se encuentra en nivel bajo a moderado, el individuo se siente motivado para realizar mejor sus tareas, con mayor agilidad e intensidad. Si los niveles de estrés son muy altos, el efecto se invierte, es decir, su capacidad de desempeño disminuye, pues las demandas

sobre su hombro son muy altas. Este esquema en forma de U también denota los niveles de intensidad del estrés y su reacción a lo largo del tiempo. Un deportista por ejemplo, es posible que aproveche el estrés de sus entrenamientos a lo largo del tiempo y lo utilice de forma positiva, mejorando su desempeño, pero analicemos esta misma proeza en el personal de salud, aun cuando ejerzan su profesión en niveles moderados de estrés, pero por periodos prolongados de tiempo puede dar como resultado, niveles de desempeño más bajos, por tal razón a este grupo de profesionales, es muy habitual verles laborar en horarios rotativos, para evitar justamente el agotamiento mental y físico, a causa de su vocación (Robbins y Judge 2009).

Otras consecuencias pueden generar en el individuo efectos primarios o directos, secundarios o indirectos, también pueden ser positivos incrementando el nivel de automotivación, o disfuncionales, resultando potencialmente peligroso, esta clasificación de consecuencias es ilustrada por Ramos 2018 citado en (Hernández 2013, 236-237) que señala:

Efectos subjetivos: ansiedad, agresión, apatía, aburrimiento, depresión, fatiga, frustración, culpabilidad, vergüenza, irritabilidad y mal humor, melancolía, poca estima, amenaza y tensión, nerviosismo, soledad.

Efectos conductuales: propensión a sufrir accidentes, drogadicción, arranques emocionales, excesiva ingestión de alimentos o pérdida de apetito, consumo excesivo de bebidas o cigarrillos, excitabilidad, conducta impulsiva, habla afectada, risa nerviosa, inquietud, temblor.

Efectos cognoscitivos: incapacidad para tomar decisiones y concentrarse, olvidos frecuentes, hipersensibilidad a la crítica y bloqueo mental.

Efectos fisiológicos: aumento de las catecolaminas y corticoides en sangre y orina, elevación de los niveles de glucosa sanguíneos, incremento del ritmo cardíaco y de la presión sanguínea, sequedad de boca, exudación, dilatación de las pupilas, dificultad para respirar, escalofríos, nudo de la garganta, entumecimiento y escozor de las extremidades.

Efectos organizacionales: absentismo, relacionales laborales pobres y baja productividad, alto índice de accidentes y de rotación de personal, clima organizacional pobre, antagonismo e insatisfacción en el trabajo.

Según el INSHT (2015) el estrés al ser un riesgo psicosocial desencadena manifestaciones a nivel fisiológico, psicológico (cognitivo, conductual y emocional) y social. Sin embargo, en esta clasificación es preciso diferenciar el estrés de las consecuencias de éste como tal, por ejemplo, si el individuo presenta taquicardias, depresión, asilamiento social, recurrencia en el consumo de alcohol, drogas, tabaco y éstas manifestaciones trascienden al campo laboral, personal o en la interrelación con otros, con problemas de absentismo, bajo rendimiento, relaciones interpersonales

deficientes entre sus compañeros de trabajo, entre otros, puede ser claros indicadores de la existencia de episodios de estrés.

2. Desempeño Laboral

2.1. Concepto

El desempeño laboral según Álvarez et al. 2018 citado en (Catherine 2016, 40) es la “apreciación del rendimiento de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo, es un proceso que sirve para estimar el valor, excelencia y cualidades de una persona y, sobretodo su contribución al negocio”.

Según Ares (2013, 44) el desempeño significa “ejercer las obligaciones inherentes a una profesión cargo u oficio; actuar, trabajar, dedicarse a una actividad”. El autor a partir de este concepto clasifica el desempeño en cuatro tipos: De tarea, que son los resultados fruto del oficio que realiza una persona, por ejemplo, el médico que realiza con precisión el diagnóstico, prevención y/o cura de enfermedades; de contexto, hace referencia al interés o desinterés con que hace su trabajo; proactivo, que se desempeña con anticipación a las cosas, aprovechando oportunidades y con visión de futuro y finalmente desempeño adaptativo, que como su nombre lo indica es la capacidad para adaptarse a los cambios.

El desempeño, de acuerdo con un estudio realizado por la OIT-OMS (1984) varía a consecuencia del estrés, convirtiéndose en una de las principales preocupaciones para las organizaciones. En el apartado 1.3 de esta investigación, se analizó la U invertida estudiada por Wexford 1973 (citado en OIT-OMS 1984) que describe la eficacia del rendimiento en función del nivel de estrés, es decir, cuando el estrés es moderado, el desempeño es óptimo, y en condiciones extremas, con un nivel de estrés muy elevado o muy bajo, el desempeño disminuye.

Reforzando lo mencionado en el párrafo ut supra, Freire y Corrales (2018, 1) realizaron un estudio al respecto de la influencia de los riesgos psicosociales en el desempeño del personal de docentes universitarios, concluyendo lo siguiente:

El estudio se realiza a partir de la revisión documental que evidencia las principales afectaciones que pueden presentar los docentes, lo que permite considerar que los riesgos psicosociales influyen negativamente en el desempeño laboral de los docentes universitarios y se constituyen en frenos a la calidad de los procesos académicos,

investigativos y de vinculación. Su prevención y elaboración de planes para atenuar sus efectos es una tarea de incuestionable valor para la institución y especialmente para los docentes.

2.2. Factores que influyen en el desempeño laboral

Según Teanga (2017), el desempeño laboral está influenciado por una serie de factores intrínsecos y extrínsecos que afectan el rendimiento de un trabajador, a continuación, se analizará cada uno de ellos:

2.2.1. Factores intrínsecos: se sustentan en el valor intangible del trabajador, son las motivaciones, competencias, impulsos, capacidades, habilidades, valores, personalidad, que llevan al individuo a demostrar superación y deseo de alcanzar y conseguir metas, aspiraciones, objetivos, etc.

Estos factores incrementan, cuando el trabajador tiene la posibilidad de tomar las riendas de su trabajo, establecer sus propias metas, definir indicadores y en definitiva libertad de acción en el cumplimiento de sus actividades.

2.2.2. Factores Sociodemográficos: son variables de carácter estructural que aportan elementos para el análisis del rendimiento laboral.

Género: Teanga (2017) señala que las mujeres se desempeñan más eficientemente que los hombres, así mismo la posibilidad de abandono del trabajo recae más en los hombres. La (OMS citada en Teanga 2017) define como atributos de la impronta masculina la ambición, competitividad, dominancia, agresividad y objetividad. El estereotipo femenino, por el contrario, denota cualidades subyacentes de sumisión, pasividad, cuidado de los demás, emotividad y subjetividad. Se conoce por regla general que la mujer es más detallista y perfeccionista en elaborar un informe o desarrollar un plan o proyecto, el hombre más práctico y objetivo en buscar la solución al problema, sin darle mucho valor al detalle; en estas pequeñas cosas puede marcarse una gran diferencia entre un desempeño promedio y un nivel de alto rendimiento.

Edad: se podría pensar que la edad no tiene mayor relevancia en el desempeño; sin embargo, los estereotipos asociados a este factor pueden revelar ciertas conductas discriminatorias en el entorno laboral. Mientas en una persona adulta, la experiencia y sabiduría en la toma de decisiones juegan a su favor; en el joven, la diligencia, espontaneidad, creatividad y flexibilidad hacen de este grupo ocupacional más atrayente

incluso a la hora de conseguir empleo. Según un estudio realizado en una población de 195 trabajadores de tres sectores económicos de la región centro-sur de Chile, se concluyó lo siguiente: “los trabajadores mayores son sujetos de creencias desfavorables y son caracterizados en términos sociales-emocionales positivos y físico-mentales negativos, razón por la cual las empresas se inclinan a contratar personal joven asociado a una mayor habilidad de aprender y mayor potencial de desarrollo” (Nazar y Figueroa 2015, párr. 1).

Estado civil: desde la perspectiva del empresario, los trabajadores casados son más productivos y confiables que los solteros, pues tienen una familia que mantener y no arriesgarían su trabajo por nada. Según un estudio realizado por Economistas de la Universidad de California y Minnesota: “El matrimonio incrementa el salario de los trabajadores. El casado trabaja más duro y más asertivamente, mirando hacia fuera de su empresa en busca de aumentos y mejores oportunidades de trabajo” (Diario la Tercera 2020, párr. 1).

Tipo y lugar de residencia: los trabajadores que viven en el seno de su familia, según Teanga (2017), tienen el apoyo, comprensión y afecto de sus seres queridos, como factor motivante y disparador de un desempeño positivo, en otro escenario, los empleados que viven en zonas lejos de sus familias, presionados y estresados por múltiples responsabilidades y costes que asumir, desarrollan un nivel de madurez superior, que se convierte en el eje principal de su desempeño.

2.3. Factores personales

Este constructo se sustenta en la emocionalidad y afectividad de las personas, que aportarán al trabajador con un mayor o menor grado de desempeño. A continuación, se detallan con mayor especificidad, cada uno de ellos:

Aptitud: Según la Real Academia Española, la aptitud es la capacidad para operar competentemente en una determinada actividad y al estar asociada a la parte cognitiva de nuestro cerebro, influye en el nivel de rendimiento.

Auto concepto: Según Teanga (2017, 31) es la “percepción que cada uno tiene de sí mismo y se forma a través de experiencias y relaciones con el entorno, es la imagen que el sujeto se forma de sí a partir del rendimiento y capacidades que lo determinan. El auto concepto puede limitar sus esfuerzos para rendir y por lo tanto influenciar fuertemente en su desempeño.”

Motivación: esta variable está estrechamente asociada al aprendizaje, su grado de intensidad y duración, al ser un factor dinámico, confluyen en el nivel de desempeño de

una persona, sin embargo, no actúa por sí solo requiere de otras condiciones o circunstancias como la satisfacción o refiriéndonos al ámbito laboral; del ambiente de trabajo, condiciones ergonómicas, relaciones jefe-subordinado y compañeros de trabajo, es decir, de otros aspectos que pueden en algunos casos precarizar la relación laboral y más bien generar un efecto divergente en la motivación del trabajador (Teanga 2017).

Satisfacción: un estudio publicado en Robbins 2004 (citado en Onofre 2014, 42-43), responde una frase simple ante los ojos de los demás, pero en realidad muy significativa:

“Los trabajadores contentos son productivos”

Esta afirmación es por lo general falsa. El mito de que “los trabajadores contentos son productivos” surgió en la década de 1930 y 1940, principalmente como resultado de los descubrimientos de investigadores que realizaron los estudios de Hawthorne en la Western Electric, los administradores, basados en esas conclusiones, hicieron que sus trabajadores estuvieran más contentos, emprendieron esfuerzos como liderazgo independiente, mejora en las condiciones laborales, más prestaciones médicas y familiares (como seguros y reembolsos por el pago de estudios universitarios), días de campo de la compañía y otras reuniones informales y servicios de asistencia para los empleados.

Pero estas prácticas paternalistas se fundaban en resultados cuestionables. En las revisiones de la investigación se indica que, si hay una relación positiva entre felicidad (es decir, satisfacción) y productividad, la correlación es baja a moderada, entre +0.17 y +0.30, esto significa que no más de tres a nueve por ciento de variación en la productividad puede deberse a la satisfacción de los empleados.

De acuerdo con este estudio, una conclusión más exacta es la contraria, es decir, que los trabajadores productivos tienen más probabilidades de estar contentos. La productividad es la que lleva a la satisfacción y no al contrario. Si uno hace un buen trabajo, se siente bien. Además, suponiendo que la empresa recompensa la productividad, el aumentar ésta se incrementa el reconocimiento verbal, el nivel salarial y las probabilidades de ascender, estos premios acrecientan la satisfacción laboral (Onofre 2014).

Como conclusión podemos decir que los empleados satisfechos, no siempre son empleados productivos y en este sentido lo contrario es lo exacto, sin embargo, solo nos enfocamos en el plano de la individualidad, pero si pensamos a nivel organizacional, las empresas contentas, son más productivas (Robbins 2004).

2.4. Factores familiares

El núcleo familiar es la base del comportamiento individual, el desarrollo psicosocial y la identidad de cada persona, en el seno familiar inician las percepciones

que tiene cada uno sobre sí mismo, se forman mujeres y hombres de bien o futuros maleantes de un sistema social absorbente. Los padres tienen la enorme tarea de establecer las primeras relaciones de confianza y seguridad en los hijos, de lo contrario, formarán una imagen negativa de sí mismos, acarreando consecuencias en el desarrollo futuro de sus relaciones con otros y la manera de desenvolverse en diferentes ámbitos de la vida.

Trasladando estos conceptos al entorno laboral, las familias disfuncionales constituyen el punto de partida para analizar el rendimiento de un trabajador. Según Sánchez (2013) un equilibrio adecuado entre vida profesional y familiar mejoraría notablemente el rendimiento del personal, cuando los problemas en el hogar aparecen, existe una tendencia a la baja en el rendimiento laboral. La conciliación vida laboral y personal parece ser entonces una posible alternativa de solución, sin embargo, la fuerza laboral hoy en día es compartida por hombres y mujeres, que dejan el cuidado de sus hijos en manos de terceros y asumen el papel de ser padres y empleados a la vez, generando conflictos intrafamiliares y desacuerdos que muy difícilmente se disimulan en el ambiente de trabajo y se reflejan también en niveles de desempeño más bajos de lo esperado.

La violencia familiar es otro factor decisivo en el desempeño de los trabajadores, según la SERNAM (2013, párr. 1-2):

La violencia dentro de la familia tiene impacto en la empresa: en sus trabajadores/as, en las relaciones que se desarrollan en su interior, en el ambiente de trabajo y por supuesto en la productividad. La violencia intrafamiliar pasó de ser un asunto privado a un asunto social e informó que cada año se pierden billones de dólares en atención médica por causa de la violencia y que el 96 % de las/os empleados/as que son víctimas de la violencia intrafamiliar sufren en el trabajo problemas que están relacionados con dicho flagelo, y, que el 30 % pierde su trabajo como resultado de la misma violencia.

2.5. Factores sociales

Los factores sociales consideran las conexiones que se dan entre la persona y la sociedad, ya que es evidente que ejercen una clara influencia sobre el ser humano. El contexto sociocultural influye en la transmisión de patrones culturales como la valoración de status social, del prestigio, del poder, del placer, del ocio etc. lo que puede crear diferentes creencias como: superioridad, poder, popularidad, incluso inferioridad. (Teanga 2017,40)

De acuerdo con este criterio, el ambiente en que una persona se desenvuelve puede marcar la diferencia entre un trabajador diligente y proactivo y uno desmotivado y perezoso. La célebre frase: dime con quién andas y te diré quién eres, describe la

influencia que puede existir de terceras personas en la manera de interactuar con los demás y desempeñarse en diferentes ámbitos de la vida. En el trabajo, por lo general de acuerdo a los intereses y grado de empatía con otros, se forman grupos sectorizados: los empleados “estrella” que se esmeran en cada detalle de su trabajo y los empleados más conocidos con la frase popular: calienta asientos, dedicados a ganar el sueldo sin ejercer mayor empeño en el desarrollo de sus actividades.

En el aspecto social un factor muy importante de destacar también son las redes sociales, vivimos en una era marcada por la ignorancia tecnológica, al decir esta frase no me refiero a un término despectivo por desconocer cómo usar los elementos de tecnología que se disponen, sino más bien a hacer un uso racional y consciente de los mismos. En las empresas hoy en día se está evidenciando un incremento de tiempos muertos, que obedecen a la desconexión mental del trabajador de sus actividades por periodos prolongados de tiempo, a causa del uso desmedido de redes sociales, generando de manera alarmante factores de desempeño muy por debajo de lo esperado.

2.6. Reconocimiento y motivación

La motivación como fuerza impulsora es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la actividad humana, pero es en el trabajo donde logra su mayor auge, ocupando la mayor parte de las actividades cotidianas y facilitando el desarrollo del personal, en un ambiente de armonía y bienestar psicológico considerable.

La motivación es importante en el ambiente de trabajo porque activa la fase de acción de la conducta, es decir, un empleado puede estar dotado generosamente con todo el equipo físico, las capacidades y la maquinaria necesaria para realizar una tarea, pero esto no garantiza que él ejecute la misma. La misteriosa cualidad que lo impulsa a emprender la acción y ejecutar la tarea es lo que conocemos como motivación humana.

El estar motivado hacia la labor que se realiza trae beneficios físicos y psicológicos realmente sustanciosos, como la autosatisfacción, autorrealización, competitividad, eficacia en el desempeño y el sentirse útil e importante en una determinada área, manteniendo la autoestima en niveles elevados.

Una de las responsabilidades básicas de los líderes de este siglo, es proveer a sus empleados la motivación necesaria para desempeñarse eficientemente, a través de un clima de trabajo adecuado, de un ambiente de armonía, de políticas salariales adecuadas, de programas de reconocimiento al mérito y esfuerzo individual y grupal, de un liderazgo participativo y democrático que inspire el trabajo de equipo, que inspire

en sus empleados el desarrollo de actitudes positivas, sentido de pertenencia y compromiso real con la organización, entre otras muchas estrategia que la organización puede prever.

Según Robbins y Judge (2009, 175) “la motivación hace referencia a los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo”. Wetwood 199 (citado en Furnham 2011, 256) menciona que “la motivación es un estado interno que experimenta el individuo. Aunque factores externos, incluidas otras personas, pueden influir en el estado motivacional del sujeto”. Se puede concluir entonces, que la motivación no surge por sí sola, requiere de la interacción e interrelación de varios factores para manifestarse.

Como parte de este estudio también es necesario realizar un análisis de las distintas teorías motivacionales existentes, según Luthans (2008) todas ellas responden a diversas necesidades; la Teoría de Maslow conocida como la pirámide de Maslow contempla necesidades en sentido ascendente (fisiológicas, de seguridad, sociales, autoestima y autorrealización); la Teoría ERC de Alderfer responde a necesidades de existencia, de relación y de crecimiento, que en síntesis incluyen las necesidades de Maslow; la Teoría de McClelland que menciona como necesidades básica a cubrirse (realización, poder, y afiliación); la Teoría de la Equidad de Adams que analiza la comparación que hacen las personas entre sus aportaciones y recompensas y las de otros; la Teoría de las Expectativas de Vroom que analiza y predice los comportamiento que las personas eligen para obtener resultados, etc., y la Teoría de los dos factores de Herzberg, que estudia los factores higiénicos (políticas organizacionales, condiciones laborales, salario, estilos de supervisión, relaciones interpersonales o clima de trabajo, estatus, prestaciones) y los factores motivacionales como la realización personal reconocimiento, el trabajo mismo, responsabilidad; crecimiento personal, planes carrera, entre otros.

En la práctica y apoyados principalmente en la Teoría de Herzberg, es necesario reconocer que muchas veces las organizaciones de trabajo, únicamente se dedican a satisfacer necesidades higiénicas, como: mejorar las instalaciones, cambiar las condiciones físicas de trabajo, mejorar los estilos de liderazgo, las relaciones entre directivos y empleados, etc. Lo que se trata es de evitar la insatisfacción, sin embargo, esto solo refleja un carácter preventivo y profiláctico; hace falta una satisfacción más duradera que aumente el nivel de rendimiento y productividad en la organización, para esto se requiere cubrir las necesidades motivacionales que se enfocan en el perfil del puesto y las actividades concatenadas a él como: libertad para tomar decisiones y responsabilizarse por las funciones asignadas, definición de metas y objetivos relacionados a su trabajo, uso pleno de su habilidades sin estar sometido a lineamiento jerárquicos estandarizados e inflexibles. (Onofre 2014, 24)

Luego de analizar las teorías motivacionales, es importante encontrar su aplicación en el ámbito laboral, y una de las formas principales de hacerlo es a través del reconocimiento que puede ser monetario o extra monetario, o salarial y emocional.

Recompensas monetarias: se refiere a la remuneración que percibe un trabajador, como retribución a la labor cumplida. Dentro de la pirámide de Maslow, este tipo de recompensa es vital, pues ayuda a cubrir las necesidades básicas de alimento, vestimenta, vivienda, salud, además de ser un factor motivante cuando se considera como un estímulo a una tarea bien realizada o un desempeño eficiente.

Según Furnham 2011 (citado en Onofre 2014) el dinero también acarrea sentimientos de calma y tranquilidad pues le permite al trabajador cubrir deudas y aportar en la manutención diaria de sus familias, sin embargo, también lo considera un motivador fugaz, pues un momento lo tenemos y si no lo empleamos cuidadosamente desaparece y con él, también desaparece el sentimiento de felicidad momentáneo. Lo que se busca en realidad, es un motivador que perdure en el tiempo y provoque verdaderos sentimientos de realización personal.

Recompensa extra monetaria: se refiere al salario emocional, que causa un verdadero sentimiento de felicidad y no necesariamente se vincula con el dinero, sino más bien responde a las necesidades sociales como el reconocimiento, prestigio y posición social. Muchas organizaciones le atribuyen escaso valor a este tipo de argumentos, pues consideran que la acción de remunerar es más que suficiente para que sus colaboradores se motiven y trabajen con diligencia y efectividad, sin embargo, no consideran que este tipo de recompensa es efímera, más una palabra de agradecimiento por la labor cumplida; una palmadita en la espalda diciéndole ¡excelente trabajo!; postear su nombre en la intranet de la empresa reconociendo el mérito o simplemente un sincero aplauso, van a lograr verdaderos cambios en esa persona, intrínsecamente y también en el rendimiento.

3. Conexión entre variables (Estrés laboral y Desempeño laboral)

Según Robbins y Judge (2009) las consecuencias comportamentales que se derivan del estrés, implican cambios en la productividad, ausentismo y rotación, así como la adopción de ciertos desórdenes alimenticios, como tabaquismo, alto consumo de alcohol, alteraciones del sueño o apneas del sueño. Existen ciertos estudios que sugieren una intrincada relación entre el estrés y el desempeño en las organizaciones, a través de la

lógica de la U invertida, que sugiere lo siguiente: si el estrés se encuentra en nivel bajo a moderado, el individuo se siente motivado para realizar mejor sus tareas, con mayor agilidad e intensidad. Si los niveles de estrés son muy altos, el efecto se invierte, es decir, su capacidad de desempeño disminuye, pues las demandas sobre su hombro son muy altas. Este esquema en forma de U también denota los niveles de intensidad del estrés y su reacción a lo largo del tiempo. Un deportista por ejemplo, es posible que aproveche el estrés de sus entrenamientos a lo largo del tiempo y lo utilice de forma positiva, mejorando su desempeño, pero analicemos esta misma proeza en el personal de salud, aun cuando ejerzan su profesión en niveles moderados de estrés, pero por periodos prolongados de tiempo puede dar como resultado, niveles de desempeño más bajos, por tal razón a este grupo de profesionales, es muy habitual verles laborar en horarios rotativos, para evitar justamente el agotamiento mental y físico, a causa de su vocación.

Reforzando el contexto entre estas dos variables, la tipología de estrés estudiada por Selye 1964 citado en (Ramos 2015, 47) señala: “el estrés laboral produce daños en el trabajador a nivel físico y mental, pero el estrés es necesario para la vida, un nivel adecuado de estrés estimula a las personas para conseguir metas y mejorar habilidades; por el contrario, su ausencia total, es incompatible con la vida de una persona”.

Mencionado investigador establece una relación entre estrés y rendimiento, mostrando diferentes tipos de personalidad dependiendo de los niveles de estrés al que son sometidos. Según Selye 1964 citado en (Ramos 2015) se definen las siguientes tipologías.

El tramo (A-B); determina que en ausencia de estrés el trabajador puede presentar desmotivación laboral, carencia de aspiraciones, pueden caer en la monotonía laboral y no salir de su zona de confort, aunque éste no le guste o le satisfaga y son trabajadores con rendimiento bajo o mínimo ya que no buscan sobresalir y ser excelentes.

Tramo (B-C); el estrés moderado es considerado apropiado para que el trabajador desarrolle mejor sus habilidades, existe estrés, pero se considera factible de resolver y genera confianza en el trabajador cuando los problemas estresores son solucionados, el empleado se siente a gusto en su ambiente de trabajo y sus tareas son desempeñadas de la mejor manera. Gran parte de sus logros se deben precisamente, a la cantidad razonable de estrés con la que trabaja.

Tramo (C-D); en circunstancias de exceso de estrés, el empleado puede responder a un buen nivel durante cierto tiempo, pero el sobre esfuerzo provocará que

su rendimiento disminuya y de no ser tratado a tiempo causará síntomas característicos del estrés.

Tramo (D-E); en situaciones de estrés extremo, el trabajador se exige demasiado para la solución de conflictos y se genera estrés a corto plazo, dando como resultado bajo desempeño o rendimiento laboral acompañado de problemas de salud física y mental.

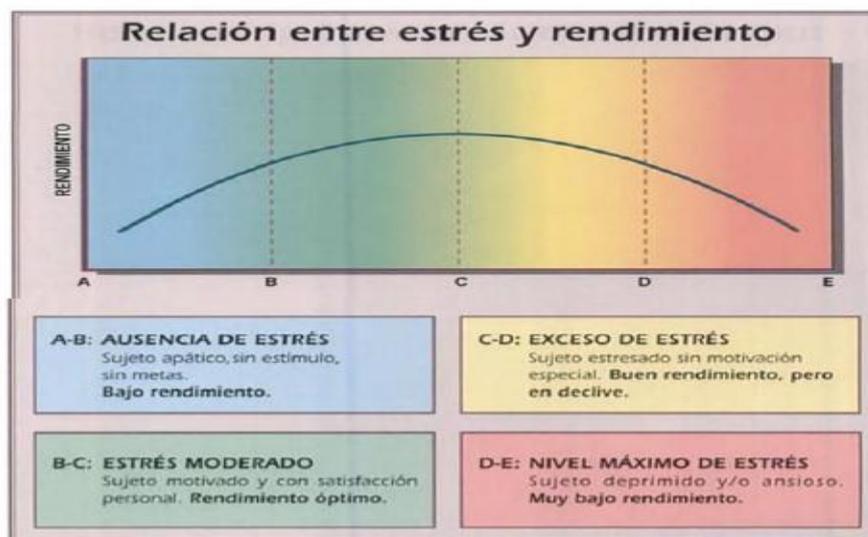


Ilustración 2: Relación entre estrés y rendimiento
Fuente: Selye 1964 citado en (Ramos 2015, 48)

Un estudio publicado en la Revista Eugenio Espejo por la Universidad Nacional de Chimborazo, revela la relación que existe entre estrés laboral y desempeño laboral. La investigación desarrollada en la Red de Salud de Trujillo en el año 2019, abarcó 98 trabajadores del lugar, de los cuales el 98% de los colaboradores mostró niveles medio y alto de estrés laboral y el 39,8% tuvo un desempeño laboral catalogado como regular. Se concluyó finalmente que el coeficiente de Rho de Spearman permitió establecer una correlación negativa y moderada entre estrés y desempeño laboral; es decir que las variables se relacionan inversamente.

Mucho se ha hablado a lo largo del estudio del estrés, que existen dos maneras de afrontar un potencial estresor; haciéndole frente a una situación en particular o huyendo de ella. Según Hans Selye 1964 citado en (Naranjo 2009) el buen estrés o eustrés es todo aquello que causa placer, todo lo que la persona quiere o acepta hacer en armonía consigo misma, con su medio y con su propia capacidad de adaptación; por el contrario, el mal estrés o distrés es todo aquello que disgusta, todo cuanto la persona hace en contradicción consigo misma, su ambiente y su propia capacidad de adaptación, acentuando incluso más, las respuestas emocionales y las estrategias de distanciamiento.

No obstante, un punto de análisis crucial, quizá el más significativo, sea que el tipo de estrés depende también de cómo se reciben y se interpretan los acontecimientos. Una misma situación puede significar un mal estrés para una persona y un buen estrés para otra; o sea, lo que importa no es lo que sucede, sino la forma como se percibe; es decir, un nivel óptimo de estrés se referiría a la dosis biológicamente necesaria para desempeñarse de manera armónica en cualquier ámbito.

Complementando el análisis anterior, según Ayala y Stortti, 2006 citado en (Soriano 2021) existen componentes personales que pueden provocar una profundización del estrés laboral, que incrementan la tendencia hacia la baja de defensas inmunológicas, incrementan la susceptibilidad hacia factores ambientales y otros sociales, que perjudican el desempeño; es decir, puede ser producto de la persona misma, atribuida a sus propias características de personalidad y su forma particular de enfrentar y solucionar los problemas.

El desconocimiento de las características individuales de los trabajadores al asignarles las tareas implica que no se consideren de manera diferenciada las capacidades de cada uno de ellos. La instancia jerárquica que tiene a su cargo la gestión de la fuerza de trabajo debería hacer el esfuerzo por conocer previamente cuál fue la trayectoria del trabajador en términos de riesgos psicosociales, sus capacidades y recursos para resistir y adaptarse y cuáles son sus restricciones extra-laborales, su trayectoria social y sus rasgos de personalidad. Esta consideración tendría efectos positivos para el desempeño de la organización y la salud del trabajador. El desconocimiento de las características individuales de los trabajadores al asignarles las tareas implica que no se consideren de manera diferenciada las capacidades de cada uno de ellos. La instancia jerárquica que tiene a su cargo la gestión de la fuerza de trabajo debería hacer el esfuerzo por conocer previamente cuál fue la trayectoria del trabajador en términos de riesgos psicosociales, sus capacidades y recursos para resistir y adaptarse y cuáles son sus restricciones extra-laborales, su trayectoria social y sus rasgos de personalidad. Esta consideración tendría efectos positivos para el desempeño de la organización y la salud del trabajador. (Neffa 2015, 135)

Lazarus y Folkman 1984 citado en (Blanco et al. 2012, 2) consideraron el estrés “como la evaluación cognitiva que hace la persona sobre un estímulo estresor, lo cual define la reacción o respuesta estresante. En el estrés están presentes procesos biológicos como la tensión y relajación, utilizados para el desempeño diario, entre ellos debe existir un equilibrio”. Es decir, una importante fuente de estrés para los trabajadores en general, se le atribuye al conjunto de actividades propias del entorno laboral que pueden influir sobre su bienestar físico, psicológico e igualmente causa un efecto sobre el rendimiento.

Al respecto, M. Matteson y J. Ivancevich, 1987 citado en (Neffa 2015, 169) identifican diversos componentes del estrés en el sector laboral:

Los estresores, entre los que se incluyen no sólo factores organizacionales sino también los extraorganizacionales. Estos estresores inciden sobre la apreciación-

percepción cognitiva de la situación por parte del trabajador; ésta, a su vez, incide sobre los resultados fisiológicos, psicológicos y comportamentales de esa apreciación, los que a su vez tienen consecuencias, tanto las referidas a la salud del individuo como a su desempeño en la organización.

Un aspecto muy importante de cuidar en el trabajo son las relaciones que se desarrollan entre compañeros, con las autoridades, con clientes internos y externos, etc., porque si existe inequidad, actos de injusticia, favoritismos, precariedad en las condiciones de trabajo y sin una garantía de estabilidad, es difícil que el trabajador se desempeñe óptimamente y por consiguiente el nivel de estrés aumenta. Una solución eficaz para ello es generar más que un contrato de trabajo escrito, un contrato psicológico, en el que se establezcan los resultados que espera la organización de él/ella y a su vez los beneficios que obtiene el empleado al pertenecer a la institución, y no me refiero únicamente a beneficios monetarios, sino recompensas emocionales como reconocimiento al mérito, felicitaciones públicas, promociones, entre otros. Al implementar este tipo de acciones se fomenta y fortalece la confianza del trabajador hacia su institución, se compromete al trabajador a cumplir a cabalidad sus actividades y se reduce significativamente el estrés (Neffa 2015).

El estrés en sí mismo no es factor negativo; un aumento de estrés puede mejorar los niveles de salud y rendimiento, y es un estímulo, siempre que por su frecuencia e intensidad no supere la capacidad de resistencia y adaptación de la persona. Al contrario, un estrés provocado por el aburrimiento, trabajos repetitivos con un ritmo monótono y falta de estímulos, pueden perjudicar la salud. (Neffa 2015, 237)

Sin embargo, no todas son malas noticias si hablamos de estrés, una de las formas de hacer reversibles sus efectos, es gestionarlo adecuadamente. Según Neffa 2015, el coaching es un método ampliamente utilizado en el mundo laboral que lo que intenta es prevenir a nivel individual las descompensaciones mentales, disminuir el ausentismo, evitar los conflictos interpersonales y preservar o incluso mejorar el rendimiento en el trabajo. Desde la óptica del gestor de talento humano, es importante formar a los trabajadores en competencias específicas que les permita utilizar amplias herramientas para gestionar el estrés (gestión del tiempo, priorización de actividades, saber delegar, desarrollar inteligencia emocional, posibilidad de llevar a cabo ejercicios de relajación, pausas activas), e incluso implementado espacios para el descanso entre largas y extenuantes horas de trabajo. Lo importante es el compromiso de la institución en la salud mental integral del trabajador.

Es importante considerar también que existen estudios en los que no existe relación entre estrés laboral y desempeño laboral, como lo señala (Proaño 2015, 87) al mencionar:

El valor de significación del chi cuadrado es 0.390 mucho mayor al valor de significación planteado que es $f_{\alpha}=0,05$ por lo tanto se rechaza la hipótesis de investigación H_1 y se acepta la hipótesis alternativa H_0 que dice H_0 “La presencia del estrés laboral NO disminuye el desempeño de los conductores de transporte de carga pesada Transhercules”.

De forma complementaria, una investigación desarrollada en la Universidad Central del Ecuador según (Burbano 2017, 85) determina:

De los resultados obtenidos después de aplicar los instrumentos específicos para determinar el nivel de cada variable, se comprueba que no existe relación directa entre Estrés Laboral y Desempeño. Ya que los niveles de estrés, presente en los trabajadores no afectan en el cumplimiento de tareas y objetivos, ni en la productividad de los trabajadores de la Compañía de Seguros Sweaden S.A. por lo tanto, se comprueba la hipótesis nula: H_0 : El Estrés Laboral no influye en el Desempeño de los colaboradores de la Compañía de Seguros Sweaden S.A.

Capítulo segundo

Marco metodológico

1. Marco contextual

1.1. Historia de la empresa

La Sanidad Militar inició sus actividades un 27 de diciembre, en el barrio San Juan en un trabajo conjunto con el Hospital de San Lázaro. El servicio de consulta externa se trasladó al sanatorio de San Juan que pertenecía a la Artillería “Bolívar”.

A partir de ese hito histórico se lo nombra “Hospital Territorial” y pasa a ser parte del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas. Con el avance tecnológico, se proyecta la edificación de una nueva Casa de Salud y se inaugura la moderna edificación y se le cambia de nombre a Hospital General de las Fuerzas Armadas.

Más tarde, a través de acuerdo ministerial se autoriza el permiso de funcionamiento de esta Casa de Salud con el nombre de “Hospital de Especialidades Fuerzas Armadas No. 1”, que hoy por hoy se constituye como un referente nacional del sistema de salud en el país por su buena reputación en cuanto a cirugías de alta complejidad y atención especializada en COVID-19 durante la emergencia sanitaria.

1.2. Planeación estratégica

Misión

Proporcionar atención médica integral de tercer nivel con calidad y calidez, al personal militar para el cumplimiento de las operaciones militares y complementariamente con su capacidad disponible en articulación a la red pública integral de salud.

Visión

Ser en el 2021 un hospital referente a nivel nacional, por su oportunidad en la atención médica y en el manejo de patologías de alta complejidad, manteniendo la excelencia en el servicio brindado en sanidad militar y salud.

Objetivos estratégicos

Mantener la eficiencia en los servicios de salud brindando una atención con calidad, calidez y seguridad para el paciente.

Incrementar la oportunidad de atención en apoyo a las operaciones militares en sanidad y salud.

Incrementar las capacidades Institucionales.

Valores institucionales

Vocación de servicio: Mantenemos una actitud positiva hacia el trabajo.

Responsabilidad: Los compromisos adquiridos lo ejecutamos con seriedad, dedicación y cuidado.

Trabajo en equipo: Estamos comprometidos con el trabajo en conjunto para el logro de objetivos y metas planteadas.

Humanización: Brindamos un trato cálido, comprensivo y respetuoso.

Equidad: Garantizamos la igualdad de acceso y trato para todos los pacientes.

1.3. Organigrama

El Hospital de Especialidades Fuerzas Armadas Nro. 1 tiene como estructura básica tres macroprocesos:

- Gobernantes, que tienen un direccionamiento institucional en la gestión de la cadena de evacuación médica.
- Adjetivos, que se subdividen en asesoría y apoyo
- Sustantivos, referentes a salud, que manejan la evaluación médica, tratamiento médico, rehabilitación médica y atención de cuidados paliativos.

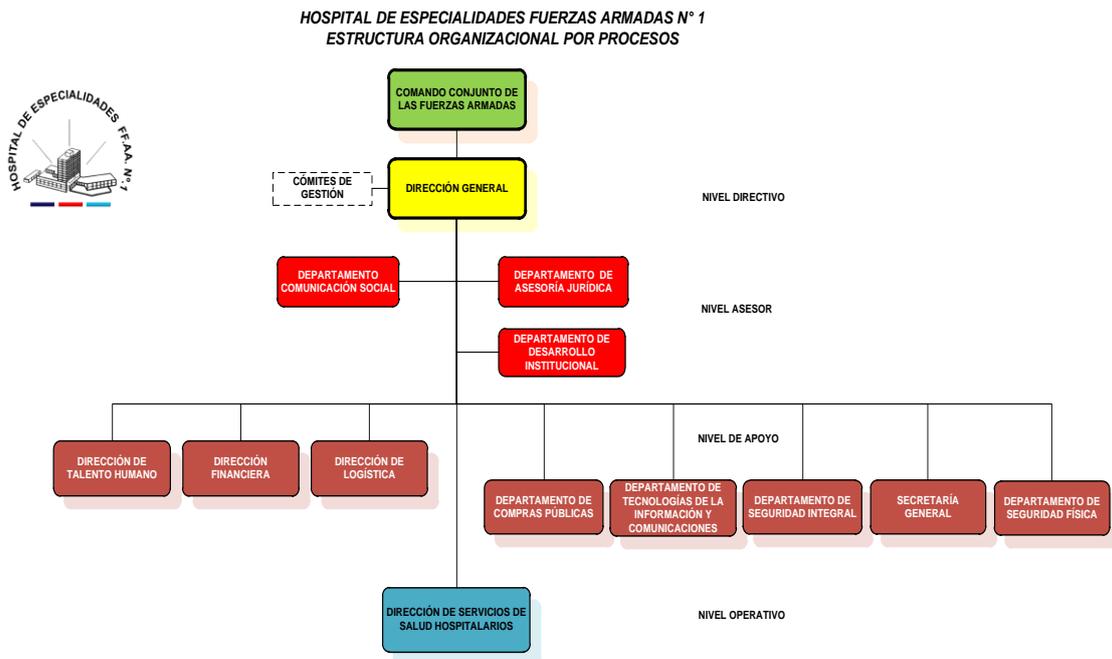


Ilustración 3: Organigrama del Hospital de Especialidades FF. AA. No.1
Fuente: Manual de Gestión Organizacional por Procesos. Elaboración propia

2. Marco metodológico

2.1. Variables Independiente: Estrés laboral

- Dependiente: Desempeño Laboral

2.2. Definición operacional

Tabla 1
Operacionalización de variables

Tipo de variable	Nombre de la variable	Indicadores	Medida	Instrumento
Independiente	Estrés laboral	-Clima organizacional -Estructura organizacional puesto y temporales. -Territorio organizacional -Tecnología -Influencia del líder -Falta de cohesión -Respaldo del grupo	-Nunca -Raras veces -Ocasionalmente -Algunas veces -Frecuentemente -Generalmente -Siempre	Cuestionario de escala de estrés laboral de la OIT-OMS
Dependiente	Desempeño laboral	Nivel de desempeño	-Excelente -Muy bueno -Satisfactorio -Regular -Insuficiente	Cuestionario de Evaluación del Desempeño del Ministerio de Trabajo

Fuente: Validación de la Escala de Estrés Laboral de la OIT-OMS (Morales 2020,35) / Norma Técnica de Evaluación del Desempeño (EC MDT 2018, arts. 12-17)

Elaboración propia

2.3. Hipótesis

- Hipótesis de la investigación Hi: El estrés laboral influye en el desempeño laboral del personal de la Dirección de Talento Humano del Hospital de Especialidades FF. AA. Nro.1, Sede, Quito.
- Hipótesis nula Ho: El estrés laboral no influye en el desempeño laboral del personal de la Dirección de Talento Humano del Hospital de Especialidades FF. AA. Nro.1, Sede, Quito.

2.4. Tipología

El presente estudio se enfocó en conocer el grado de asociación entre el Estrés Laboral como variable independiente y el Desempeño laboral como variable dependiente, y la influencia que existe entre ellas, por lo que específicamente se trata de una investigación de tipo correlacional, la misma que se desarrolló con la información previa de una investigación descriptiva y finaliza con la explicación de los resultados

que establecen causas originadas en las variables independientes que muestran efectos en la variable dependiente.

2.5. Diseño de la investigación

La investigación se realizó desde un enfoque cuantitativo, no experimental; de corte transversal y correlacional. Se consideró el enfoque cuantitativo por cuanto tratamos con datos; y no experimental por que las variables no fueron manipuladas en un laboratorio. Fue de corte transversal, puesto que la investigación se realizó una vez y no será concurrente; y correlacional por el grado de asociación entre variables.

De forma complementaria, con la finalidad de reforzar los resultados obtenidos estadísticamente a través de la aplicación del cuestionario de estrés laboral de la OIT-OMS, se aplicó una entrevista en profundidad al personal directivo de la unidad en estudio, que corresponden al Director y Supervisor de Talento Humano. Previo a su aplicación se realizó un consentimiento informado y se explicó la intencionalidad de la entrevista; para recolectar la información se desarrolló una entrevista estructurada, que consiste en la preparación anticipada de un guión con preguntas abiertas que permitieron indagar los aspectos más relevantes de las variables en estudio y sobretodo responden al objetivo de la investigación: Determinar la influencia del estrés laboral en el desempeño del personal de la Dirección de Talento Humano del Hospital de Especialidades Fuerzas Armadas Nro. 1, en el año 2019.

2.6. Población

Para efectos de esta investigación se trabajará con la totalidad de la población de la Dirección de Talento Humano, misma que cuenta con una plantilla de 40 trabajadores de ambos géneros, con edades comprendidas entre 24 y 63 años.

2.7. Criterios de exclusión

Se excluye de esta investigación, al personal que tiene un tiempo de servicio menor a tres meses, para evitar sesgos en la información obtenida.

2.8 Método

Para efectos de esta investigación se utilizó el Método Inductivo que parte de premisas particulares, para obtener conclusiones generales y el Método Estadístico que

conlleva una serie de procedimientos para el análisis estadístico de los datos obtenidos a partir de la aplicación del cuestionario de estrés laboral.

2.9 Instrumento

2.9.1 Cuestionario de Estrés Laboral OIT-OMS

Para efectos de la presente investigación se aplicó el Cuestionario de escala de estrés laboral, desarrollado por la Organización Internacional del Trabajo y la Organización Mundial de la Salud, basado en el modelo de estrés de Ivancevich y Matteson 1989.

El cuestionario consta de 25 ítems, agrupados de acuerdo con los siguientes campos: estructura, clima organizacional, tecnología, influencia del líder, territorio, falta de cohesión y respaldo del grupo de trabajo.

Tabla 2
Ítem por cada factor de estrés laboral

Factor	n.º ítem
Clima organizacional	1,10,11,20
Estructura organizacional	2,12,16,24
Territorio organizacional	3,15,22
Tecnología	4,14,25
Influencia de líder	5,6,13,17
Falta de cohesión	7,9,18,21
Respaldo de grupo	8,19,23

Fuente: Estresores laborales (Muñoz 2018, 34-35)

Elaboración propia

Validez y confiabilidad

Para la presente investigación se utilizó la adaptación mexicana del Cuestionario de Estrés Laboral de la Organización Internacional del Trabajo y Organización Mundial de la Salud, validado en el año 2007 por Samuel Medina, María de Lourdes Preciado y Manuel Pando. Fue validado en una muestra de 38,072 trabajadores de todos los sectores de producción, por actividades, tamaño de las empresas, situación socioeconómica de la organización, edad, género, antigüedad en organización y puesto de trabajo de los sujetos.

Los resultados de dicha adaptación arrojaron evidencia de que es un instrumento válido y fiable para medir el estrés laboral, los 25 ítems del cuestionario están divididos en dos macro grupos: condiciones organizacionales y procesos administrativos. Se

registró al final del estudio, un 64 % de validez relevante; 43.55 % de varianza explicada y 0.92 de confiabilidad según Alpha de Cronbach, que lo convierte en un instrumento útil y confiable para el propósito de estudio (Medina, Preciado y Pando 2007).

Los ítems están distribuidos en siete opciones de respuesta, como se explica a continuación:

Tabla 3
Opciones de respuesta Cuestionario de Estrés Laboral OIT-OMS

Opciones de respuesta	Detalle
1	‘Nunca’ es fuente de estrés
2	‘Raras veces’ es fuente de estrés
3	‘Ocasionalmente’ es fuente de estrés
4	‘Algunas veces’ es fuente de estrés
5	‘Frecuentemente’ es fuente de estrés
6	‘Generalmente’ es fuente de estrés
7	‘Siempre’ es fuente de estrés.

Fuente: Suárez 2013 citado en (Morales 2020,35)

Elaboración propia

La interpretación del nivel de estrés se establece con la sumatoria de cada ítem del cuestionario, es así que el valor total denota el nivel de estrés que ha experimentado el trabajador, de acuerdo a la siguiente escala:

Tabla 4
Niveles de estrés - Cuestionario OIT-OMS

Nivel	Sumatoria
Bajo nivel de estrés	< 90,2
Nivel intermedio	90,3 – 117,2
Estrés	117,3 – 153,2
Alto nivel de estrés	> 153,3

Fuente: Llana 2009 citado en (Soria 2019,45)

Elaboración propia

En el cuestionario utilizado, se agregaron algunas variables nominales como género, edad, estado civil, escolaridad o nivel de estudios, modalidad de contratación y tiempo de servicio. A continuación, se detallan las preguntas del mismo, agrupadas de acuerdo con las dimensiones o factores de estrés laboral.

Tabla 5
Preguntas - Cuestionario OIT-OMS

Nro.	Preguntas	Dimensión/ factor de estrés
1	¿El que no comprenda las metas y misión de la empresa, me causa estrés?	Clima organizacional
10	¿La falta de claridad en la forma en que trabaja la institución, me estresa?	
11	¿El que las políticas generales de la institución impidan mi buen desempeño, me estresa?	
20	¿El que la institución carezca de dirección y objetivos, me causa estrés?	
2	¿El rendirle informes a mis superiores y a mis subordinados, me estresa?	Estructura organizacional
12	¿El que las personas que están a mi nivel dentro de la institución tengamos poco control sobre el trabajo, me causa estrés?	
16	¿El que se maneje mucho papeleo dentro de la institución, me causa estrés?	
24	¿El que no respeten a mis superiores, a mí y a los que están debajo de mí, me causa estrés?	
3	¿El que no esté en condiciones de controlar las actividades de mi área de trabajo, me produce estrés?	Territorio organizacional
15	¿El no tener un espacio privado en mi trabajo, me estresa?	
22	¿El que tenga que trabajar con miembros de otros departamentos, me estresa?	
4	¿El que el equipo disponible para llevar a cabo mi trabajo sea limitado, me estresa?	Tecnología
14	¿El no tener el conocimiento técnico para competir dentro de la institución, me estresa?	
25	¿El no contar con la tecnología adecuada para hacer un trabajo de calidad me causa estrés?	
5	¿El que mi superior no dé la cara por mí ante las autoridades, me estresa?	Influencia del líder
6	¿El que mi superior no me respete, me estresa?	
13	¿El que mi superior no se preocupe por mi bienestar, me estresa?	
17	¿El que mi superior no tenga confianza en el desempeño de mi trabajo, me causa estrés?	
7	¿El que no sea parte de un equipo de trabajo que colabore estrechamente, me causa estrés?	Falta de cohesión
9	¿El que mi equipo de trabajo no tenga prestigio ni valor dentro de la institución, me causa estrés?	
18	¿El que mi equipo de trabajo se encuentre desorganizado, me estresa?	
21	¿El que mi equipo de trabajo me presione demasiado, me causa estrés?	
8	¿El que mi equipo de trabajo no me respalde en mis metas, me causa estrés?	Respaldo del grupo
19	¿El que mi equipo no me brinde protección en relación con las injustas demandas de trabajo que me hacen las autoridades, me causa estrés?	
23	¿El que mi equipo de trabajo no me brinde ayuda técnica cuando lo necesita, me causa estrés?	

Fuente: (Miranda 2015, 48)

Elaboración propia

2.9.2 Instrumento de medición del desempeño laboral

El Cuestionario de Evaluación del Desempeño está diseñado en función de la Norma Técnica de Evaluación del Desempeño, expedida por el Ministerio de Trabajo el 07 de marzo del 2018, mediante Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2018-041 y publicado en registro Oficial Nro. 218, de fecha 10 de abril del 2018.

El proceso de evaluación del desempeño, parte del análisis del portafolio de productos y servicios del Estatuto Orgánico por Procesos, en este caso en particular, el Hospital de Especialidades FF. AA. Nro. 1, no cuenta con este instrumento, razón por la cual, atendiendo a lo señalado en el artículo 9 del citado cuerpo legal, la institución

utiliza en su lugar, el Manual de Gestión Organizacional por Procesos. Este mecanismo de evaluación es integral, 360 grados, es decir, intervienen en él, varios actores, como se explica a continuación:

Tabla 6
Proceso de evaluación del desempeño

Actores	Detalle	Porcentaje de evaluación
Unidad o proceso interno	Mide el desempeño desde la perspectiva institucional reflejado en el cumplimiento de objetivos y metas de cada unidad o proceso interno	35 %
Jefe inmediato superior	Mide el valor cualitativo de los niveles de eficiencia de los servidores públicos en la generación de productos y/o servicios	30 %
Usuarios externos	Mide los niveles de satisfacción de los usuarios externos	20 %
Usuarios internos	Mide los niveles de satisfacción de los usuarios internos, considerando a aquellas unidades o procesos con los que la unidad evaluada coordina de forma frecuente y directa la consecución de sus productos	15 %
Departamento jurídico	Evalúa el nivel de cumplimiento de normas internas a través del número de sanciones disciplinarias imputables a los servidores dentro del periodo de evaluación	Porcentaje de reducción, aplica al de mayor gravedad al momento de la evaluación
Total		100 % - (% sanciones)

Fuente: Norma Técnica de Evaluación del Desempeño (EC MDT 2018, art. 12-17)

Elaboración propia

El Cuestionario de Evaluación del Desempeño del Ministerio de Trabajo, mide los siguientes factores:

Tabla 7
Parámetros de la evaluación

Parámetro	Ponderación
1. Indicadores de gestión operativa (evaluación de la unidad o proceso interno)	+ %
2. Niveles de eficiencia del desempeño individual	+ %
Calidad y oportunidad de los productos/servicios entregados	
Conocimientos específicos	
Competencias técnicas	
Competencias conductuales	
3. Nivel de satisfacción de usuarios externos	+ %
4. Nivel de satisfacción de usuarios internos	+ %
5. Cumplimiento de normas internas	+ %
6. Sanciones administrativas (Detalle las sanciones impuestas durante el periodo de evaluación) (-)	- %

Fuente: Norma Técnica de Evaluación del Desempeño (EC MDT 2018)

Elaboración propia

Para efectos de esta investigación, se han considerado los resultados del instrumento de evaluación del desempeño ya obtenidos durante el ejercicio fiscal 2019,

para el caso de los servidores públicos y los resultados de la calificación de personal militar que pondera los mismos en un rango de 0 a 20 puntos.

Tabla 8
Ponderación evaluación del desempeño

Niveles de la escala	Ponderación	Detalle
Excelente	Igual o superior al 95 %	Desempeño alto, supera los objetivos y metas programadas
Muy bueno	Entre el 90 % y 94.99 %	Desempeño esperado, cumple los objetivos y metas programadas
Satisfactorio	Entre el 80 % y 89.99 %	Desempeño aceptable, mantiene un nivel de productividad admisible
Regular	Entre el 70 % y 79.99 %	Desempeño bajo lo esperado, los resultados son menores al mínimo aceptable de productividad
Insuficiente	Igual o inferior al 69.99 %	Desempeño muy bajo a lo esperado, su productividad no permite cubrir los requerimientos del puesto y de los procesos internos

Fuente: Norma Técnica de Evaluación del Desempeño (EC MDT 2018)
Elaboración propia

2.10. Procedimiento para la aplicación del cuestionario de estrés laboral

Antes de la aplicación del cuestionario de estrés laboral, se solicitó el permiso de la Autoridad Nominadora del Hospital de Especialidades FF. AA. No. 1, que recae sobre el Director de Talento Humano. Con esta autorización se realizó una reunión con todo el personal que labora en el área, a fin de explicar la importancia, objetivo y necesidad de realizar la investigación. En este espacio se solventaron dudas y se obtuvo la aceptación favorable de todos ellos. Pese a la emergencia sanitaria por la Pandemia mundial de Covid-19, el personal de Talento Humano laboró de forma presencial en jornada ordinaria de 07:00 a 15:30, razón por la cual no fue un impedimento aplicar físicamente el instrumento.

Con este preámbulo, se procedió a aplicar el cuestionario, en las instalaciones de la Dirección de Talento Humano, en un tiempo de 30 minutos concedidos por la autoridad para el efecto.

Paso subsiguiente, se procedió a tabular los resultados en Excel, de las variables demográficas inicialmente y consecuentemente de los 25 ítems del cuestionario de estrés laboral de la OIT-OMS, agrupados en siete factores o dimensiones del estrés.

Baremo

Para el cálculo de los valores de las dimensiones del cuestionario de estrés laboral, se debe realizar la sumatoria de todas las respuestas obtenidas en los siete ítems, determinándose al final los factores que hacen más proclives a los sujetos la vivencia subjetiva del estrés.

De acuerdo con el estudio de adaptación del cuestionario de la OIT-OMS, los autores clasifican las preguntas en dos grandes grupos: los estresores agrupados en las dimensiones 1, 2, 5, 6 cuyo rango de estrés va desde los 4 hasta los 28 puntos y para los estresores agrupados en los puntos 3, 4, 7 proponen un rango de estrés desde los 3 hasta los 21 puntos (Soria 2019).

Tabla 9
Ítems 1, 2, 5, 6

Nivel de estrés	Puntaje
Bajo	4-9
Intermedio	10-15
Estrés	16-21
Alto	22-28

Fuente: Llana 2009 citado en (Soria 2019,45)
Elaboración propia

Tabla 10
Ítems 3, 4, 7

Nivel de estrés	Puntaje
Bajo	3-8
Intermedio	9-12
Estrés	13-17
Alto	18-21

Fuente: Llana 2019 citado en (Soria 2019,46)
Elaboración propia

Capítulo tercero

Resultados de la investigación

1. Resultados variables demográficas

Como datos informativos preliminares de la población en estudio, previo a la aplicación del cuestionario de estrés laboral, se obtuvo la siguiente evidencia:

Tabla 11
Variable Edad

Edad	Frecuencia	Porcentaje
De 20 a 30 años	2	5 %
De 31 a 40 años	16	40 %
De 41 a 50 años	19	48 %
De 51 a 60 años	6	15 %
De más de 60 años	6	15 %
Total	40	100

Fuente: Población en estudio
Elaboración propia

La mayoría de los encuestados se encuentran en edades comprendidas entre los 41 a 50 años, representando cerca de la mitad de la población.

Tabla 12
Variable Género

Género	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	25	63 %
Femenino	15	38 %
Total	40	100

Fuente: Población en estudio
Elaboración propia

Existe un mayor porcentaje de hombres con respecto al género femenino, con una diferencia del 25 %.

Tabla 13
Variable Estado civil

Estado civil	Frecuencia	Porcentaje
Casado	24	60 %
Divorciado	5	13 %

Soltero	11	28 %
Otro	0	0 %
Total	40	100

Fuente: Población en estudio
Elaboración propia

Más de la mitad de la población en estudio (60 %) está casada, esto evidencia que las familias funcionales predominan en la institución.

Tabla 14
Variable Instrucción formal

Instrucción formal	Frecuencia	Porcentaje
Tercer nivel	24	60 %
Cuarto nivel	6	15 %
PhD	0	0 %
Egresado	1	3 %
Otro	9	23 %
Total	40	100

Fuente: Población en estudio
Elaboración propia

El nivel de escolaridad de la población recae en el tercer nivel de formación académica, en un 60 %, lo cual nos da una clara idea de la predominancia de personal técnico profesional.

Tabla 15
Variable Modalidad laboral

Modalidad laboral	Frecuencia	Porcentaje
Nombramiento permanente	8	20 %
Nombramiento provisional	6	15 %
Contrato ocasional	2	5 %
Contrato indefinido	6	15 %
Personal militar	18	45 %
Total	40	100

Fuente: Población en estudio
Elaboración propia

La mayor parte de encuestados corresponde a personal militar, en un 45 %, seguidos por un 20 % de servidores públicos que laboran de forma permanente en la institución.

Tabla 16
Variable Tiempo de servicio

Tiempo de servicio	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1 año	0	0
De 1 a 2 años	0	0
Más de 2 años	40	100
Total	40	100

Fuente: Cuestionario de estrés laboral OIT-OMS
Elaboración propia

La estabilidad laboral impera en la Dirección de Talento Humano del HE-1, pues la totalidad de la población en estudio supera los dos años de continuidad en el servicio público.

2. Análisis de resultados generales, cuestionario de Estrés Laboral

El análisis estadístico que se desprende del sistema SPSS ha permitido determinar que la mayoría de trabajadores de la Dirección de Talento Humano del Hospital de Especialidades FF. AA. No. 1 presentan un bajo nivel de estrés, 47 % de su población así lo afirma; no obstante, se resalta que el 53 % restante, pondera al estrés en un nivel medio y relativamente alto, denotando que es importante desarrollar un plan de acción en el área para reducir y/o mitigar los daños que puedan derivarse de esta condición psicosocial.



Ilustración 4: Resultados de la encuesta de estrés laboral

Fuente: Cuestionario de estrés laboral de la OIT-OMS. Elaboración propia

2.1. Resultados por factor de estrés

a) Clima Organizacional

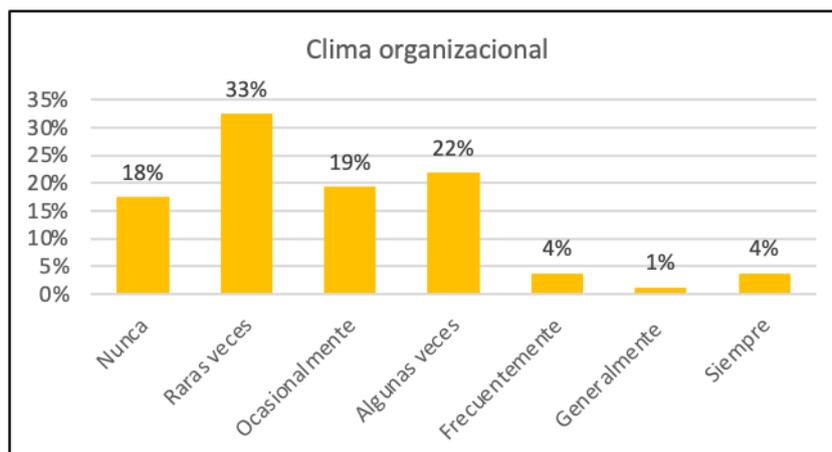


Ilustración 5: Resultados de influencia del clima organizacional en el estrés
Fuente: Cuestionario de estrés laboral de la OIT-OMS. Elaboración propia

El nivel de influencia del clima organizacional en el estrés es relativamente bajo, pues la mayoría de encuestados (33 %) afirma que raras veces esta condición afecta al personal, sin embargo, dicho porcentaje apenas representa a 13 trabajadores, esto demuestra que no pueden descartarse los valores subsecuentes obtenidos en “ocasionalmente” y “algunas veces” que comprenden el 41 % de la población.

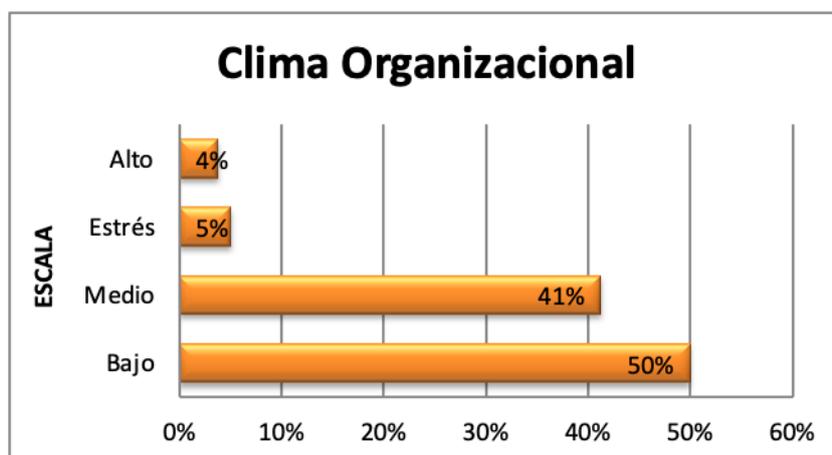


Ilustración 6: Escala de estrés - factor clima organizacional
Fuente: Cuestionario de estrés laboral de la OIT-OMS. Elaboración propia

De la ilustración se puede inferir, que la mitad de la población (50 %) considera que el clima organizacional influye en un nivel bajo en el estrés laboral de la unidad en estudio, seguido del 41 % de encuestados que ponderan a este factor en un nivel medio, evidenciando que es necesario reformular las políticas y plan estratégico de la institución (misión, visión, valores, objetivos) y/o socializarlos adecuadamente.

b) Estructura organizacional

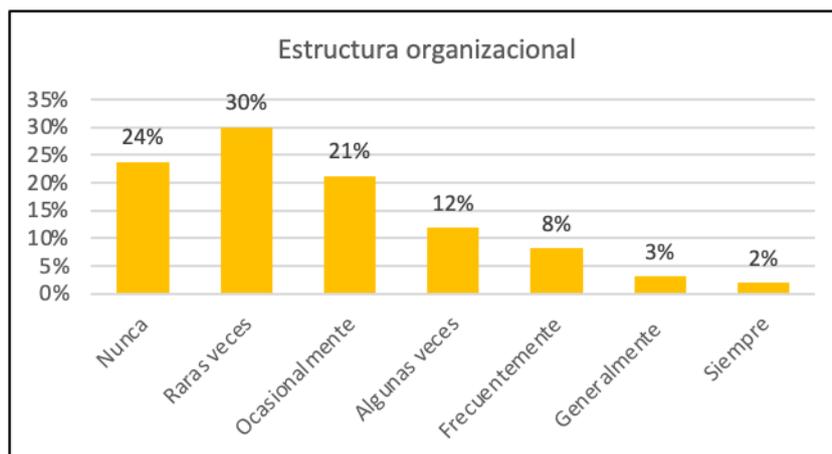


Ilustración 7: Resultados de influencia de la estructura organizacional en el estrés
Fuente: Cuestionario de estrés laboral de la OIT-OMS. Elaboración propia

La respuesta mayor puntuada es raras veces con el 30 %, seguido de la opción nunca con el 24 %, lo cual significa que más de la mitad de la población en estudio califica como baja la influencia de la estructura organizacional en la aparición del estrés laboral en la unidad de talento humano.

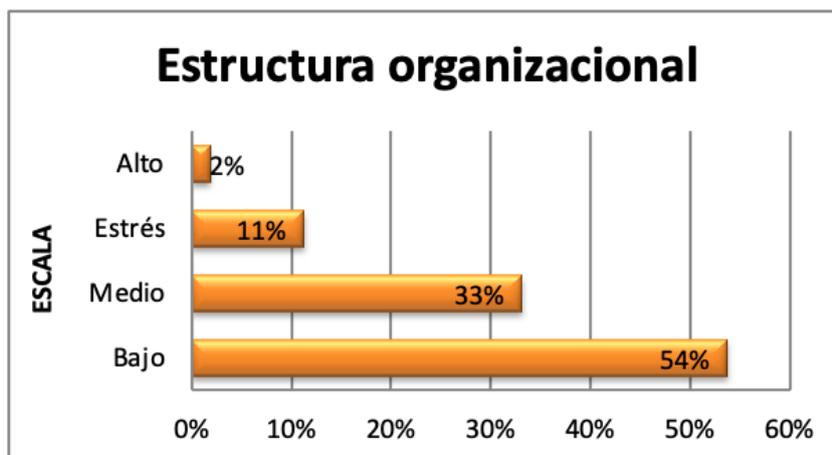


Ilustración 8: Escala de estrés - factor estructura organizacional
Fuente: Cuestionario de estrés laboral de la OIT-OMS. Elaboración propia

De acuerdo con el baremo de calificación, el 54 % de la población considera que el nivel de estrés dado por la influencia de la estructura organizacional es bajo, sin embargo, un 33 % lo pondera en nivel medio, este porcentaje se centra sobre todo en el malestar que genera el papeleo excesivo que caracteriza a las instituciones públicas con un sistema de gestión tradicional y jerarquizado.

c) Territorio organizacional

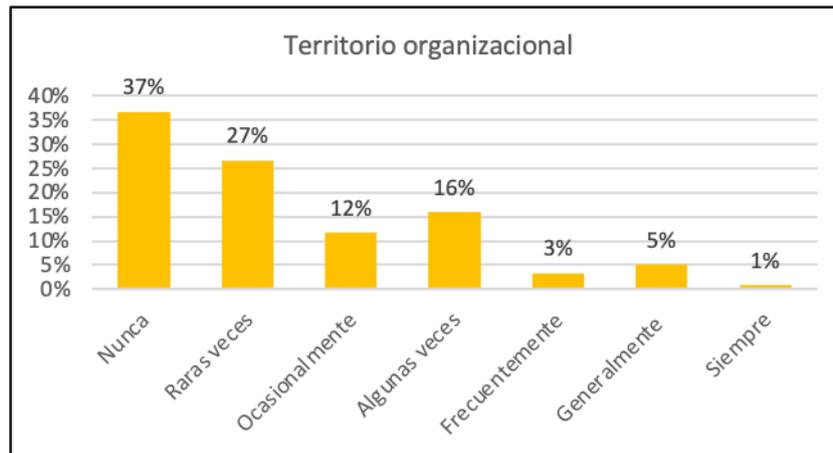


Ilustración 9: Resultados de influencia del territorio organizacional en el estrés
Fuente: Cuestionario de estrés laboral de la OIT-OMS. Elaboración propia

De la ilustración 10 se puede interpretar que la mayoría de encuestados 37 %, seguidos del 27 %, es decir, más de la mitad de la población en estudio considera que el territorio organizacional nunca influye o raras veces influye en la aparición del estrés.

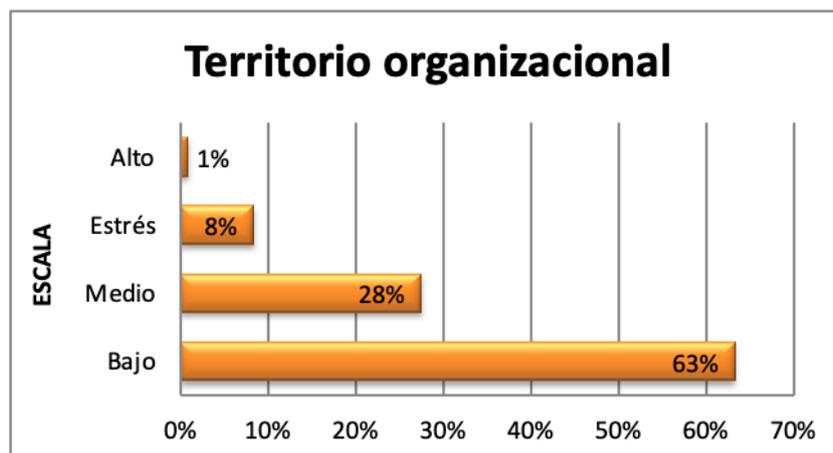


Ilustración 10: Escala de estrés - factor territorio organizacional
Fuente: Cuestionario de estrés laboral de la OIT-OMS. Elaboración propia

La mayoría de encuestados 63 %, señala que la incidencia del territorio organizacional en el estrés es bajo, este componente se caracteriza por la organización interna de la unidad de talento humano, en cuanto a espacio físico, control sobre las actividades y trabajo con otras áreas y/o departamentos, lo cual demuestra que estos factores correspondientes a procesos administrativos según el instrumento de escala de estrés de la OIT-OMS, no generan estrés en el personal de talento humano.

d) Tecnología

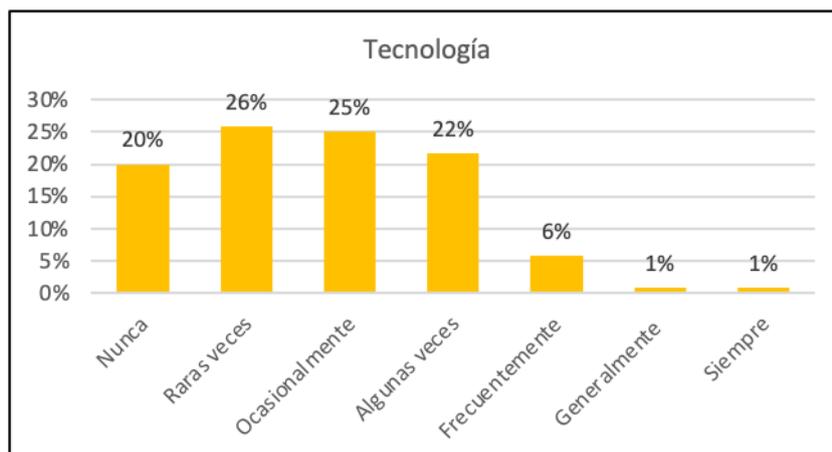


Ilustración 11: Resultados de influencia de la tecnología en el estrés
Fuente: Cuestionario de estrés laboral de la OIT-OMS. Elaboración propia

De la ilustración que antecede se puede deducir que la mayor parte del personal encuestado sitúa las respuestas de mayor frecuencia en raras veces 26 %, ocasionalmente 25 % y algunas veces 22 %, lo cual indica que este factor sí incide en la aparición de estrés y es necesario generar un plan de acción para mitigar sus efectos.

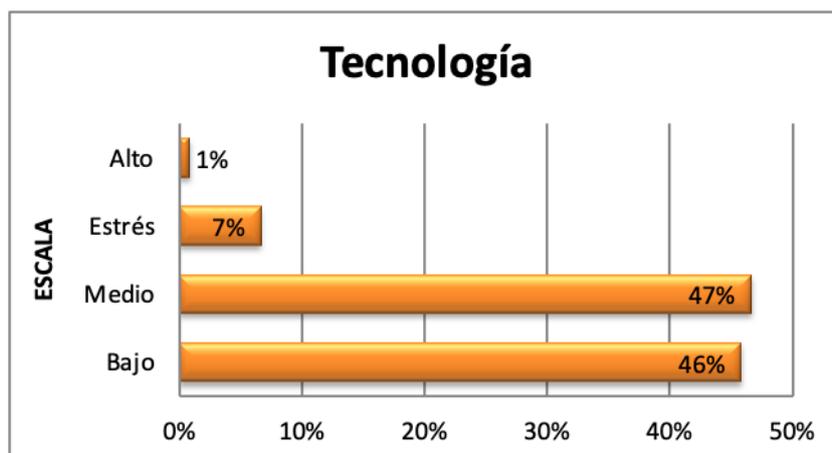


Ilustración 12: Escala de estrés - factor tecnología
Fuente: Cuestionario de estrés laboral de la OIT-OMS. Elaboración propia

Como se muestra en ilustración 13, el 47 % de la población investigada sitúa en un nivel medio la afectación del factor tecnología en el surgimiento de estrés y el 46 % considera como baja la influencia de este componente, lo cual arroja una alerta para corregir y/o mejorar el proceso administrativo y logístico de proveer al personal de los equipos y medios tecnológicos necesarios para cumplir a cabalidad el trabajo asignado y evitar episodios de estrés en el personal.

e) Influencia del líder

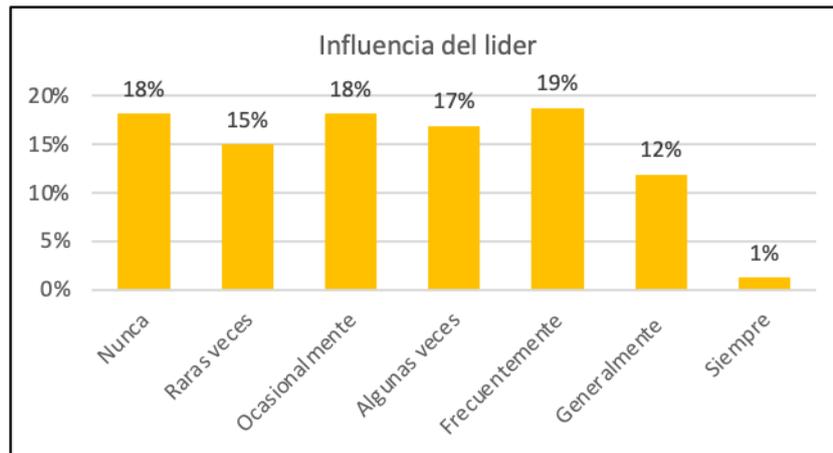


Ilustración 13: Resultados de la influencia del líder en el estrés
Fuente: Cuestionario de estrés laboral de la OIT-OMS. Elaboración propia

De conformidad con la ilustración que antecede se puede inferir que la influencia del líder es uno de los factores que afectan con mayor fuerza la aparición del estrés en el personal. El 54 % de encuestados pondera a este componente en los valores de ocasionalmente, algunas veces y frecuentemente, denotando la necesidad imperiosa de generar un plan de acción al respecto.

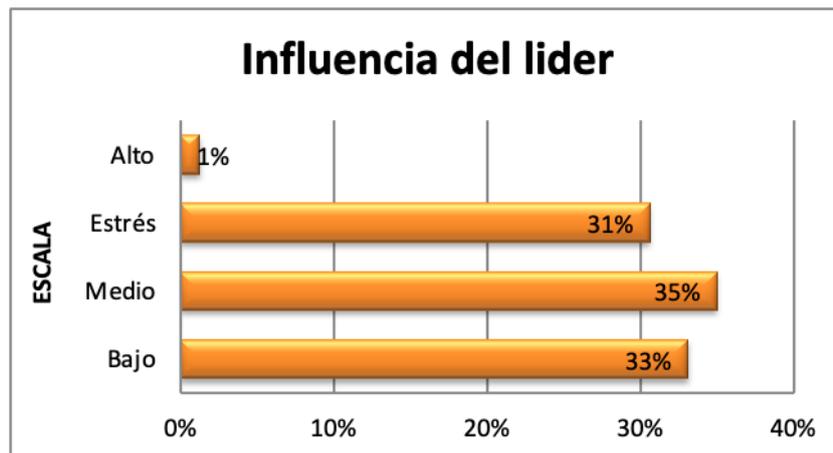


Ilustración 14: Escala de estrés - factor influencia del líder
Fuente: Cuestionario de estrés laboral de la OIT-OMS. Elaboración propia

El estrés que experimenta el personal de la Dirección de Talento Humano se ve afectado sobremedida por la influencia del líder, el 66 % de la población lo califica entre un nivel medio y estrés, lo cual es un indicador de que situaciones como no sentir apoyo de la autoridad, falta de preocupación por el bienestar del personal o desconfianza en el trabajo que realizan se manifiesta en episodios de estrés. Es importante fortalecer habilidades directivas y trabajar en inteligencia emocional.

f) Falta de cohesión

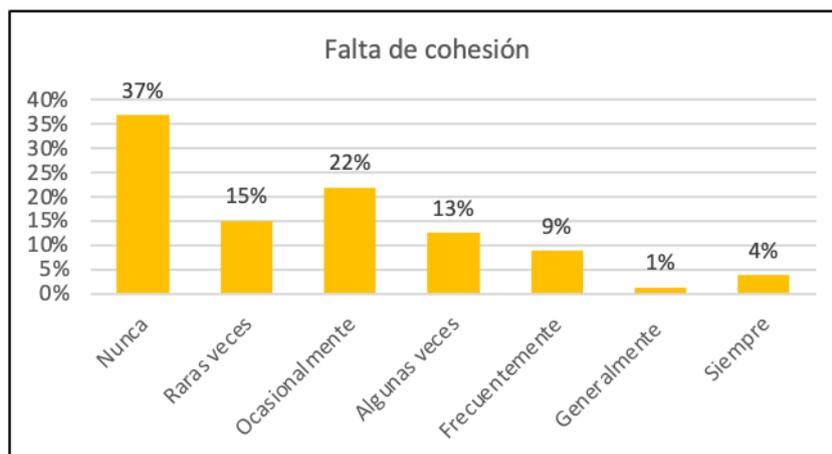


Ilustración 15: Resultados de influencia de la falta de cohesión en el estrés
Fuente: Cuestionario de estrés laboral de la OIT-OMS. Elaboración propia

La mayoría de encuestados 37 %, refieren que la falta de cohesión nunca influye en la aparición de estrés, sin embargo, el 22 % de ellos pondera a este componente en ocasionalmente, lo cual denota la necesidad de intervenir en un plan de mejora.

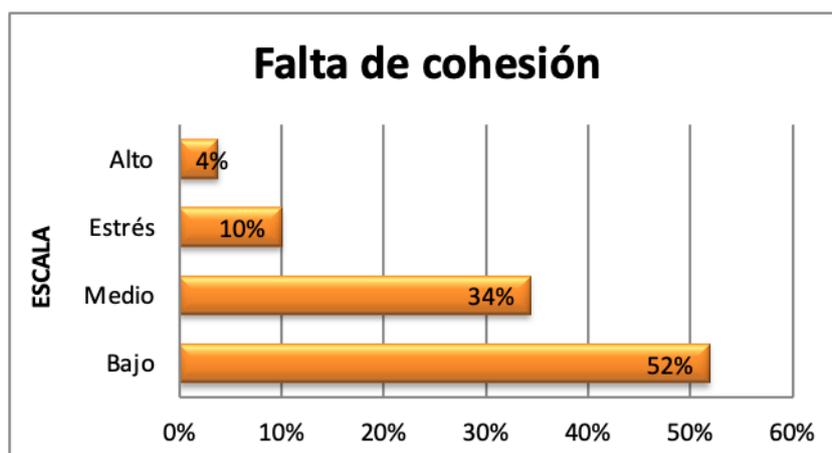


Ilustración 16: Escala de estrés - factor falta de cohesión
Fuente: Cuestionario de estrés laboral de la OIT-OMS. Elaboración propia

Si bien es cierto el 52 % de la población en estudio manifiesta que la falta de cohesión influye en un nivel bajo sobre el estrés, no obstante, el 34 % lo ubica en un nivel medio de afectación, lo cual sugiere la necesidad de trabajar en aspectos como la colaboración del equipo de trabajo, la organización interna y coordinada de actividades y la presión del equipo de trabajo, a fin de recuperar la armonía y unión del grupo.

g) Respaldo del grupo

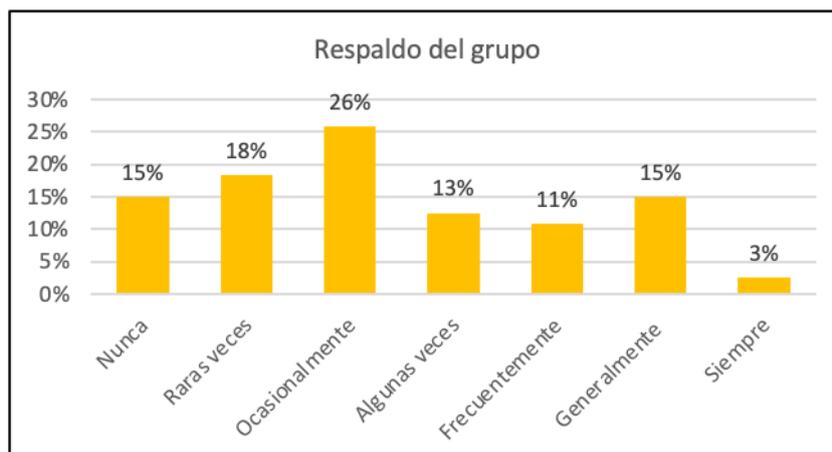


Ilustración 17: Resultados de influencia del respaldo del grupo en el estrés
Fuente: Cuestionario de estrés laboral de la OIT-OMS. Elaboración propia

La mayor parte del personal encuestado señala que el factor respaldo del grupo influye ocasionalmente en un 26 % en la aparición de estrés que tiene el personal de la unidad en estudio, seguido de raras veces con el 18 %, y un porcentaje no menos importante de considerar 15 % en generalmente, que de modo semejante al factor influencia del líder sugieren una intervención inmediata en lo concerniente al apoyo técnico y emocional del grupo en las actividades individuales de cada trabajador.

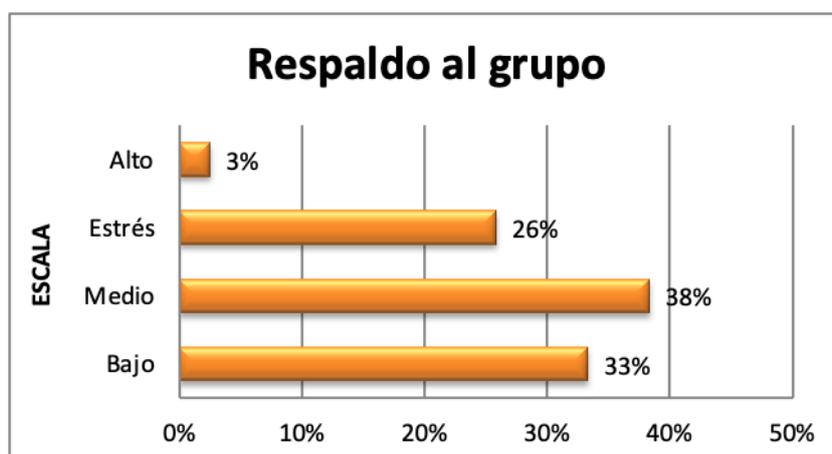


Ilustración 18: Escala de estrés - factor respaldo del grupo
Fuente: Cuestionario de estrés laboral de la OIT-OMS. Elaboración propia

Analizando la ilustración que antecede, se puede deducir que este componente influye notablemente en el estrés de la unidad, representando mayoritariamente el 38 % de los encuestados, sumado al 26 % subsiguiente que pondera este componente en un nivel de estrés, cuya significancia es medio alta en la aparición del estrés. Este factor se ve influenciado por el apoyo del equipo de trabajo en el cumplimiento de metas individuales, razón por la cual a través del plan de acción es importante generar estrategias que permitan mitigar sus efectos.

h) Resultados globales

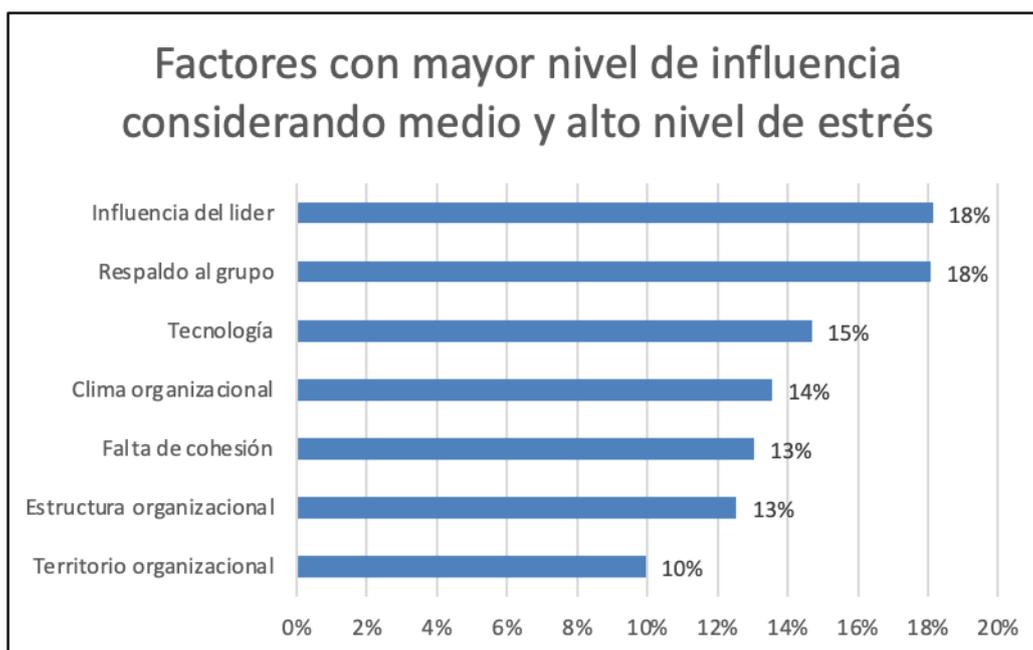


Ilustración 19: Factores que más influyen en la aparición del estrés

Fuente: Cuestionario de estrés laboral de la OIT-OMS. Elaboración propia

De manera general se puede visualizar que los factores con mayor influencia en la aparición del estrés son la influencia del líder, respaldo del grupo y tecnología, razón por la cual requieren una intervención inmediata a fin evitar que se profundicen en el personal y exista mayor afectación sobre la salud psicológica y emocional de los trabajadores de la unidad en estudio.

2.2. Resultados de la Evaluación del Desempeño

Tabla 17
Nivel de desempeño laboral en la Dirección de Talento Humano

No.	Excelente	Muy Bueno	Satisfactorio	Regular	Deficiente
1		90,56			
2	97,80				
3		92,35			
4		92,25			
5		93,70			
6		90,85			
7			82,15		
8		92,35			
9	96,35				
10		91,76			
11			89,35		
12			87,89		

13			87,89		
14			86,45		
15		90,35			
16		91,35			
17		93,45			
18			87,98		
19		90,95			
20			87,98		
21		90,57			
22		90,45			
23	98,75				
24			80,00		
25			80,00		
26			80,00		
27			80,00		
28	95,00				
29	95,00				
30			80,00		
31		91,35			
32	95,00				
33	95,00				
34	95,00				
35	98,75				
36			80,00		
37			81,35		
38			80,00	0	0
39	95,00				
40	95,00				
Total	11	14	15	0	0
Porcentaje	27,5	35	37,5	0	0
Promedio individual	96,06	91,61	83,55	0,00	0,00
Promedio general	90,41				
	MUY BUENO				

Fuente: Cuestionario de desempeño laboral del Ministerio de Trabajo
Elaboración propia

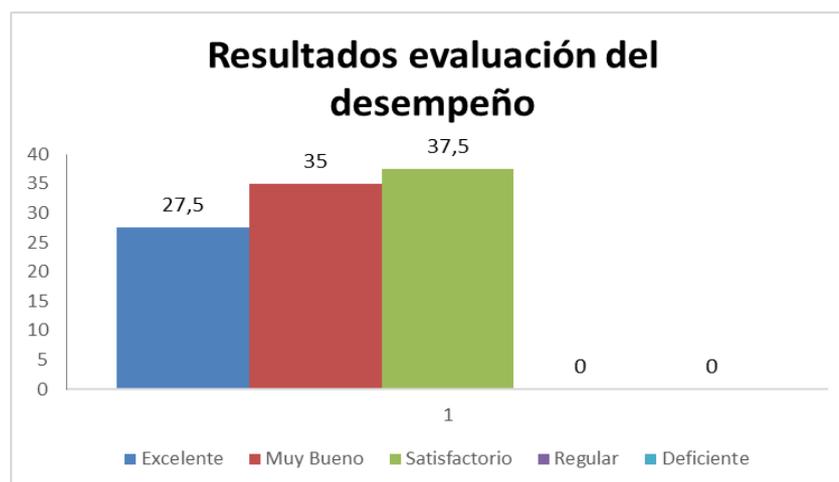


Ilustración 20: Percepción general de la evaluación del desempeño

Fuente: Cuestionario de desempeño laboral del Ministerio de Trabajo. Elaboración propia

Aparentemente los resultados de la evaluación del desempeño obtenidos a inicios del periodo fiscal 2019 denotan una calificación mayoritaria entre muy bueno y satisfactorio; no obstante, estos resultados desde mi punto de vista recaen en la subjetividad. El instrumento de evaluación del desempeño del Ministerio de Trabajo constituye una herramienta de evaluación integral (360°), en donde varios actores forman parte del resultado final, en algunos casos por ejemplo el porcentaje de evaluación obtenido en la calificación del hospital como unidad de salud o el promedio de evaluación alcanzado de la suma total de la unidad de talento humano, favorecen el incremento de la nota de evaluación individual de funcionarios que se conoce internamente no se desempeñan adecuadamente.

2.3. Resultados Entrevista en Profundidad

De forma complementaria a la investigación cuantitativa, se desarrolló una entrevista en profundidad que constituye una herramienta de estudio cualitativa y consiste en la preparación anticipada de un cuestionario guía que se aplica a la fuente de estudio, en este caso el personal directivo de la Dirección de Talento Humano, que corresponde a los siguientes perfiles:

Tabla 18
Personal entrevistado

Rol	Cargo	Género	Tiempo de servicio	Nivel de instrucción
Directivo	Director de Talento Humano	Masculino	3 años	Tercer nivel
Directivo	Supervisor de Talento Humano	Masculino	3 años	Tercer nivel

Fuente: Entrevista en profundidad
Elaboración propia

Luego de realizadas las entrevistas, se analizó cuidadosamente cada una de las preguntas y se las agrupó en seis categorías de acuerdo a un estudio realizado en Medellín sobre el estrés en el personal de salud y su relación con la calidad de atención al paciente que según González 2004 citado en (Marín 2012, 19) son las fuentes potencialmente estresantes en el contexto laboral, las siguientes:

Factores intrínsecos al propio trabajo, tales como: las condiciones físicas en que se realiza, la sobrecarga laboral, disponibilidad de recursos, el contenido de trabajo y otros.

Factores relacionados con el desempeño de roles, por ejemplo: ambigüedad del rol, conflicto de roles, exceso o falta de responsabilidad, etc.

Factores relacionados con las relaciones interpersonales que se generan en la vida laboral.

Factores relacionados con el desarrollo de la carrera profesional, por ejemplo: falta de congruencia, falta de competencia para desempeñar el puesto ocupado.

Factores relacionados con la estructura y el clima organizacional, como son: falta de participación en la toma de decisiones, carencia de autonomía.

Factores intrapersonales: son los factores individuales como la personalidad, afectividad, salud mental y física.

Si bien es cierto estadísticamente se demostró que el estrés en la unidad de talento humano de manera general es bajo, el 53 % restante ponderó a este riesgo psicosocial en un nivel medio y alto. Dicho porcentaje se confirma con la entrevista realizada al personal directivo que manifiesta que sí existe estrés en la unidad, sobre todo por la carga laboral excesiva, generando cansancio físico, mental y psicológico, además de afectación en el desempeño y cambios actitudinales y comportamentales. Los dos entrevistados a su vez coinciden que el estrés es la suma de las condiciones personales e intrínsecas del puesto de trabajo y la institución, que por lo general causan altos y bajos motivados por el desequilibrio emocional que es diferente en cada persona.

Respecto a los factores estresantes vinculados a las relaciones interpersonales se preguntó si consideraban que los problemas entre compañeros de trabajo afectan el desempeño de la unidad, a lo cual respondieron que sí porque se pierde la línea de comunicación y por consiguiente los procesos se retrasan y afectan el ambiente laboral.

El análisis estadístico también reflejó que el nivel de desempeño en la unidad de talento humano se encuentra mayoritariamente en un nivel muy bueno y satisfactorio, al compararlo con la información obtenida en las entrevistas se deduce que la opinión de las autoridades corrobora lo evidenciado en números.

De los factores relacionados con el desarrollo profesional se desprende que la falta de competencias técnicas de algunos colaboradores de la unidad causa estrés en el

resto, esta afirmación podemos contrastarla con los datos estadísticos del factor respaldo del grupo del cuestionario de estrés laboral, que reflejaron un nivel de estrés medio y medio alto o estrés, entre el 38 % y 26 % respectivamente.

En cuanto a la pregunta sobre si consideraban que el desempeño de los colaboradores puede verse afectado por el estrés, las dos autoridades respondieron en positivo, el Director de Talento Humano fundamentalmente señaló: “el desempeño de un equipo de trabajo es óptimo cuando todos sus componentes están alineados entre sí y se mantiene un fin común, pero si uno de estos engranajes no presenta un buen funcionamiento, el proceso se ve afectado. Se ve representado en la falta de compromiso de cada persona que es afectada por un cansancio laboral”. En este sentido podemos ver que existe relación entre el estrés y el desempeño, sin embargo, las dos autoridades coincidieron en que la medida de afrontamiento del estrés es diferente en cada persona y por lo tanto su afectación al desempeño también lo es, en algunos casos señalan que el personal ha colapsado por el exceso de carga laboral siendo éste un motivo para separarse de la institución, en otros casos, pese a la cantidad de trabajo que existe el rendimiento no se ha visto mermado, pero las consecuencias recaen más bien en el estado de salud, absentismo recurrente y alteraciones del comportamiento como mal humor e irritabilidad.

De forma complementaria a lo mencionado en el párrafo ut supra, los datos obtenidos en la entrevista se correlacionan con la tesis realizada por Paredes (2018, 21) en el Hospital de Especialidades Fuerzas Armadas Nro. 1, en el periodo 2015-2016, que consideró la incidencia de los episodios de shock en la salida de los ex-servidores y ex-trabajadores de la institución, concluyendo lo siguiente: “Los resultados del estudio explicitaron que la experimentación de estrés es un paso previo a la elección de salida y que los bajos niveles de compromiso del personal médico con la organización, se transforman en comportamientos de búsqueda de trabajo en el presente o en el futuro cercano”.

Finalmente recomiendan como Líderes de la Dirección de Talento Humano trabajar en aspectos comunicacionales, mejorar el reconocimiento al mérito y trabajar en el control de emociones con el personal.

2.4. Comprobación de hipótesis

Planteamiento de hipótesis

Hi: El estrés laboral influye en el desempeño laboral del personal de la Dirección de Talento Humano del Hospital de Especialidades FF. AA. Nro.1, Sede, Quito

H0: El estrés laboral no influye en el desempeño laboral del personal de la Dirección de Talento Humano del Hospital de Especialidades FF. AA. Nro.1, Sede, Quito

Para determinar los pasos para comprobar la hipótesis se utilizó la prueba de significancia del coeficiente de correlación r , según (Marchal 2012, 707).

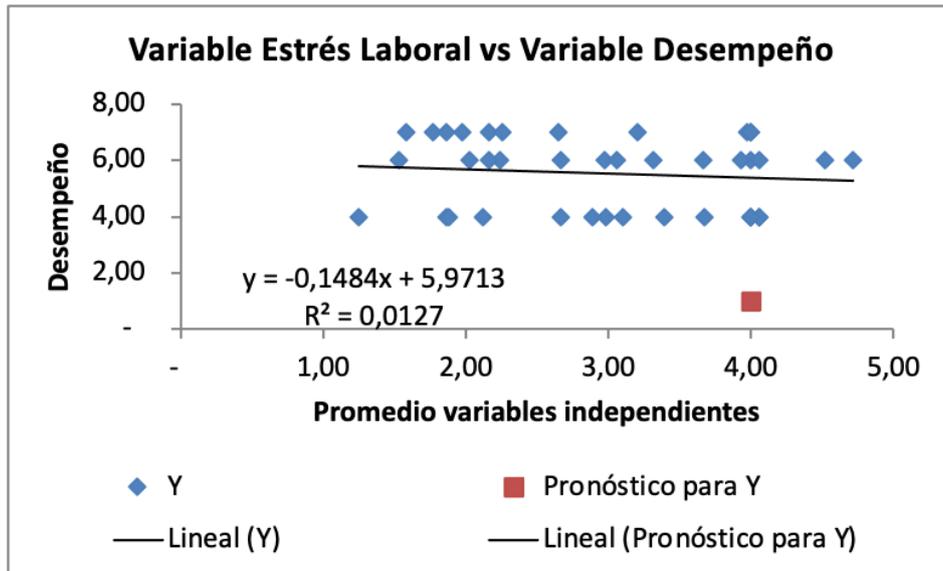


Ilustración 21: Correlación de variables

Fuente: Sistema Estadístico SPSS. Elaboración propia

Aplicando el método de regresión lineal, se determinó que el coeficiente de correlación r entre variable independiente y dependiente es de 0,1127 negativo (se observa en el gráfico que la línea de tendencia es hacia abajo). En promedio, la variable independiente influye en 0,0127 % en el desempeño, que es semejante a cero.

Prueba de hipótesis, correlación por rangos:

$$t = r_s \sqrt{\frac{n-2}{1-r_s^2}} \quad (18-7)$$

$$n = 40$$

$$R^2 = 0,01272$$

$$r = -0,1127$$

1. Criterio: prueba 1 cola

$$H_0 = r \leq 0$$

$$H_1 = r > 0$$

2. Determinación de t : $n-2$

Grados de libertad $gl = 38,00$

Intervalo de confianza $IC = 95\%$

$\alpha = 5\%$

$t = 2,024$

3. Alternativas:

Si t calculado mayor que $2,024$ $H_0 =$ Rechaza

$H_1 =$ Acepta

Si t calculado menor que $2,024$ $H_0 =$ Acepta

$H_1 =$ Rechaza

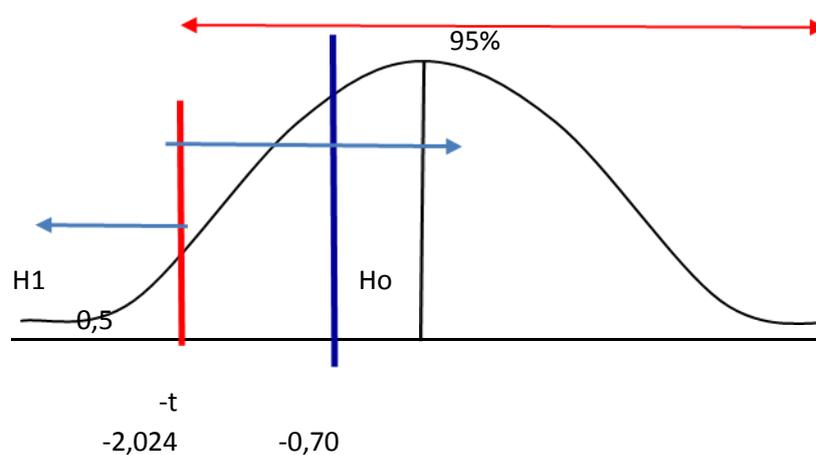


Ilustración 22: Cálculo de hipótesis
Elaboración propia

4. t calculado

$$t = \frac{(0,70) - (-0,70)}{0,99}$$

5. Decisión

Como $0,70 < 2,024$ se acepta H_0 (es decir, las variables son independientes)

Adicionalmente se aplicó el método de Chi cuadrado, donde el estadístico F calculado es $0,11$ menor que F crítico de $5,99$. Se concluye nuevamente que la variable independiente no influye en la variable dependiente.

gl (filas) = 1 $GL = 2$

gl (columnas) = 2

$\alpha = 0,05$ X^2 crítico = $5,991$

Si X^2 calculado es mayor que X^2 crítico, H_1 es verdadero

Si X^2 calculado es menor que X^2 crítico, H_0 es verdadero

$0,11 < 5,991 = H_0$ es verdadera

Capítulo cuarto

Propuesta

1. Introducción

Los resultados obtenidos en la investigación de campo determinan una intervención inmediata en ciertos factores que influyen en la aparición del estrés, de acuerdo con la evidencia estadística encontrada luego de la aplicación del cuestionario de estrés laboral de la OIT-OMS.

Los factores que arrojaron resultados negativos en el surgimiento de estrés laboral, son influencia del líder con un 66 % en nivel medio y estrés; respaldo del grupo en un 64 % en nivel medio y estrés; tecnología con el 54 % de influencia en nivel medio y estrés y clima organizacional en un 46 % en nivel medio y estrés.

En un artículo de Ekos (2010) “Las Mejores Empresas para Trabajar 2010”, se evidencia que Ecuador ya es parte activa de un proceso de cambio y hago referencia a un punto en el que mencionan: “Invertir en las personas, es invertir en el éxito de la empresa”. Muchas veces el estrés ha sido considerado un problema personal, un fracaso adaptativo vinculado directamente a una condición de debilidad del trabajador y no tanto un factor de riesgo psicosocial, esto ha ocasionado que muchas personas mantengan sus efectos en silencio; sin embargo, a través del presente plan de acción se pretende coadyuvar en la mitigación de los efectos del estrés laboral en el personal de la Dirección de Talento Humano del HE-1.

2. Objetivo

Desarrollar un plan de acción que permita mitigar, mejorar y/o mantener los resultados obtenidos en la medición de estrés laboral en el personal de la Dirección de Talento Humano del Hospital de Especialidades FF. AA. No. 1.

3. Justificación

Actualmente el Hospital de Especialidades FF. AA. No. 1 mantiene en su estructura orgánica al Departamento de Seguridad Integral, que a su vez está conformado por la Unidad de Salud Ocupacional; hasta la presente fecha no existe antecedente de haberse diseñado un plan de acción, guía de intervención o realizarse la

medición de riesgos psicosociales en mencionada institución, razón por la cual es prioritario establecer estrategias o técnicas encaminadas a mantener, mejorar y/o mitigar los efectos causados por la aparición de estrés en el personal de la unidad en estudio.

4. Alcance

Dicha propuesta servirá como una guía de intervención para mejorar y/o mitigar los efectos del estrés laboral y está dirigida a todo el personal de la Dirección de Talento Humano, principalmente a las autoridades que deben comprometerse con la salud emocional y psicológica de sus trabajadores y ser protagonistas de los cambios que ello genere.

5. Procedimiento

La propuesta de mejora se plantea sobre tres ejes de acción, que se basan en la investigación de tesis propuesta por Onofre 2014.

5.1. Fase de alineamiento

En esta etapa es fundamental el compromiso de las autoridades para enfrentar los resultados obtenidos en la medición del estrés laboral, por lo tanto, se requiere:

- a) Profundo conocimiento de la organización
- b) Profundo conocimiento de la intencionalidad de la medición de estrés laboral

5.2. Fase de sensibilización

Esta etapa prepara el terreno para el mejoramiento del nivel de estrés laboral. Se valora la responsabilidad individual y colectiva en la realidad local frente al problema. En este sentido se sugieren las siguientes acciones:

1. Las autoridades de la Dirección de Talento Humano deben revisar los resultados de la medición de estrés laboral por cada factor y analizar los puntos focales sobre los cuales es necesario realizar mejoras.
2. Haciendo uso de los medios de comunicación masiva, es posible comunicar los resultados, ya que esta información debe ser de conocimiento de todos, puede utilizarse correos institucionales, chat institucional, Quipux, intranet, etc., siempre enfocándose en mensajes positivos que retroalimenten los resultados obtenidos y evidencien el apoyo de sus superiores.

3. Es muy importante el empoderamiento de las autoridades, se deben establecer reuniones amigables o talleres de socialización de la información, a fin de que trabajadores y autoridades, siendo éstos los principales generadores de confianza, puedan establecer criterios sobre los cuales se manejen los resultados del estudio.
4. La transmisión de resultados a los trabajadores debe explicar en detalle los mecanismos de intervención, y sobre todo las acciones que llevará a cabo la Dirección de Talento Humano en pro de mejorar los efectos del estrés en el personal.
5. La difusión de resultados debe contemplar la responsabilidad y corresponsabilidad de los distintos actores institucionales.
6. Es recomendable realizar ejercicios de reflexión, que permita a los trabajadores creer que su contribución es importante desde cualquier ámbito de su quehacer diario, se sugiere la realización de un taller de sensibilización.

5.3. Fase de acción de mejora

En esta etapa se diseñan y planean las estrategias de intervención. Previo a identificar las técnicas en las que se sustentará esta propuesta, es importante considerar un estudio de medidas de afrontamiento del estrés laboral más frecuentemente usadas en el entorno laboral de las instituciones públicas ecuatorianas, según una publicación en la Revista Espacios. Dicha investigación se sustentó en las medidas de afrontamiento destacadas por el Brief COPE, un inventario multidimensional desarrollado para evaluar las diferentes formas de respuesta del estrés que consta de 14 subescalas, cuya aplicación puede significar un afrontamiento efectivo o ineficaz de acuerdo con Morán, Landero y González (2010, párr. 12)

1. Afrontamiento activo: Iniciar acciones directas, incrementar los propios esfuerzos eliminar o reducir al estresor.
2. Planificación: Pensar acerca de cómo afrontar al estresor. Planificar estrategias de acción, los pasos a dar y la dirección de los esfuerzos a realizar.
3. Apoyo instrumental: Procurar ayuda, consejo, información a personas que son competentes acerca de lo que debe hacer.
4. Uso de apoyo emocional: Conseguir apoyo emocional de simpatía y de comprensión.
5. Auto-distracción: Concentrarse en otros proyectos, intentando distraerse con otras actividades, para tratar de no concentrarse en el estresor.
6. Desahogo: Aumento de la conciencia del propio malestar emocional, acompañado de una tendencia a expresar o descargar esos sentimientos.
7. Desconexión conductual: Reducir los esfuerzos para tratar con el estresor, incluso renunciando al esfuerzo para lograr las metas con las cuales se interfiere al estresor.

8. Reinterpretación positiva: Buscar el lado positivo y favorable del problema e intentar mejorar o crecer a partir de la situación. Morán, Landero y González (2010, párr.12)
9. Negación: Negar la realidad del suceso estresante.
10. Aceptación: Aceptar el hecho de lo que está ocurriendo, de que es real.
11. Religión: La tendencia a volver hacia la religión en momentos de estrés, aumentar la participación en actividades religiosas.
12. Uso de sustancias (alcohol, medicamentos): Significa tomar alcohol u otras sustancias con el fin sentirse bien o para ayudarse a soportar al estresor.
13. Humor: Hacer bromas sobre el estresor o reírse de las situaciones estresantes, haciendo burlas de la misma.
14. Auto-inculpación: Criticarse y culpabilizarse por lo sucedido. Morán, Landero y González (2010, párr. 12)

La investigación concluyó que los individuos utilizan más de un mecanismo de afrontamiento del estrés para persuadir, confrontar o atenuar sus efectos, es decir, no existe una fórmula mágica y única que reduzca el estrés o prevenga completamente su incidencia en la salud física, mental y emocional de los trabajadores; lo importante es llevarlo a niveles tolerables.

Asimismo, la utilidad de las medidas de afrontamiento del estrés difieren de persona a persona, razón por la cual se proponen a continuación diversas técnicas a nivel individual y organizacional sustentadas en la investigación de García 2011, a través de su libro “Más allá del estrés”, que se constituirá en un plan de acción para prevenir, mitigar y/o mantener un nivel de estrés adecuado en la Dirección de Talento Humano.

5.3.1. Técnicas a nivel individual

Tabla 19

Técnicas para afrontar el estrés a nivel individual

Técnica	Detalle	Especificidad de la técnica
General	Incrementan ciertos recursos personales para hacer frente al estrés	Incluye actividades como el desarrollo de un buen estado físico, búsqueda de apoyo social o aprovechamiento del tiempo de ocio.
Cognitiva	Orientada a conseguir un cambio en el modo de ver la situación	Cambio de pensamiento y modificación de evaluaciones erróneas o negativas relacionadas con las demandas o recursos disponibles
Fisiológica	Dirigida a disminuir la activación física y el malestar emocional y físico derivado del estrés	Se centra en los componentes somáticos derivados del estrés,
Conductual	Promueve conductas adaptativas en el individuo, es decir, dotarlo de estrategias o habilidades de comportamiento que le ayuden a afrontar cada situación.	Implica métodos de carácter organizativo como la mejora de la gestión del tiempo o la reducción de demandas exteriores, incremento de la asertividad, mejora de habilidades sociales y método para la resolución de conflictos.

Fuente: García 2011. Más allá del estrés
Elaboración propia

5.3.2. Técnicas a nivel organizacional

Tabla 20

Técnicas para afrontar el estrés a nivel organizacional

Técnica	Detalle	Especificidad de la técnica
Conductual	Promueve conductas adaptativas en el individuo, es decir, dotarlo de estrategias o habilidades de comportamiento que le ayuden a afrontar cada situación.	Implica métodos de carácter organizativo como la mejora de la gestión del tiempo o la reducción de demandas exteriores, incremento de la asertividad, mejora de habilidades sociales y método para la resolución de conflictos.

Fuente: García 2011. Más allá del estrés.

Elaboración propia

5.3.3. Plan de acción

A continuación, se propone un plan de acción que contiene una serie de actividades y estrategias para prevenir los efectos del estrés laboral en el personal de la Dirección de Talento Humano del HE-1. Dicho plan fue sometido a una revisión previa con el personal directivo de la unidad en estudio, luego de obtenidos los resultados estadísticos y los datos cualitativos en vista de que existe la apertura e intencionalidad de aplicar este plan para gestionar positivamente el estrés en la institución.

Tabla 21

Plan de acción de la Dirección de Talento Humano

Factor	Variables subyacentes	Objetivo	Actividad	Fecha estimada	Responsable
Clima organizacional	Contexto organizativo	Promover políticas de mejoramiento del bienestar de los trabajadores	Desarrollar e implementar un programa de pausas activas con espacios de 10 minutos, al menos tres veces al día, para ejecutar diferentes ejercicios que hagan un alto a las actividades diarias	Julio	Director de Talento Humano/ Analista de Bienestar de personal
			Implementar una política de respeto al tiempo destinado para la comida y la ejecución de pausas activas	Agosto	Director de Talento Humano/ Analista de Bienestar de personal
			Haciendo uso de redes sociales, intranet y medios informáticos del HE-1, publicitar la importancia de cuidar la salud mental de los trabajadores	Publicaciones bimensuales	Director de Talento Humano en coordinación con Personal del Departamento de Comunicación Social (su aplicación no implica costo alguno)
	Sentido de pertenencia	Fomentar la adaptación a la cultura organizacional del HE-1	Implementar la estrategia “desayunos corporativos” en donde se fomenten espacios de coworking que faciliten a los trabajadores exponer de manera creativa las ideas para mejorar la gestión de talento humano.	Desayunos quincenales	Director de Talento Humano
			Celebración de fiestas de cumpleaños a todo el personal de la unidad de talento humano	Mensual	Analista de bienestar de personal
			Desarrollar e implementar un plan de salario emocional o retribución no económica para aquellos trabajadores que destaquen, como ejemplo (días de permiso para capacitaciones autofinanciadas, laborar en modalidad de teletrabajo, flexibilidad de horarios, reconocimiento al mérito, días libres, etc.)	Agosto	Director de Talento Humano/ Analista de Bienestar de personal/ Personal de control de asistencia (su aplicación no implica costo alguno)
	Conciliación vida-trabajo	Facilitar al trabajador un equilibrio en la vida laboral y familiar	Otorgar un día de permiso adicional a las vacaciones, en fechas importantes como: onomástico, logro destacado, ejecución final de un proyecto.	Mensual	Director de Talento Humano/ Personal de control de asistencia

			Fortalecer las visitas in situ al puesto de trabajo para dar seguimiento a situaciones de calamidad doméstica, enfermedad, maternidad, paternidad, que demuestren la preocupación por la salud integral del trabajador	Seguimiento mensual	Analista de Bienestar de personal
Estructura organizacional	Seguimiento al cumplimiento de tareas	Mejorar las habilidades comunicacionales entre autoridades y empleados para un uso óptimo del tiempo y los recursos	Realizar un proceso de feedback o retroalimentación al funcionario luego de evaluar su desempeño para definir puntos críticos que se deben mejorar y fortalezas que se deben aprovechar.	Evaluación semestral y anual	Director de Talento Humano/ Analista del Subsistema de Evaluación del Desempeño
			Rotar en funciones a los trabajadores para evitar la monotonía de actividades y no convertir al funcionario en indispensable.	Rotaciones semestrales	Director de Talento Humano/ Analista de Planificación
	Organización interna	Desarrollar acciones que permitan un manejo eficiente de los recursos institucionales	Realizar un proceso de digitalización de toda la documentación de la Dirección de Talento Humano, evitando oficinas llenas de archivos y carpetas físicas	Diciembre	Personal de Archivo de Talento Humano
	Desarrollo profesional	Promover la mejora continua del personal que labora en la Dirección de Talento Humano	Desarrollar e implementar un plan de capacitación anual que incluya temas básicos como: Ofimática, Relaciones Humanas, Trabajo en equipo, Solución de conflictos, Normativa actual	Capacitaciones semestrales	Director de Talento Humano/ Analista del Subsistema de capacitación (las capacitaciones deben priorizarse con instituciones públicas cero costo como CGE, MDT, MEF)
Territorio Organizacional	Ergonomía del puesto de trabajo	Favorecer el bienestar físico del trabajador	Ejecutar un estudio ergonómico de la Unidad de Talento Humano para implementar acciones correctivas	Septiembre	Director de Talento Humano/ Analista de Bienestar de personal
			Impartir charlas informativas sobre las condiciones laborales que pueden ocasionar estrés laboral, a fin de proponer medidas correctivas	Septiembre	Director de Talento Humano/ Analista de Bienestar de personal/ Analista de Capacitación
Influencia del líder	Liderazgo emocional	Promover habilidades directivas en el personal	Implementar en la unidad una política de comunicación “puertas abiertas” entre autoridades y empleados que facilite la conversación formal y directa	Diario	Director de Talento Humano
			Facilitar la ejecución de reuniones periódicas con el equipo de trabajo para recibir de manera directa información de la institución	Reuniones semanales	Director de Talento Humano/ Secretaría

			Ejecutar charlas sobre liderazgo y manejo de emociones a los líderes de los diferentes subsistemas de Talento Humano	Charlas semestrales	Director de Talento Humano
		Potenciar las cualidades positivas del equipo de trabajo	Otorgar un día libre para ejecutar con todo el equipo de talento humano actividades de team building externos como: el nudo humano, los líderes que admiras, campo de minas, el rompehielos humano, la torre más alta, etc.	Una vez al año	Director de Talento Humano (esta actividad requiere recursos propios)
Falta de cohesión	Relaciones interpersonales	Fomentar la práctica de buenas relaciones y comunicación fluida	Desarrollar actividades de integración en fechas especiales como el día de la madre, fiestas de Quito, Navidad, fin de año, día de la bandera, día de las Fuerzas Armadas, etc.	De acuerdo fechas de celebración del calendario	Analista de Bienestar de Personal/ Secretaria/ personal militar
	Prestigio del equipo de trabajo		Asignar proyectos o retos para resolverlos en grupo y destacar sus logros.	Una vez al mes	Director de Talento Humano/Analista de Planificación
			Fomentar espacios de cooperación entre equipos de trabajo de los diferentes subsistemas de talento humano, intercambiando experiencias, conocimiento y solución de problemas	Todo el tiempo	Director de Talento Humano/ Analista de Planificación
Respaldo del grupo	Trabajo en equipo	Promover técnicas que coadyuven al desarrollo de un equipo cohesionado, motivado y enfocado en los logros individuales y grupales	Realizar un estudio de carga laboral de todos los puestos de la unidad en estudio para distribuir las actividades equitativamente y de acuerdo al rol que desempeñan	Julio-diciembre	Director de Talento Humano/Analista de Planificación (esta actividad implica cero costo)
			Desarrollar e implementar un Código de Ética institucional que defina los valores institucionales, las conductas apropiadas e inapropiadas en el trabajo, la no discriminación y el trato justo.	Julio-diciembre	Director de Talento Humano/Analista de Planificación
			Identificar y aprovechar el potencial de los agentes de cambio (gente positiva, proactiva, creativa) que constituyen líderes innatos para motivar al resto de compañeros.	Actividad diaria	Director de Talento Humano

Elaboración propia

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

Al finalizar esta investigación, se acepta la hipótesis nula y se concluye que no existe una relación directa entre estrés laboral y desempeño laboral, es decir, las variables son independientes, esto puede deberse a que el cuestionario de evaluación del desempeño de 360 ° del Ministerio de Trabajo carece de validez y confiabilidad, características que son imprescindibles para determinar que un instrumento pueda aplicarse de manera eficaz, ocasionando al final de la investigación que las variables no se correlacionen porque los instrumentos no conectan estadísticamente.

Pese a que los resultados estadísticos obtenidos, no son significativos para establecer una correlación directa entre estrés laboral y desempeño laboral, se puede evidenciar en la unidad de estudio que a menor estrés existe mayor desempeño, lo cual permite inferir que una misma situación puede significar un mal estrés (distrés) para una persona y buen estrés (eustrés) para otra, es decir lo que importa no es lo que sucede, sino la forma como se percibe y afronta esa situación en particular.

Luego de la medición estadística del estrés laboral a través de la aplicación del cuestionario de la OIT-OMS se concluye que el estrés en la Dirección de Talento Humano en su mayoría es bajo (47 %); lo cual significa que el personal se encuentra desempeñando sus funciones con eficiencia, manteniendo control del estrés que no afecta a su rendimiento laboral.

Los factores que de forma mayoritaria inciden en la aparición de estrés en el personal de la Dirección de Talento Humano, son: influencia del líder, respaldo del grupo y tecnología. Esta conclusión se refuerza con los datos cualitativos obtenidos en la entrevista en profundidad que señalan sobretodo que los problemas y falta de apoyo entre compañeros de trabajo constituye un estresor potencial porque ralentiza los procesos de la unidad, fomenta una comunicación deficiente y afecta el clima laboral, asimismo las autoridades manifestaron que la influencia y apoyo del líder para evitar el estrés es fundamental.

La entrevista en profundidad para conocer aspectos de la evaluación del desempeño del personal de la unidad de estudio, únicamente fue aplicado a los

directivos, en virtud de que no se obtuvo el consentimiento formal para aplicar dicho insumo al personal de manera individual.

El nivel de desempeño laboral de la unidad de talento humano, se concluye que de forma mayoritaria se ubica en un nivel satisfactorio y muy bueno, entre el 37,5 % y 35 % respectivamente, este porcentaje se corrobora con la información obtenida en la entrevista en profundidad que lo pondera en un nivel óptimo.

Desde el punto de vista cualitativo, para complementar la información estadística obtenida en la medición de estrés laboral, se realizó una entrevista en profundidad a las autoridades de la Dirección de Talento Humano; determinándose al final de la misma que el desempeño si puede verse afectado por el estrés; sin embargo, las dos autoridades coincidieron en que la medida de afrontamiento del estrés es diferente en cada persona y por lo tanto su afectación al desempeño también lo es, en algunos casos señalan que el personal ha colapsado por el exceso de carga laboral siendo éste un motivo para separarse de la institución, en otros casos, pese a la cantidad de trabajo que existe el rendimiento no se ha visto mermado, pero las consecuencias han recaído más bien en el estado de salud, absentismo recurrente y alteraciones del comportamiento como mal humor e irritabilidad.

Como parte de una estrategia de cambio, las autoridades se comprometieron a ejecutar el plan de acción propuesto en este trabajo de investigación, dicho plan se estructuró a partir de las estrategias que argumentaron en la entrevista en profundidad, entre ellas: trabajar en el control de emociones, altos tácticos, establecer límites de trabajo, fomentar la actividad física y otorgar reconocimientos por su desempeño profesional.

Recomendaciones

Se recomienda a las autoridades de la Dirección de Talento Humano que previo a la implementación del plan de acción del estrés laboral, concienticen la importancia del análisis y estudio del estrés en los trabajadores, elevando este tema a una política interna.

Se sugiere que el plan de acción para mitigar los efectos del estrés sea socializado a los trabajadores de la unidad en estudio, a través de charlas, conferencias y reuniones de trabajo, en donde se les explique las estrategias y actividades que la institución propone. Lo importante es recuperar la confianza del trabajador y hacerle

sentir que es importante para la familia HE-1, se trata de establecer no solo simples contratos de trabajo que conviertan la relación jefe-subordinado en una mera relación fría, con intereses económicos y de servicio únicamente; hablamos entonces de establecer contratos psicológicos, que promuevan una relación simbiótica empleador-empleado con beneficios mutuos, en donde los dos sean actores protagónicos de un cambio sistemático e integral de las condiciones laborales y la cultura de la organización.

Se recomienda hacer mediciones de estrés laboral al menos una o dos veces al año, para monitorear el nivel de estrés al cual están expuestos los trabajadores de la Dirección de Talento Humano y aplicar el plan de acción para mitigar sus efectos.

Una vez ejecutado el plan de acción de estrés laboral y luego de validar su eficacia en el personal de la Dirección de Talento Humano, se recomienda socializar dicho insumo a la máxima autoridad del Hospital de Especialidades FF. AA. No. 1, para que sea replicado a otras unidades que presenten problemas de estrés laboral.

Se recomienda que el Departamento de Seguridad Integral del hospital, a través de la Unidad de Salud Ocupacional, desarrolle un plan para medir riesgos psicosociales de forma semestral o anual, en cumplimiento a lo señalado en el Acuerdo Ministerial No. Acuerdo Ministerial No. MDT-2017-0082. Registro Oficial 16, 16 de junio, y con la finalidad de salvaguardar la salud integral del trabajador.

Se sugiere fomentar en el Hospital, espacios de buenas prácticas en salud ocupacional como pausas activas, bailoterapia, actividades de team building, yoga, etc., para mitigar los efectos del estrés que causan las actividades laborales del día a día.

Lista de referencias

- Albaladejo, Natalia, Luz Algarra, Iván Almendros, María Barba, Nuria Bellod, Ana Brotons, María Caballero, Agustín Caruana, Paloma Cuenca, Beatriz Delgado, Aitziber Elejaga, Miriam Fuster, Francisco García, Nieves Gomis, Carolina González, Cándido Inglés, Sonia López, María López, Jesús Martín, Clara Martínez, Rosa Ortells, Ketty Peñataro, Nieves Segura, María Tercero y María Vicent. 2014. *Cultivando emociones 2*. Valencia: Generalitat Valenciana <http://convivencia-positiva.blogspot.com/2015/03/cultivando-emociones-2-educacion.html>.
- Álvarez, Blanca, Deysi Alfonso, y Blanca Indacochea. 2018. El desempeño laboral: Un problema social de la ciencia. *Revista Didasc@lia Didáctica y Educación* 22 (24): 26-43 <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6596591>.
- Ares, Antonio. 2013. Importancia del reconocimiento para fomentar el buen desempeño laboral. *Revista de Análisis Transaccional y Psicología Humanista* 02 (12): 98-76 <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4563591>.
- Bustos, Eduardo. 2015. *¿Es posible evitar el estrés?: motivos y estrategias para pasar de lo urgente a lo importante*. Buenos Aires: Sb editorial.
- Diario La Tercera. 2020. Los hombres comprometidos son más productivos que los solteros. *Infobae*, 26 de abril. <https://www.infobae.com/2004/08/09/131807-los-hombres-comprometidos-son-mas-productivos-que-los-solteros/>.
- EC IESS. 2004. *Decisión n.º 584. Instrumento Andino de Seguridad y Salud del Trabajo*. Registro Oficial 461, 15 de noviembre.
- EC IESS. 2004. *Resolución n.º 597*. Registro Oficial 461, Suplemento, 15 de mayo.
- EC IESS. 2016. *Resolución C.D. 513*. Registro Oficial 632, de 12 de julio.
- EC MDT. 1986. *Decreto Ejecutivo 2393*. Registro Oficial 565, 17 de noviembre.
- EC MDT. 2017. *Acuerdo Ministerial n.º MDT-2017-0082*. Registro Oficial 16, 16 de junio.
- EC MDT. 2018. *Acuerdo Ministerial n.º MDT-2018-041*. Registro Oficial 218, 10 de abril.
- EC MSP. 2019. *Acuerdo Ministerial n.º MDT-2019-347*. Registro Oficial 925, 20 de mayo.

- EC. 2008. *Constitución de la República del Ecuador*. Registro Oficial 449, 20 de octubre.
- EC. 2010. *Ley Orgánica de Educación Superior*. Registro Oficial 298, Suplemento, 12 de octubre.
- Fernández, Silvestre y Rosalva Vásquez. 2013. *Efectos del estrés*. México, D.F: Editorial Plaza y Vladés.
- Freire, Jorge, y Nelson Corrales. 2018. Riesgos psicosociales y su influencia en el desempeño laboral de los docentes universitarios. *Revista Didasc@lia Didáctica y Educación* 22(24): 26-43
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6716275>.
- Furnham, Adrián. 2011. *Psicología Organizacional: El comportamiento del individuo en las organizaciones*. México: Alfaomega Grupo Editor.
- García, Tomás. 2011. *Más allá del estrés*. España: Bubok Publishing, S.L.
- Guerra, Liseth. 2014. El estrés laboral y su influencia en las relaciones interpersonales de los colaboradores de la empresa TECNOMEGA C.A. Tesis de titulación de Psicóloga Industrial, Universidad Central del Ecuador.
- Guerra, Mónica. 2014. Identificación, medición y evaluación de los factores psicosociales estrés laboral y desgaste profesional en los trabajador es de Pacificard sucursal Quito. Tesis de titulación de Magíster en Seguridad, Salud y Ambiente con menciones en Seguridad en el Trabajo e Higiene Industrial, Universidad San Francisco Quito docplayer.es/92662534-Monica-paulina-guerra-guerra-alvaro-peralta-beltran-msc-director-de-trabajo-de-titulacion.html.
- Hernández, Misael. 2013. El estrés en el trabajo: un enfoque sico-administrativo”.
<https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/estres1996.pdf>.
- INSHT, Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. 2015. *Algunas orientaciones para evaluar los factores de riesgo psicosocial*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid
<https://www.insst.es/documents/94886/96076/Maqueta+18+4+Angel+lara.pdf/9b38de84-a9e0-4c08-bce4-92b5ff4f0861>.
- Londoño, María Claudia. 2009. *Cómo sobrevivir al cambio: Inteligencia emocional y social en la empresa*. Madrid: FC Editorial.
- Luthans, Fred. 2008. *Comportamiento Organizacional*. México, D.F: McGraw-Hill / Interamericana Editores.

- Mantilla, Paulina. 2019. *Influencia de las condiciones intralaborales en el riesgo psicosocial estrés de la Subsecretaría de Información de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, Sede Quito y plan de prevención*. Tesis de titulación de Magíster en Talento Humano, Universidad Andina Simón Bolívar.
- Morán, Consuelo, René Landero y Mónica González. 2009. "COPE-28: un análisis psicométrico de la versión en español del Brief COPE". *Scielo* 9(2). http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-92672009000200008&
- Nazar Gabriela, y Carolina Figueroa. 2015. "Creencias estereotípicas sobre el desempeño laboral de trabajadores mayores en Chile". *Scielo*. https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-69242015000100011
- Onofre, Marianela. 2014. *El clima organizacional y la satisfacción como factores influyentes en el desempeño laboral*. Tesis de titulación de Psicología Industrial, Universidad Central del Ecuador.
- Paredes, Carlos. 2018. *Incidencia de los episodios de shock en la elección de salida de los ex – servidores y ex - trabajadores del Hospital de Especialidades Fuerzas Armadas N° 1 período 2015-2016*. Tesis de titulación de Magíster en Talento Humano, Universidad Andina Simón Bolívar.
- Parra, Antonio. 2013. Importancia del reconocimiento para fomentar el buen desempeño laboral. *Revista de análisis transaccional y psicología humanista*, 69: 192-202.
- Ramos, Paola. 2018. *Técnicas de relajación para reconducir el estrés en el trabajo*. España: ICB Editores.
- Ramos, Valentina, Odette Pantoja, Eduardo Tejera, y Mario González. 2019. "Estudio del estrés laboral y los mecanismos de afrontamiento en instituciones públicas ecuatorianas". *Revista Espacios* 40 (7) <http://www.revistaespacios.com/a19v40n07/a19v40n07p08.pdf>
- Reza, Mayorie. 2018. *El estrés laboral y su influencia en el compromiso organizacional del personal de planta del Consorcio Abrus-Havoc en el año 2017*. Tesis de titulación de Psicóloga Organizacional, Pontificia Universidad Católica del Ecuador <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/14657/DISERTACI%C3%93N%20->

%20MAYORIE%20ALEXANDRA%20REZA%20QUIROLA.pdf?sequence=1
&isAllowed=y.

- Ritter, Michael. 1999. *Cultura Organizacional*. Buenos Aires: Dircom.
- Robbins, Stephen y Timothy Judge. 2009. *Comportamiento Organizacional*. Decimotercera edición. México: Editorial Mexicana.
- Robbins, Stephen. 2004. *Comportamiento Organizacional*, 10.^a ed. México: Pearson Educación.
- Robles, Bernardo. 2011. “La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropológico”. *Scielo* 18(52).
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-16592011000300004
- Rostagno, Hugo. 2005. *El abc del estrés laboral. 123 técnicas prácticas para prevenir el estrés*. Argentina: El Emporio Ediciones.
- Sánchez, Sonia. 2013. *Las familias disfuncionales y su incidencia en el rendimiento laboral de los trabajadores de la Empresa Ecuatoriana de Curtidos Salazar S. A, del Cantón Salcedo, Provincia de Cotopaxi*. Tesis de titulación de Psicóloga Industrial, Universidad Técnica de Ambato.
- SERNAM. 2013. La violencia intrafamiliar impacta en el desempeño empresarial. *Comunicarse*, 23 de julio. <https://www.comunicarseweb.com/biblioteca/la-violencia-intrafamiliar-impacta-en-el-desempeno-empresarial>
- Soria, Félix. 2019. *Evaluación de estrés y burnout en los trabajadores de una empresa dedicada a la recuperación de cartera financiera en la ciudad de Quito*. Tesis de titulación de Ingeniero en Seguridad y Salud Ocupacional, Universidad Internacional SEK
<https://repositorio.uisek.edu.ec/bitstream/123456789/3451/2/TRABAJO%20DE%20TITULACION%20-%20FELIX%20SORIA.pdf>.
- Suárez, Ángela. 2013. “Adaptación de la escala de estrés laboral de la OIT-OMS en trabajadores de 25 a 35 años de edad de un *contact center* de Lima”. *Revista PsiqueMag* (2) 33-50
<http://blog.ucvlima.edu.pe/index.php/psiquemag/article/viewFile/8/8>
- Teanga, Alex. 2017. *Factores que influyen en el desempeño de la práctica pre profesional de los internos rotativos de enfermería*. Tesis de titulación de Enfermería, Universidad Técnica del Norte.

Anexos

Anexo 1: Cuestionario de Estrés Laboral de la OIT-OMS

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR																		
CARRERA - MAESTRÍA EN DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO																		
CUESTIONARIO DE ESCALA DE ESTRÉS LABORAL DE LA OIT-OMS (Validado por Samuel Medina, 2007)																		
<p>INSTRUCCIONES: En escala del 1 al 7, favor marcar con una "x" el número que mejor represente el grado en el que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones. La tabla que se muestra a continuación, presenta el significado de la escala mencionada, misma que guardará total confidencialidad en la información proporcionada por lo que se solicita la mayor honestidad y seguridad posible en cada respuesta.</p>																		
		si la condición <i>NUNCA</i> es fuente de estrés			1													
		si la condición <i>RARAS VECES</i> es fuente de estrés			2													
		si la condición <i>OCASIONALMENTE</i> es fuente de estrés			3													
		si la condición <i>ALGUNAS VECES</i> es fuente de estrés			4		N											
		si la condición <i>FRECUENTEMENTE</i> es fuente de estrés			5													
		si la condición <i>GENERALMENTE</i> es fuente de estrés			6													
		si la condición <i>SIEMPRE</i> es fuente de estrés.			7													
1 EDAD					2 GÉNERO			3 ESTADO CIVIL				4 INSTRUCCIÓN FORMAL						
1	2	3	4	5	1	2	3	1	2	3	4	1	2	3	4	5		
20 a 30	31 a 40	41 a 50	51 a 60	más de 60	Masculino	Femenino	Otro	Casado	Divorciado	Soltero	Otro	3er nivel	4to nivel	Phd	Egresado	Otro		
6 MODALIDAD LABORAL	1	Nombramiento Permanente			5 TIEMPO DE SERVICIO	1	menos de 1 año											
	2	Nombramiento Provisional				2	1 a 2 años											
	3	Contrato Ocasional				3	más de 2 años											
	4	Contrato Indefinido																
	5	Personal Militar																
												VALORACIÓN						
N°	Dimensión	Afirmación										1	2	3	4	5	6	7
1	CLIMA ORGANIZACIONAL	¿El que no comprenda las metas y misión de la empresa, me causa estrés?																
10		¿La falta de claridad en la forma en que trabaja la empresa, me estresa?																
11		¿El que las políticas generales de la institución impidan mi buen desempeño, me estresa?																

20		¿El que la empresa carezca de dirección y objetivos, me causa estrés?							
2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	¿El rendirle informes a mis supervisores y a mis subordinados, me estresa?							
12		¿El que las personas que están a mi nivel dentro de la institución tengamos poco control sobre el trabajo, me causa estrés?							
16		¿El que se maneje mucho papeleo dentro de la empresa, me causa estrés?							
24		¿El que no respeten a mis supervisores, a mí y a los que están debajo de mí, me causa estrés?							
3	TERRITORIO ORGANIZACIONAL	¿El que no esté en condiciones de controlar las actividades de mi área de trabajo, me produce estrés?							
15		¿El no tener un espacio privado en mi trabajo, me estresa?							
22		¿El que tenga que trabajar con miembros de otros departamentos, me estresa?							
4	TECNOLOGÍA	¿El que el equipo disponible para llevar a cabo mi trabajo sea limitado, me estresa?							
14		¿El no tener el conocimiento técnico para competir dentro de la institución, me estresa?							
25		¿El no contar con la tecnología adecuada para hacer un trabajo de calidad me causa estrés?							
5	INFLUENCIA DEL LÍDER	¿El que mi superior no dé la cara por mí ante las autoridades, me estresa?							
6		¿El que mi superior no me respete, me estresa?							
13		¿El que mi superior no se preocupe por mi bienestar, me estresa?							
17		¿El que mi superior no tenga confianza en el desempeño de mi trabajo, me causa estrés?							
7	FALTA DE COHESIÓN	¿El que no sea parte de un equipo de trabajo que colabore estrechamente, me causa estrés?							
9		¿El que mi equipo de trabajo no tenga prestigio ni valor dentro de la institución, me causa estrés?							
18		¿El que mi equipo de trabajo se encuentre desorganizado, me estresa?							
21		¿El que mi equipo de trabajo me presione demasiado, me causa estrés?							
8	RESPALDO DEL GRUPO	¿El que mi equipo de trabajo no me respalde en mis metas, me causa estrés?							
19		¿El que mi equipo no me brinde protección en relación con las injustas demandas de trabajo que me hacen las autoridades, me causa estrés?							
23		¿El que mi equipo de trabajo no me brinde ayuda técnica cuando lo necesita, me causa estrés?							
		Comentarios:							

(Miranda 2015, 48)

Anexo 2: Guía de preguntas para la Entrevista en profundidad

<p>A. Factores intrínsecos al propio trabajo: relacionados con las condiciones físicas en que se realiza, la sobrecarga laboral, disponibilidad de recursos, el contenido de trabajo, entre otros</p>
<p>1.- ¿Considera que el trabajo de la Dirección de Talento Humano genera un nivel de estrés alto?; ¿cómo se ha manifestado en usted o alguno de sus colaboradores? 2.- Las investigaciones sugieren que el estrés laboral va en aumento. ¿Cree usted que es un problema que tiene que ver con la persona o con las condiciones intrínsecas que ésta puede encontrar en una organización?</p>
<p>B. Factores relacionados con las relaciones interpersonales: relaciones con otros</p>
<p>3.- ¿Cómo calificaría usted el trabajo de equipo en esta unidad? 4.- ¿Cree usted que los problemas entre compañeros de trabajo constituyen un estresor que puede afectar el desempeño de la unidad?</p>
<p>C. Factores relacionados con el desempeño: ambigüedad del rol, conflicto de roles, exceso o falta de responsabilidad, etc.</p>
<p>5.- ¿De modo general cómo califica el nivel de desempeño del personal a su cargo? 6.- ¿Considera que existe igualdad en el nivel de responsabilidad y tareas asignadas a cada colaborador?</p>
<p>D. Factores relacionados con el desarrollo de la carrera profesional: relacionados con la falta de congruencia, falta de competencia para desempeñar el puesto ocupado</p>
<p>7.- ¿Cree usted que la falta de competencias de alguno (s) de sus colaboradores, genera estrés en el resto del personal? 8.- ¿Considera usted que el desempeño de su personal puede verse afectado por el estrés laboral?</p>
<p>E. Factores relacionados con la estructura y el clima organizacional: se relacionan con la falta de participación en la toma de decisiones, carencia de autonomía, y otros factores del clima laboral.</p>
<p>9.- ¿Cree usted que es necesario motivar a sus trabajadores en el desempeño de sus actividades? 10.- ¿Existe alguna relación entre clima laboral y estrés?, ¿podría describir una vivencia sucedida en el contexto de su trabajo?</p>
<p>F. Factores relacionados con las relaciones intrapersonales: factores individuales como la personalidad, afectividad, salud mental y física</p>
<p>11.- ¿Considera usted que el nivel de afrontamiento del estrés es diferente en cada persona? 12.- Desde su perspectiva como Líder de esta unidad ¿qué aspectos se deberían trabajar en sus colaboradores para que el estrés no afecte su desempeño profesional?</p>

González Cabanach (1998), citado en (Muñoz 2018, 24)

Anexo 3: Normativa legal

La normativa ecuatoriana vigente determina en el artículo 152 de la Constitución de la República el siguiente principio: “Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar” (EC 2008, art. 152).

A partir de este postulado se han creado algunas normativas que garantizan al trabajador el desarrollo de su actividad laboral en un ambiente adecuado; sin embargo, la poca o nula importancia que las instituciones públicas y privadas le han otorgado a este sector, así como la falta de reconocimiento de los daños que las condiciones psicosociales de trabajo pueden causar en la salud del trabajador y en el desempeño de sus actividades laborales, explican el interés por indagar esta problemática, así como por diseñar un plan de prevención.

El riesgo psicosocial al igual que el riesgo biológico, mecánico, físico o ergonómico, requiere de la emisión de normas, leyes, reglamentos, que normalicen su diagnóstico, procedimiento, definición, prevención y manejo adecuado, en las instituciones públicas y empresas privadas del país. La cultura organizativa de la mayor parte de estructuras estatales poco o nada se enfocan en una cultura de prevención de la salud psicológica y emocional del trabajador, he ahí la vulnerabilidad del individuo frente a la materialización de un factor de riesgo psicosocial, que puede desencadenar principalmente en estrés y burnout. Para ello, trataré de señalar los cuerpos legales de mayor relevancia:

Según EC MSP (2019, num. 2.1.1) el estrés se considera:

En la actualidad, la nueva epidemia global hace referencia a los desórdenes músculo esqueléticos, estrés ocupacional, entre otros; por lo que existe la necesidad apremiante de fortalecer la capacidad para su prevención, protección y control adecuado en el marco de los sistemas nacionales de salud en el trabajo.

Las extensas jornadas laborales, que demandan alta responsabilidad, minuciosidad en la tarea, y bajo poder de decisión o control, pueden generar estrés laboral, que en un paciente hipertenso triplica el riesgo de crisis hipertensiva y duplica el riesgo de complicaciones cardiovasculares. En puestos de trabajo con exposición a ruido continuo genera estrés y aumenta el riesgo de crisis hipertensivas, se contraindica trabajos de alto riesgo como trabajos en altura espacios confinados y trabajos con presiones b́asicas altas.

La OIT en el 2012, diseñó el paquete de formación SOLVE con el objetivo de integrar la promoción de la salud en el lugar de trabajo con las políticas de seguridad y salud laboral. Se centra en la prevención de los riesgos psicosociales y el bienestar en el trabajo, y contempla temas de: estrés relacionado con el trabajo, la prevención del consumo de alcohol y drogas en el trabajo, la prevención de la violencia en el trabajo, el VIH y el SIDA en el trabajo, el tabaco y la exposición al humo ajeno en el lugar de trabajo, la nutrición en el trabajo, la actividad física para la salud, el sueño saludable, el estrés económico, al ser estos los factores que causan accidentes, lesiones mortales,

enfermedades y ausentismo en el trabajo, tanto en los países desarrollados como en los países en vías de desarrollo.

En este marco normativo podemos ver que existe un reconocimiento de hecho y derecho en cuanto a la importancia de generar programas de prevención, protección y control que fortalezcan los sistemas nacionales de salud en el trabajo, como una condición sine qua non para sobrellevar la epidemia del estrés ocupacional, sin embargo, la intervención del Ministerio de Salud Pública y de otros organismos competentes, es poca o nula. El estrés es considerado como un estado pasajero que experimenta el individuo, fácilmente superable para algunos, imperceptible para otros, tomando hasta cierto punto un tinte escarnecedor a quien lo padece.

El EC MDT 2017 citado en (Mantilla 2019, 27) expidió la Normativa de Erradicación de la Discriminación en el Ámbito Laboral, que delega a las instituciones públicas la responsabilidad de implementar un programa de prevención de riesgos psicosociales, determinando lo siguiente:

En todas las empresas e instituciones públicas y privadas, que cuenten con más de 10 trabajadores, se deberá implementar el programa de prevención de riesgos psicosociales, en base a los parámetros y formatos establecidos por la Autoridad Laboral, mismo que deberá contener acciones para fomentar una cultura de no discriminación y de igualdad de oportunidades en el ámbito laboral.

Esta ordenanza no se cumple, peor aún la inversión de presupuesto en ello es un tópico para las autoridades. Lamentablemente cuidar de la salud mental y emocional de la gente es la última rueda del coche para muchas instituciones.

Según EC IESS (2004, art. 11) el empleador tiene como obligación “fomentar la adaptación del trabajo y los puestos de trabajo a las capacidades de los trabajadores, habida cuenta de su estado de salud física y mental, teniendo en cuenta la ergonomía y demás disciplinas relacionadas con los tipos de riesgos psicosociales en el trabajo”.

La presencia de factores de riesgos psicosociales relacionados con el estrés no sólo fomentan insatisfacción laboral, ansiedad, ausentismo, falta de identidad con la cultura organizacional y falta de compromiso en el cumplimiento de metas y objetivos institucionales, sino que también influyen directamente en los altos índices de rotación y absentismo, ya que un empleado desmotivado que se siente perjudicado por los riesgos psicosociales a los que diariamente está expuesto, optará por buscar nuevas alternativas de trabajo, sin considerar incluso la remuneración que perciba.

De forma complementaria a la afirmación citada en el párrafo ut supra, un estudio realizado por Paredes (2018, 21) en el Hospital de Especialidades Fuerzas Armadas Nro. 1, en el periodo 2015-2016, consideró la incidencia de los episodios de shock en la salida de los ex-servidores y ex-trabajadores de la institución, concluyendo lo siguiente: “Los resultados del estudio explicitaron que la experimentación de estrés es un paso previo a la elección de salida y que los bajos niveles de compromiso del personal médico con la organización, se transforman en comportamientos de búsqueda de trabajo en el presente o en el futuro cercano”.

El subsistema de evaluación del desempeño es el conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedad que sistémicamente se orienten a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto; y, que la evaluación se fundamentará en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público. (EC 2010, art 76)

Así mismo, el Ministerio de Trabajo expidió la nueva Norma Técnica de Evaluación de Desempeño, mediante Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2018-041, de fecha 10 de abril de 2018 que señala lo siguiente:

Esta norma técnica tiene por objeto establecer las políticas, metodologías, instructivos de carácter técnico y operativo, que permitan a las instituciones del Estado sujetas al ámbito de la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP, medir y estimular la gestión de la entidad, de los procesos internos y sus servidores mediante la fijación de objetivos, metas e indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público. (EC MDT 2018, art. 1)

La norma técnica citada en el párrafo ut supra, se enfoca en la metodología de evaluación 360°, que refiere un sistema integral de evaluación, en donde intervienen como evaluadores: jefe inmediato, cliente interno, cliente externo, pares y la unidad con la que se relaciona directamente el trabajo del servidor o la servidora pública. Aparentemente estaríamos frente a un tipo de evaluación integral, que permita a los empleadores del sector público, identificar el rendimiento de su personal de forma objetiva, porque no solo se evaluaría el desempeño individual, sino el aporte de cada trabajador en el rol o puesto que ocupe al interactuar con otras dependencias en algún proceso o procedimiento, al interactuar con el cliente externo o paciente que tiene tal vez un trámite que resolver, y en la interacción entre compañeros de trabajo. Más, al

analizar dicha norma desde un punto de vista político, la evaluación del desempeño, tiene un fin punitivo, pues ante la crisis política y económica que atraviesa el país, no solo por la emergencia sanitaria, una de las principales jugadas del gobierno es la reducción del estado, que se traduce en despidos masivos de personal, encontrando así la herramienta técnica idónea para cumplir esta enturbiada misión.

Según Parra (2013, 194), el “desempeño laboral tiene en cuenta lo que hacemos y lo que evitamos y cómo lo hacemos y cómo nos relacionamos con los demás al hacerlo. Además, observa cómo nos anticipamos al futuro para hacerlo posible en las mejores condiciones de rentabilidad y bienestar”. En este sentido, el desempeño de los empleados es la piedra angular para alcanzar el éxito y efectividad de una empresa y para ello es necesario contar con trabajadores satisfechos, seguros y estables en su ambiente de trabajo. El artículo 17 de la misma norma técnica señala que las sanciones disciplinarias afectarán el porcentaje de desempeño individual, al escuchar esta afirmación no podemos hablar de la evaluación del desempeño como un proceso constructivo o de mejora continua, más bien es un proceso que genera incertidumbre y temor en el personal que debe cumplir obligatoriamente con ello. Las autoridades de turno tienen la enorme tarea de generar un ambiente amigable al personal que va a ser evaluado, ofreciéndole más que castigos, oportunidades de crecimiento profesional y desarrollo de talentos.

Anexo 4: Técnicas individuales y grupales para afrontar el estrés

A) Técnicas generales

1. Desarrollo de un buen estado físico: según García 2011 citado en (Catherine 2016, 99) “el ejercicio obliga a desplazar la atención de los problemas, permitiendo el descanso y la recuperación de la actividad mental desarrollada con anterioridad”. De acuerdo con esta afirmación, la persona que se ejercita constantemente luego de aproximadamente 30 minutos de iniciada la actividad deportiva experimenta de forma natural pensamientos positivos y creativos. Y es que, durante el ejercicio físico, el cuerpo mejora en su funcionamiento integral a nivel cardiovascular, respiratorio y metabólico. Entre los principales beneficios están: disminución de la ansiedad, aumento de la concentración, mejora la actitud y el humor, incrementa la autoestima y ayuda a dormir mejor (García, 2014).

2. Dieta adecuada y adiós a las adicciones: con la finalidad de reducir el nivel de estrés muchas personas desarrollan cierta dependencia al tabaco o a la comida, sin embargo, varios estudios demuestran que tras unos instantes de calma el cuerpo nuevamente demanda una mayor ingesta de todo ello. Explicado en términos fisiológicos frente a una situación de estrés, el cuerpo demanda serotonina cuya producción es estimulada por los carbohidratos complejos, el triptófano un aminoácido esencial sintetiza la serotonina y le permite a la persona estar relajada, pero esta sensación es momentánea, una vez se acabe el efecto de esta sustancia química, la ansiedad regresa. En cualquier sentido, es importante en la lucha para mitigar los efectos del estrés, mantener un equilibrio nutricional (García 2011).

3. Apoyo Social: el ser humano por default es un ser social, que busca relacionarse e interactuar con otras personas, en este sentido, el apoyo de amigos, conocidos, familiares constituye una fuente potencial de ayuda psicológica. Según García 2011, el apoyo social es uno de los mejores amortiguadores del estrés.

4. El buen humor, el poder de la risa: rodearse de gente positiva, alegre y entusiasta, es otro punto a favor de aquellas personas que quieren poner frente al estrés. La risa incluso hoy en día es considerada una terapia vanguardista que mejora la calidad de vida de las personas. Según (García 2011, 302) “la risa reduce el estrés, disminuye ciertas hormonas presentes en la sangre que lo originan, provoca una respiración más profunda y con ello mayor absorción y distribución de oxígeno en todo el cuerpo, relaja la musculatura de varias partes del cuerpo como la cara, cuello, pecho y vientre”.

5. Distracción y tiempo de ocio: en diversas ocasiones procuramos enfocar toda nuestra atención en el trabajo, descuidando momentos de sano esparcimiento y actividades de ocio como ir al cine, leer un libro, bailar, entre otros, que nos desconectan del entorno laboral y los problemas del día a día. Según (García 2011) algunos consejos que pueden favorecer al trabajador estresado son no llevar trabajo a casa, planificar el tiempo de ocio, practicar el deporte que más les guste, compartir el almuerzo o cena con la familia, realizar viajes o excursiones, dormir entre 6 a 8 horas, ir de compras, promover la fe y oración, etc.

B) Técnicas cognitivas

Según Pilar Sánchez (citado en García 2011, 309) “la mente no siempre funciona de manera lógica, sino que se producen errores de pensamiento o distorsiones como aplicar “el todo” o “el nada”, hacer generalizaciones excesivas, usar filtros distorsionantes, magnificar los acontecimientos o descalificar lo positivo”. Por ejemplo, en el camino de venida al trabajo es posible que se susciten algunos percances como atascos en el tráfico vial, que se baje la llanta del vehículo o simplemente la alarma del teléfono no funcione, esto puede acarrear pensamientos negativos como “solo esto me faltaba” o “siempre me suceden estas cosas”, otra persona por el contrario puede asumir las cosas con más calma e intentar darse una respuesta diferente como “debo salir más temprano para evitar el tráfico”. En los dos casos esto se conoce como monólogo interior, es decir, la conversación interna que cada uno tiene de forma inconsciente (García 2011).

Para cambiar esa forma de pensar se proponen las siguientes técnicas:

1. Reorganización cognitiva: esta técnica está orientada a suplir las opiniones incongruentes por otros elementos que provoquen reacciones emocionales favorables y conductas más adecuadas. Los pasos para conseguirlo son identificar los pensamientos inadecuados; evaluar y analizar esos pensamientos y buscar otros pensamientos alternativos más apropiados. Lo primordial en esta técnica es identificar rápidamente dichos pensamientos y trabajar en ellos, de otro modo se podrían convertir en un círculo vicioso. Tres elementos son clave: objetividad del pensamiento ¿tengo evidencia para pensar así?; consecuencias de ese modo de pensar ¿de qué me vale pensar así? y consecuencias si la forma de pensar es acertada ¿si estoy en lo cierto, como me afecta?; finalmente para contrarrestar ese monólogo interior podemos reorganizar nuestras ideas e idearnos nuevas autoinstrucciones haciendo uso de ciertas

muletillas como: ¿de qué otra manera puedo interpretar la situación? ¿qué consejo le puedo dar a otra persona que piense como yo? ¿qué me aconsejaría un buen amigo o mi familia en este caso? La idea es redefinir las respuestas, reeducar nuestro cerebro para pensar positivamente (García 2011).

2. Desensibilización sistemática: es una técnica desarrollada por el Psiquiatra Joseph Wolpe 1958 (citado en García 2011) que intenta controlar las reacciones de ansiedad o miedo frente a situaciones que resultan amenazantes. Los pasos de esta técnica son relajar los músculos, elaborar un listado de las situaciones que causan temor, ponderar dichas situaciones desde aquella menos traumática hasta la más temida y finalmente visualizar, es decir, verse a sí mismo en una situación en particular de acuerdo a la jerarquía de temor fijada en el ítem anterior y no dar paso a visualizar la siguiente sin antes resolver la ansiedad vivida en el anterior contexto.

3. Detención del pensamiento: esta técnica modifica los pensamientos negativos que se repiten continuamente y que favorecen el advenimiento de alteraciones emocionales como la ansiedad. Lo más relevante es identificar la situación que genera malestar y detener de inmediato los pensamientos negativos con un golpe en la mesa por ejemplo o siendo enfático en decir “ya basta de pensar así” “mis pensamientos no me controlan” “no tengo que ser perfecto/a” “no importa lo que piensen los demás”; paso subsiguiente es respirar profundamente hasta calmarse por completo, interiorizar esa conversación interior o esa vocecita interna que muchas veces trata de controlarnos y sustituir esos pensamientos desacertados con aspectos positivos (García 2011).

C) Técnicas fisiológicas

El estrés también desencadena respuestas fisiológicas intensas que pueden alterar el funcionamiento normal del organismo además del poder de controlar emocional y cognitivamente sus efectos. Entre las técnicas fisiológicas se encuentran las siguientes:

1. Técnica de control de respiración: según Francisco Labrador 1992 citado en (Vidal 2018, 69) “las situaciones de estrés suelen provocar una respiración rápida y superficial, lo que implica un uso reducido de la capacidad funcional de los pulmones, una peor oxigenación, un mayor gasto de energía y un aumento de la tensión general del organismo”. La forma correcta de respirar es inspirar profundamente, procurando elevar el vientre y no el pecho; volver a inspirar cuidando de que los hombros no se levanten pues denotan una respiración inadecuada y respirar con el abdomen o diafragma para elevar correctamente el vientre, de esta manera todos los órganos internos reciben una correcta oxigenación y disminuye el gasto de energía,

consiguiendo efectos sorprendentes sobre el control de la ira, ansiedad, fatiga, control emocional, reducción de la tensión muscular, entre otras ventajas (García 2011).

2. Técnicas de relajación física: tras evitar la tensión emocional por relajación muscular, también la mente alcanza un estado de relajación pues la actividad del sistema nervioso autónomo reduce. Según Vidal (2018) las técnicas de mayor uso en este ámbito son la relajación progresiva de Jacobson y el entrenamiento autógeno de Schultz, estos procedimientos logran una conexión perfecta entre cuerpo y mente que no permite que una persona esté a la vez relajada físicamente y tenso emocionalmente.

“Entre los principales beneficios están la prevención del estrés acumulativo, aumento de la energía y productividad, mejora de la memoria y capacidad de concentración, reducción de la fatiga, exclusión del insomnio y se propicia un profundo sentimiento de bienestar con uno mismo” (García 2011, 326).

D) Técnicas a nivel Organizacional

1. Gestión del tiempo en el trabajo: el manejo del tiempo y el estrés están ampliamente vinculados, pues la mayor parte de trabajadores no llevan un control adecuado de las tareas y actividades que deben realizar en su jornada de manera cronológica y ordenada. Llevar un registro de las tareas y jerarquizarlas de acuerdo a la importancia o urgencia de responderlas puede ser un punto a favor a la hora de evitar el estrés, de lo contrario se puede correr el riesgo de perder tiempo valioso en actividades relevantes. Como recomendación, el autor sugiere realizar un listado de todas las tareas en orden de prioridad y asignar una fecha y hora estimada de respuesta, al cabo de unos días realizar una autoevaluación contestando preguntas como ¿culminaste las tareas planteadas? ¿qué o quién te impidió ejecutarlas? ¿Cómo puedo mejorar la gestión de mi tiempo para cumplir todas las tareas en la fecha y hora asignadas? (García 2011).

Según (María Jesús Álava citada en García 2011) existen ladrones del tiempo que dificultan llevar a cabo este proceso, algunos de ellos pueden ser no tener clara la idea, no saber delegar, desorganización interna, impuntualidad de uno mismo en la entrega de productos, exceso de tiempos muertos o pausas innecesarias en el trabajo, atribuirse compromisos imposibles de cumplir en los plazos impuestos, no saber decir no, etc.

2. Reducción de demandas de trabajos exteriores: el saber delegar tal vez es una de las estrategias más importantes a la hora de reducir la carga de trabajo y evitar episodios de estrés, además de que en el ámbito laboral significa formar empleadas y empleados multidisciplinarios que fácilmente pueden reemplazar a compañeros de trabajo en periodo de vacaciones, maternidad, paternidad, enfermedad u

otros. Según J. García Molina (citado en García 2011) las ventajas de delegar implican una mejor toma de decisiones, incremento del nivel de competencia profesional, incremento de profesionales que pueden brindar solución al mismo problema, incremento del sentido de responsabilidad, puesta a prueba de las competencias y aptitudes de todo el personal, motivación para asumir esta tarea específica, mayor compromiso con la institución y empoderamiento al asumir otras actividades y sobretodo liberación del mando. Otra estrategia muy utilizada hoy en día es la negociación que favorece la flexibilidad para buscar soluciones que beneficien a ambas partes.

3. Escucha activa, empatía y asertividad: las relaciones interpersonales en el equipo de trabajo probablemente constituyan uno de los factores que mayor vínculo tiene sobre el clima organizacional, su deficiencia puede generar efectos en el estrés que dicho sea de paso fueron comprobados estadísticamente en la medición de estrés laboral del área en estudio, cuya evidencia estadística demuestra que la falta de cohesión del equipo o la relación del grupo afecta al 48 % de la población.

Según García (2011, 339) la escucha activa implica mostrar empatía, ponerse en el lugar del otro, no distraerse, no interrumpir al que habla, no juzgar, no dar soluciones prematuras, no contar la historia propia y huir del síndrome del experto (dar soluciones antes de que el que habla termine su mensaje).

La empatía es entender lo que sienten los demás, sus preocupaciones y necesidades, para poder ponerse en su lugar y lograr la fluidez en la comunicación. La asertividad es la capacidad de autoafirmar las necesidades, sentimientos, opiniones o derechos propios, de forma clara e inequívoca, sin dejarse manipular por los demás, pero respetando en todo caso los puntos de vista y derechos de los otros.

4. Entrenamiento en habilidades sociales: el ser humano por default es un ser social y de relaciones, según García 2011 la habilidad de interrelacionarse con los demás constituye un suceso reforzante para alcanzar las metas socialmente impuestas y para incrementar el grado de aceptación en el medio social en el que se desenvuelve una persona. Algunas conductas importantes de considerar a la hora de mejorar las relaciones sociales son:

5. Resolución de conflictos: “el conflicto es una situación emocional tensa entre personas o grupos de personas que se disputan influencia, poder o intereses sobre alguna cuestión, y cuya posesión es subjetivamente importante. Pueden ser de orden intrapersonal (propios del yo) o interpersonal (propios de los grupos de personas)” (García 2011, 345).

Sin embargo, no todo tiene que ser negativo de hecho si se canalizan adecuadamente los conflictos puede mejorar la comunicación, los vínculos de afecto y

puede favorecer la creatividad en busca de soluciones a conflictos. Al contrario, un conflicto mal gestionado de forma inadecuada puede conllevar a episodios de estrés, frustración, hostilidad, ansiedad, bloqueo de iniciativas y por consiguiente detrimento de las relaciones interpersonales. Las mejores técnicas de esta estrategia son la mediación, la negociación y el arbitraje (García 2011).

6. Resolución de conflictos: “El autocontrol es el dominio de uno mismo, la capacidad de mantener bajo control los estados mentales y emocionales internos para asumir la responsabilidad de nuestros actos y reacciones” (García 2011, 347).

Aprender a gestionar la propia vida emocional es un factor decisivo de socialización. Es un proceso que tiene su origen en la primera infancia. No se trata de reprimir las emociones, sino de equilibrarlas. La capacidad de tranquilizarse uno mismo es una habilidad que se adquiere como resultado de la acción mediadora de los demás. Las emociones han permitido nuestra supervivencia como especie, y siguen favoreciendo la adaptación humana. Sin embargo, para que el funcionamiento sea adaptativo, es preciso que nuestras manifestaciones emocionales sean flexibles, acordes a la situación, y que el nivel de activación emocional sea suficiente para motivar la acción, pero a la vez manejable y tolerable. La autorregulación es la habilidad para gestionar las propias acciones, pensamientos y sentimientos de forma adaptativa y flexible en todos los contextos. (Albaladejo et al. 2014, 106)

El autocontrol emocional no significa reprimir irasciblemente los sentimientos y emociones que son parte de la impronta genética y del modus vivendi de cualquier ser humano, lo importante es saber expresar aquellos sentimientos que son emocionalmente manejables y saber controlar asertivamente aquellas emociones difíciles de exteriorizar. Las personas que gestionan sus emociones son abiertas y receptivas a los comentarios de cualquier índole, sabiendo mantener la calma y la impulsividad aún en los momentos más críticos (Londoño 2009).