

**UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE
CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

Dirección Académica

**Escuela de Administración
Licenciatura en Administración de Negocios**

**Las Causas y consecuencias del estrés en el comportamiento
organizacional en el Área de Salud de Desamparados 1**

**Rosibel Chaves Garbanzo
Carné 105320**

**Proyecto de graduación presentado ante el programa de Administración
como parte de los requisitos para optar por el grado de Licenciatura**

**San José, Costa Rica
Octubre 2004**

TABLA DE CONTENIDOS

Introducción	Página 1
Antecedentes de la Institución y contexto de estudio	3
Reseña histórica del Área de Salud de Desamparados 1	5
Misión	5
Visión	5
Objetivo General	5
Principios fundamentales	5
Planteamiento del problema	
Tema	6
Problema	6
Objetivo general de diagnóstico	6
Justificación	7
Metodología	
Tipo de estudio	11
Unidad de análisis	11
Población	12
Descripción de los sujetos	13
Fuentes de información	14
Descripción de los instrumentos	15
Marco teórico	18
Análisis e interpretación de los resultados	45
Conclusiones y recomendaciones	79
Bibliografía	85
Anexos	93

LISTA DE CUADROS Y GRAFICOS

		Página
Cuadro número 1	Ambiente Laboral	47
Cuadro número 2	Funciones según áreas de trabajo	50
Cuadro número 3	Incentivos	54
Gráfico número 1	Realización de ejercicios	57
Gráfico número 2	Satisfacción en el trabajo	59
Cuadro número 4	Opinión general del trato según el usuario	62
Cuadro número 5	Motivos de las quejas presentadas en la Contraloría de Servicios	65
Cuadro número 6	Opinión de los usuarios sobre tiempos de espera	67
Gráfico número 3	Tiempo de respuesta	70
Cuadro número 7	Rendimiento	71
Gráfico número 4	Trastornos en la salud	74
Cuadro número 9	Comunicación	75
Cuadro número 10	Incapacidad del personal	79
Gráfico número 5	Diagnósticos de incapacidades	80
Cuadro número 11	Incapacidades del personal	81
Cuadro número 12	Capacitación	83

LISTA DE ANEXOS

		Página
NÚMERO 1.	Mapa conceptual	95
NÚMERO 2.	Mapa situacional	96
NÚMERO 3.	Encuesta de opinión para el personal del Área de Salud de Desamparados 1, sobre el estrés laboral.	97
NÚMERO 4.	Entrevista para profesional del Área de salud de Desamparados 1, sobre el estrés laboral.	101

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

El Área de Salud de Desamparados 1, es un sistema compuesto por diferentes disciplinas o áreas funcionales con metas y objetivos comunes. Se desarrollan en forma diaria interrelaciones entre actividades y personas, de procesos y cambios en los sistemas de información, avances en el campo tecnológico, desarrollo en el campo científico y también se produce una evolución en las necesidades del personal, producto del dinamismo característico de la organización.

El recurso humano es parte fundamental para el buen funcionamiento de los servicios que se presentan, por lo que de interés de la institución que su personal sea el idóneo y preste el servicio con calidad, y la mayor disposición para con el cliente, prestado un servicio con claridad de procesos, con amabilidad prestando atención al paciente, de forma que se pueda dar una satisfacción como resultado al cliente que hace uso de los servicios.

Para mantener una actitud de servicio de excelencia, con el propósito de alcanzar la productividad desea es necesario una buena Planificación Estratégica, sin olvidar que el personal que se encuentra satisfechos con su institución la va ha dar con mayor éxito y así se cumplirán con los objetivos de la institución que en este caso son los siguiente: la búsqueda de la excelencia en los servicios a prestar, Empatía con el usuario, Mostrar nuestra sensibilidad y valores humanos, Desarrollo profesional, y Motivación permanente del personal.

Este trabajo de investigación plantea la elaboración de estrategias de Gestión en Recursos Humanos dirigidas al personal del Área de Salud de Desamparados 1, para manejar el estrés en aras de obtener un mejor rendimiento. El cual se divide en seis capítulos, que se señalan a continuación:

En el capítulo primero, se hace referencia a la historia del Área de Salud de Desamparados 1, su misión, visión y objetivos; los objetivos del estudio de investigación y su justificación.

En el Capítulo segundo, se describe la metodología utilizada durante la investigación, a su vez se describe los sujetos y fuentes de información, primaria, secundaria y la terciaria, así como la descripción del instrumento.

En el Capítulo tercero, se efectúa el estudio y análisis, de los datos obtenidos en las encuestas aplicadas al personal del Área de Salud de Desamparados 1.

En el Capítulo cuarto, se desarrollan las conclusiones y recomendaciones, según los estudiado y analizado a través de toda la investigación.

En el Capítulo quinto, se presenta la propuesta de las estrategias para mejorar el manejo del estrés en el personal del Área de Salud de Desamparados 1, para alcanzar una mejoría en el manejo del estrés laboral por parte de los funcionarios.

ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN
Y
CONTEXTO DE ESTUDIO

RESEÑA HISTORICA

El proyecto de ley para la creación del Seguro Social Costarricense, fue remitido a la Asamblea Legislativa por el Dr. Rafael Ángel Calderón Guardia en setiembre de 1941 y el primero de noviembre se aprueba la Ley N. 17, mediante la cual se define la creación de la Caja Costarricense de Seguro Social, como institución semi autónoma.

La Ley N. 17 fue modificada el 22 de octubre de 1943 para darle a esta, institución su carácter de autónoma.

Como lógica respuesta a la demanda, la Caja Costarricense de Seguro Social debió comenzar a construir hospitales y clínicas.

Así en 1974, en Desamparados se abrieron las puertas de la Clínica Dr. Marcial Fallas Díaz, para dar servicios médicos a 60.000 pacientes; los cuales se han convertido después de 28 años en 130.000 clientes externos.

Este Centro Médico lleva este nombre como homenaje al Dr. Marcial Fallas Díaz, quien nació en Aserrí en 1899; se destacó desde temprana edad en sus estudios e investigaciones. Obtuvo su bachillerato en el Liceo de Costa Rica; en 1927 se traslado a Bélgica para comenzar sus estudios de medicina. Amplió su preparación académica en London Hospital de Inglaterra y en Estados Unidos en el Instituto de Anatomía Patológica de Washington y en el Memorial Center de Nueva York. Por último efectuó estudios de especialización en anatomía patológica en Bruselas. Se desempeñó como médico oficial en Desamparados y Aserrí. Falleció en San José en 1956.

Al estar creciendo la población adscrita se hizo necesario organizar la clínica Dr. Marcial Fallas Díaz por Áreas de Salud, actualmente atiende una población directa correspondiente al primer nivel de atención de 57.336 habitantes, provenientes del Área de Salud de Desamparados 1, perteneciente geográficamente a los distritos: Distrito Primero o Central y Distrito de Gravillas.

Con respecto al Área de Salud Desamparados 2, a partir del mes de setiembre de 2003, se inició la prestación de servicios a través de la contratación a terceros, teniendo a su cargo la atención de la población de los distritos de San Rafael Arriba, San Rafael Abajo y San Miguel de Desamparados; población que anterior a esta fecha estaba siendo atendida por la Clínica Dr. Marcial Fallas Díaz en su Primer Nivel de atención.

Servicios que se ofrecen a los usuarios del Área de Salud de Desamparados 1:

- Odontología
- Farmacia
- Laboratorio Clínico
- Rayos X
- Emergencias
- Gastroenterología
- Medicina General
- Medicina Interna
- Pediatría
- Registros médicos
- Enfermería

Misión del Área de Salud de Desamparados 1

Brindar atención integral de la salud a la población adscrita al Área de Salud de Desamparados 1, promoviendo la salud en el individuo, la familia, la comunidad y el ambiente.

Visión del Área de Salud de Desamparados 1

“Seremos la mejor unidad productora y prestadora de Servicios de Salud, de alto desempeño, con una comunidad satisfecha por los servicios recibidos y participando en forma conjunta en la construcción de la salud.”

Objetivo General del Área de Salud de Desamparados 1

Brindar atención integral en salud a las personas del área de atracción de la Clínica Dr. Marcial Fallas Díaz de acuerdo a la red de servicios y niveles de atención locales.

Principios fundamentales del Área de Salud de Desamparados 1

- ❖ La búsqueda de la excelencia en los Servicios a prestar.
- ❖ Empatía con el usuario.
- ❖ Mostrar nuestra sensibilidad y valores humanos.
- ❖ Desarrollo profesional.
- ❖ Motivación permanente del personal.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

TEMA:

Las causas y consecuencias del estrés en el comportamiento organizacional en el Área de Salud de Desamparados 1.

PROBLEMA

¿Cuáles son las causas y consecuencias del estrés en el comportamiento organizacional del Área de Salud de Desamparados 1?

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL DE DIAGNOSTICO

Analizar el efecto que tiene el estrés en el comportamiento Organizacional en el Área de Salud de Desamparados 1.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Determinar las causas del estrés en el personal del Área de Salud de Desamparados 1.
2. Identificar las consecuencias del estrés en el rendimiento del personal del Área de Salud de Desamparados 1.
3. Estimar el volumen de incapacidades en el personal del Área de Salud de Desamparados 1.
4. Estimar la incidencia del estrés laboral en el rendimiento del personal del Área de Salud de Desamparados 1.
5. Evaluar la gestión de Recursos Humanos en el Área de Salud de Desamparados 1 para manejar estrés en el personal.

JUSTIFICACION

Las entidades dedicadas a la prestación de servicios en salud, deben velar por mantener un adecuado equilibrio entre el comportamiento organizacional y el rendimiento. Para ello es necesario conocer la percepción que los usuarios tienen respecto a los diferentes niveles de atención que se brindan en el Área de Salud de Desamparados.

Toda entidad procura alcanzar un excelente servicio al cliente debe velar por dar un servicio de calidad, que llegue a lograr la satisfacción del usuarios, por ello el Área de Salud de Desamparados tiene como principios fundamentales los siguientes: La búsqueda de la excelencia en los Servicios a prestar, Empatía con el usuario, Mostrar nuestra sensibilidad y valores humanos, Desarrollo profesional y Motivación permanente del personal.

La calidad y productividad son conceptos asociados, ya que al producir con calidad y dar un servicio de calidad al cliente, ello generará aumentos en la productividad al repetirse la demanda del servicio por parte de los usuarios, con lo cual la calidad conduce a la productividad.

Según el folleto del Núcleo Sector Comercio y Servicios, del Instituto Nacional de Aprendizaje (2001) se comenta que: “La calidad en el servicio al cliente se ve entonces como la prestación de atenciones para que el cliente sienta que es tratado como persona valiosa para la organización, a través de elementos concretos de personalización del servicio, y calidad” (P.04).

Muchos son los aspectos que pueden afectar el rendimiento del personal del Área de Salud Desamparados, uno de ellos podría ser el estrés, y que probablemente incida también en el servicio al usuario.

Para Davis y Newstrom (2000) estrés se define como; “... el término genérico que se le aplica a las presiones que la gente experimenta en la vida” (P.462).

En Costa Rica, poco se ha hecho por conocer la satisfacción del usuario y por tanto poco se ha hecho para mejorar los servicios, cada empleado o funcionario debe tener presente que el cliente es el primero, es a quien se debe la organización. Por eso quienes atienden público deben estar muy bien identificados con el servicio y saber los límites que tiene, ya que cuando los trabajadores se sienten extenuados, es más probable que se quejen, atribuyan a otros sus errores y se muestren sumamente irritables.

La alineación que experimentan induce a muchos de ellos a pensar en abandonar su empleo, buscar oportunidades de capacitación en otras profesiones y efectivamente renunciar. Además de alta rotación, la extenuación también produce mayor ausentismo y menor calidad y cantidad en el desempeño.

La presencia del estrés en el trabajo es prácticamente inevitable en muchas labores. Sin embargo, las diferencias individuales muestran la existencia de una amplia variedad de reacciones al problema; una tarea considerada interesante por una persona puede producir en otros altos niveles de angustia.

Según Davis y Newstrom (2000): “Cuando la presión se acumula, puede causar estresamiento adverso en las emociones, procesos mentales y condición física de una persona. Cuando el estrés se vuelve excesivo, los empleados desarrollan varios síntomas que pueden dañar su desempeño laboral y su salud, e incluso poner en riesgo su capacidad de enfrentarse al entorno” (P.463).

La importancia de la investigación, radica en destacar tanto los factores externos o personales, como los internos o laborales que conllevan al personal a mantener una posición estresante ante las labores que realizan y que provocan tensión que a su vez la reflejan con un bajo rendimiento y un mal servicio al cliente externo, que es la parte más afectada con un servidor que trabaja bajo un estado tensión al alto.

Otro estudio sobre el estrés en trabajadores estadounidenses se dio a conocer en la publicación de la obra de Davis y Newstrom (1999), revelando los siguientes datos:

- El costo anual del ausentismo, disminución de la productividad, aumento de costos de seguros de salud y otros gastos médicos por causas del estrés es cercano a los 300 millones de dólares y va en ascenso.
- 30% de los ejecutivos consideran que su trabajo ha afectado adversamente su salud.
- 40% de los trabajadores dudan tener su empleo al año siguiente.
- El número de demandas de compensación de trabajadores relativo al estrés se triplicó en una década, al pasar de 5 a 15% de la totalidad de las demandas.
- 46% de los empleados consideran que su trabajo es extremadamente estresante.
- 34% de los trabajadores pensaron seriamente en abandonar su empleo el último año como resultado del estrés.
- 69% de los trabajadores señalaron que sus problemas de salud relacionados con el estrés redujeron su productividad.
- 34 % del sector laboral estadounidense suponía que en poco tiempo su trabajo los extenuaría (P.461).

Los trabajadores del Área de Salud de Desamparados 1, deben ser entrenados y sensibilizados para que perciban y sean conscientes de la necesidad de que interactúen amigablemente y se ayuden mutuamente a mitigar las cargas de trabajo, eliminando del grupo todas aquellas condiciones disfuncionales que generan ambientes adversos y estresantes.

Du Gas (2000) señala que; “... la capacidad para hacer frente al estrés varía de un individuo a otro, y también en la misma persona de un momento a otro, según factores como el estado general, la hora del día o del mes, la actitud mental y las relaciones con otras personas” (P.18).

El estudio del estrés en el personal del Área de salud tiene también como propósito, conocer cuales son los principales factores que lo provocan, y que afecta el comportamiento del personal, las condiciones físico ambientales, la responsabilidad, la satisfacción, la autorrealización personal y las expectativas laborales.

Al darse las causas del estrés, también se dan las consecuencias como suelen ser la indisciplina, el bajo rendimiento, la insatisfacción, el aumento en el tiempo de respuesta, el ausentismo, entre otras.

El informe del mes de mayo de 2003 del Área de Salud de Desamparados muestra como los diagnósticos de las incapacidades en el personal son las siguientes: “El 62% Diarrea, 12% trastornos depresivos recurrentes, 5% varicela, 10% conjuntivitis y 11% migraña.

No solo se puede mejorar el comportamiento Organizacional al entrenar al personal para manejar el estrés, sino que también se va a beneficiar al usuario, que recibe los servicios de salud. El prestar el servicio de forma amable y cortés, da como resultado obtener una satisfacción mayor de los servicios que presta el Área de Salud Desamparados 1. Por lo que es necesario inculcar una actitud positiva al personal, mediante la capacitación, para poder manejar la tensión del actuar diario.

METODOLOGÍA

Tipo de estudio

Como parte del procedimiento metodológico se estudió un conjunto de actividades sistemáticamente diseñada para lograr el objetivo de esta investigación. Se recopiló, registró y analizó en forma científica la información de manera que los resultados conduzcan a crear una mejor Estrategia de gestión en Recursos Humanos, para manejar el estrés en el personal del Área de Salud de Desamparados 1 de la Caja Costarricense de Seguro Social.

Para esta investigación se utilizó el tipo descriptivo, en el análisis e interpretación de los datos que se recopilarán para el estudio. Además del tipo exploratorio, este por cuanto es el primer estudio de manejo del estrés en el Área de Salud de Desamparados 1, y por último se utilizó el tipo correlacional por cuanto se realiza cruce de variables.

Unidad de análisis

A los efectos de este trabajo, se entenderá por sujetos de estudio, a quienes van a ser medidos. Brenes (2000) en su obra, comenta lo siguiente sobre el sujeto de estudio: “Una vez definido el tipo de estudio en la sección anterior, se pasa a describir qué o quiénes proporcionarán la información al investigador (p. 258).

Dadas las características que presenta el objeto de estudio, en esta investigación se considera necesario realizar cuestionarios dirigidos al personal administrativo (Administrativos, Farmacéuticos, Técnicos en Laboratorio y Odontología, Enfermería, Registros Médicos, Médicos entre otros) y Jefaturas de servicios, y realizar una entrevista a un profesional en psicología de la misma institución efecto de estudio.

Población

Para lograr la información necesaria de los sujetos a estudiar y por las características y tamaño de la población, se hace necesario un estudio de la población total, realizando para un mejor logro de datos la operación estadística especial denominada censo.

De los 200 funcionarios pertenecientes al Área de Salud de Desamparados 1, que se compone de los Ebais de Dos Cercas, Ebais Centro de Desamparados, Ebais Calle Fallas, Ebais Porvenir, los cuales se ubican en un mismo edificio y que lleva el nombre de Clínica Dr. Marcial Fallas Díaz, se encuestaron 172 funcionarios y los 28 funcionarios restantes por diferentes motivos no respondieron a dicho cuestionario.

Descripción de los sujetos

A continuación se detalla mediante un cuadro los sexos, edades y puestos de los funcionarios que fueron sujeto de estudio:

Puesto	Número de funcionarios
Audiólogo	1
Auxiliar de Aseo	9
Auxiliar de Centro de Equipos	1
Auxiliar de Enfermería	29
Auxiliar de Laboratorio	1
Auxiliar de Registros médicos	22
Asistente Administrativo	4
Asistente Laboratorio	1
Asistente Enfermería	1
Asistente Técnico Recursos Humanos	1
Asistentes en atención primaria	4
Contraloría de Servicios	1
Chofer	4
Encargado de Presupuesto	1
Guarda	7
Médico Asistente General	41
Mensajero 1	2
Odontólogo	6
Oficinista	12
Secretaria	6
Técnico de Bodega de Farmacia	1
Técnico en Ciencias Médicas	14
Técnico de Gastroenterología	1
Técnico de Mantenimiento	1
Técnico de Soporte	1
Total	172

Edad en años	Número de funcionarios	Sexo	Número de funcionarios
De 18 a 25	9	Masculino	70
De 26 a 35	48	Femenino	102
De 36 a 45	66	Total	172
Mayor de 46	49		
Total	172		

Fuentes de información:

En el caso de la información, cita Guillermo Castellón en su Folleto de Práctica Profesional tres tipos básicos de información:

◆ Fuentes primarias

Son aquellas entidades, geográficas y sociales, en donde se esta desarrollando el fenómeno en estudio. Se considera información de primera mano, por que los datos que son posibles de obtener, son los que ocurren en el lugar que se dan las acciones.

Con referencia a la definición anterior, y para los efectos de está investigación la fuente de información primaria son los datos que se obtendrán en los cuestionarios aplicados y entrevistas de manera aleatoria en el lugar definido para el censo y que servirán como base para analizar el objeto de estudio.

◆ Fuentes secundarias (indirectas)

Consta de material recopilado, resúmenes y listados de referencias publicadas, en el área de conocimiento en particular (son listados de fuentes primarias), que reprocessan información de primera mano.

La fuente de información secundaria utilizada en este trabajo son los datos obtenidos mediante la investigación de literatura que haga referencia al tema en estudio.

◆ Fuentes terciarias

Las fuentes terciarias, se refieren a documentos suministrados por Estadísticas y Censos, Publicaciones periódicas, boletines de celebraciones de aniversarios de la Clínica y revista informativa de la Historia de la Caja Costarricense de Seguro Social, entre otros.

Descripción de los instrumentos

El instrumento en una investigación, se refiere a la herramienta que utiliza los métodos de recolección de información. Los instrumentos son parte de las técnicas para recopilar datos, los cuales se deben emplear estratégicamente, para obtener de ellos información que específicamente se requiere.

Para efecto del presente estudio se aplicó una entrevista escrita a los funcionarios del Área de Salud de Desamparados y una entrevista escrita a la Psicóloga de la institución.

La primera entrevista consta de tres preguntas personales (sexo, edad en años y puesto actual) titulado “datos personales” y una segunda parte titulada “información general” con preguntas propias del tema en cuestión, consta de 27 preguntas cerradas, donde se cuentan con cinco opciones para externar la opinión sobre lo que se cuestiona (siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca); y la segunda entrevista consta de 11 preguntas abiertas, donde se cuestiona a la profesional en psicología el tema principal del estudio como es el estrés laboral, su significado, causas, consecuencias, entre otras preguntas relacionadas.

Las encuestas son los medios de posibles de recabar una respuesta por escrito a un problema específico. Las respuestas, que forman parte de otra, de un cuestionario específico, son para examinar un problema con un fin determinado.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2000) en su obra menciona sobre el cuestionario lo siguiente: “Tal vez el instrumento más utilizado para recolectar los datos es el cuestionario. Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables por medir (p. 276).

El contenido de las preguntas de un cuestionario puede ser tan variado como los aspectos que mida; básicamente, podemos hablar de dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2000), las preguntas cerradas las definen de la siguiente manera; “son las que contienen categorías o alternativas de respuesta que han sido delimitadas. Es decir, se presentan a los sujetos las posibilidades de respuesta y ellos deben circunscribirse a ellas. Pueden ser dicotómicas (dos alternativas de respuestas) o incluir varias alternativas de respuestas” (p. 277).

Los anteriores autores comentan, sobre las preguntas abiertas, lo siguiente; “son particularmente útiles cuando no tenemos información sobre las posibles respuestas de las personas o cuando esta información es insuficiente. También sirven en situaciones donde se desea profundizar una opinión o los motivos de un comportamiento. Su mayor desventaja es que son más difíciles de codificar, clasificar, clasificar y preparar su análisis. Además, pueden presentarse sesgos derivados de distintas fuentes, por ejemplo, quienes tienen dificultades para expresarse oralmente y por escrito pueden no responder con precisión lo que realmente desean o generar confusión en sus respuestas” (p. 281).

Validez de los instrumentos

Los resultados de toda investigación, requieren, de manera objetiva, que se validen, a efecto de brindar más confiabilidad de la información obtenida y de los datos técnicos en que se trabajó. La recolección de datos, debe contar con instrumentos de medición que reúnan dos requisitos esenciales: confiabilidad y validez.

Para efecto del presente estudio se validó la encuesta contando con la revisión y aprobación del profesor tutor, la misma fue diseñada por la investigadora del estudio, y se aplicó a los funcionarios del Área de Salud de Desamparados 1

MARCO TEORICO

MARCO TEORICO

Toda institución que brinda servicios debe contar con un personal bien capacitado para dar un servicio de calidad, mostrando un trato amable, brindando un servicio satisfactorio al usuario. Contar con personal motiva e incentivado es poseer con un adecuado Comportamiento organizacional, donde se cuenta con un adecuado trabajo en equipo, una buena comunicación e informado y un ambiente laboral satisfecho.

A continuación se presenta una serie de definiciones de las variables que se encuentran en los objetivos del presente documento, para iniciar se presenta la definición de Administración de Recursos Humanos y Comportamiento Organizacional.

Administración de Recursos Humanos

Los nuevos enfoques de la Administración de recursos humanos traen consigo cambios en la administración de las personas. Al inicio del presente siglo, la concepción de personal era un tanto restringida, ya que se relacionaba principalmente, con labores operativas: trámites y registros derivados de áreas como reclutamiento y selección, sueldos y salarios y otros. A partir de 1930 con el surgimiento de la escuela de las relaciones humanas y el desarrollo técnico de los procesos y de elementos que la conforman, cambia la percepción de recursos humanos en el cual se considera al trabajador como un fin y no como un medio.

La función clave de la Administración de recursos humanos, es generar un conjunto de acciones que permitan proporcionar y mantener una fuerza laboral, acorde con las necesidades de la organización.

La Administración de los recursos humanos enfrenta numerosos desafíos en su relación con el personal. El desafío básico es construir que la organización mejore su eficiencia y su eficacia de manera ética y socialmente responsable. Otros desafíos son la creciente internacionalización de la actividad económica y las presiones que ejercen determinados sectores oficiales. Por lo que se hace que el recurso humano se organice de manera que pueda alcanzar sus objetivos y apoye adecuadamente las labores.

Según Werther y Davis (2000) en su publicación comenta que: “La Administración de los recursos humanos requieren una adecuada base de información para ser eficiente. Cuando carecen de ella, los integrantes del departamento de personal enfrentan serias limitaciones para cumplir con sus responsabilidades” (p. 23).

Este enfoque actual de la administración de recursos humanos, tiene su sustento en que estos recursos, a diferencia de los recursos técnicos y materiales, no pueden ser propiedad de la organización; por esta razón las instituciones deben desarrollar una gestión positiva, para contratar trabajadores que, en forma espontánea pongan su potencial a disposición de las mismas; así se logra un mejor rendimiento organizacional con base en la capacidad y en el esfuerzo de trabajo.

El sistema de recursos humanos, tiene como tarea, conseguir a través de las funciones administrativas de reclutamiento y selección, atraer y proveer la fuerza de trabajo, con la debida consideración de las variables externas, con el fin obtener los mejores resultados, en la satisfacción e integración de objetivos conjuntamente entre trabajadores organización y pacientes, estos últimos como demandantes del servicio que el Área de Salud de Desamparados les pueda brindar.

Comportamiento Organizacional

El Comportamiento Organizacional consiste en el estudio y aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta fundamental en la que el comportamiento humano, gira en torno a dos temas principales el desempeño o el rendimiento de los individuos en el trabajo y la satisfacción que obtienen de ello, es el estudio y la comprensión de los determinantes individuales, grupales y organizacionales del comportamiento de los individuos y de los grupos en las organizaciones de trabajo.

Funciona de un modo general en toda clase de organizaciones como por ejemplo empresas comerciales, gobierno, escuelas y agencias de servicios. En donde quiera que exista una organización, se tendrá la necesidad de aprender el comportamiento Organizacional.

En cualquier Centro Médico donde el dolor humano esté presente, el comportamiento humano juega un papel trascendental y la actitud que muestren hacia el trabajo todos los empleados, tanto profesionales como los no profesionales. No es suficiente una sonrisa, es necesario ser humano y ser humano significa tratar los demás con dignidad, con respeto, con preocupación, con atención y para lograr conjuntar todos los elementos se requiere de un comportamiento organizacional lleno de valores humanos equilibrados con los valores propios del trabajo.

Davis y Newstrom (2000) definen Comportamiento Organizacional como; "...el estudio y aplicación de los conocimientos sobre la manera en la que las personas (tanto en lo individual como en grupos) actúan en las organizaciones" (p. 5).

Stephen P. Robbins (1999) comenta en su libro que; "El Comportamiento Organizacional es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización" (p. 7).

Según Chiavenato (1991) en su obra lo define de la siguiente manera: “Comportamiento organizacional es el estudio del funcionamiento y de la dinámica de las organizaciones y de cómo los grupos y los individuos se comportan dentro de las organizaciones y de cómo los grupos y los individuos se comportan dentro de ellas” (p. 437).

Una vez definidos estos dos conceptos se definirá los que es Planificación Estratégica y Estrategias de Servicio al Cliente, ya que es importante contar con estas para lograr alcanzar los objetivos y metas propuestas.

Planificación Estratégica

Consiste en la técnica gerencial que permite la toma de decisiones técnico administrativas, para facilitar el desarrollo administrativo gerencial, con enfoque productivo de calidad y de alto rendimiento, anticipando la toma de decisiones al futuro y la velocidad y complejidad del cambio.

La planificación estratégica proporciona un marco de referencia para la actividad organizacional que puede conducir a un mejor funcionamiento y a una mayor sensibilización de la organización.

La necesidad de planificar estratégicamente se deriva del hecho de que toda organización opera en un medio que experimenta constantes cambios. Algunas sacan provecho al planear de acuerdo con estos cambios, otras se inclinan o caen por causa de su incapacidad para organizarse y para planificar.

Los aspectos más importantes de la planificación estratégica son aquellos donde operan cambios medio ambientales, tales como: cambios tecnológicos, cambios políticos y gubernamentales, cambios en el grado y carácter de la competencia, cambios en las actividades y normas sociales y cambios en la actividad económica.

La planificación estratégica, reúne entre otras las siguientes características:

- Orientada hacia el cambio
- Enfoque de sistema abierto y externo
- Se anticipa a los cambios futuros
- Se recalca la creatividad y la innovación
- Hace hincapié en hacer las cosas adecuadas

Mediante la planificación estratégica se define el propósito o misión de una organización, el cual ha de formularse por escrito y darse a conocer.

El siguiente paso en el proceso de planificación estratégica es la selección de los objetivos que guían a la organización en el cumplimiento de su misión.

La formulación de los objetivos de una organización debe obedecer a una realidad y tener congruencia entre sí para que sean eficaces; deben expresarse en términos específicos y cualitativamente medibles.

Se analizan dentro del mismo orden de cosas los recursos de la organización, lo que la administración puede hacer estará limitado por los recursos y capacidades que la organización posee. Las organizaciones están limitadas por sus recursos humanos, financieros y físicos. Lo que harán está limitado por lo que pueden hacer.

Se examina el ambiente para identificar los diversos factores políticos, sociales, económicos y de mercado que pudiesen incidir sobre la organización con el fin de desarrollar escenarios sobre el futuro y anticipar las oportunidades y amenazas.

Una vez identificada una oportunidad o riesgo, se selecciona la estrategia que debe ser consistente con la misión y objetivos de la organización y debe corresponder bien a sus capacidades, para proceder con la instrumentación como último paso. La mejor estrategia puede fallar si la administración no es capaz de traducirla en programas, políticas, presupuestos y otros planes a corto y largo plazo, necesarios para llevarla a cabo.

La planificación estratégica tiene ventajas y desventajas, entre las ventajas se indican las siguientes:

- Ofrece pautas congruentes para las actividades de la organización.
- Los gerentes dan a su organización objetivos definidos con claridad métodos para lograrlos.
- El proceso de planificación les ayuda a prever los problemas antes que surjan y afrontarlos antes que se agraven.
- Ayuda a los gerentes a reconocer las oportunidades seguras y riesgosas y a elegir entre ellas.
- El análisis cuidados que ofrece la planificación estratégica les suministra la mayor cantidad de la información que necesitan para tomar decisiones adecuadas.
- Reduce las posibilidades de errores y sorpresas desagradables, ya que los objetivos, metas y estrategias son sometidas a un estudio riguroso.

Desventajas

- La principal desventaja de la planificación estratégica formal reside en el peligro de crear una enorme burocracia de planificadores que pueden perder contacto con los productos y clientes de la organización.
- Algunas veces pasan años antes que se recupere la enorme inversión de tiempo dinero y personal que puede requerir un sistema de planificación formal.
- La planificación estratégica en ocasiones tiende a limitar la organización a la opción más racional y exenta de riesgos.

Estrategia de Servicio al Cliente

La estrategia es un plan de acción ejecutado por medio de tácticas, para la prestación de un servicio cuyo fin es el de satisfacer las necesidades de los clientes objetivo.

La estrategia de servicio al Cliente permite identificar lo que representa valor para el cliente. La estrategia debe en todo momento unir al cliente interno alrededor de un propósito común. Cuyo objetivo es el de orientar las actividades que se desarrollen para ofrecer servicio.

Según Méndez y Montero (1996) en su obra comentan que para la formulación de una estrategia, se deberán considerar los siguientes factores:

- Factores ambientales: son aquellos demográficos, políticos y económicos que pueden influir la forma en que la compañía realiza sus negocios.
- Factores del mercado: es la determinación del tamaño de un mercado específico, su crecimiento, desarrollo y demanda.
- Competencia: será importante conocer los competidores, sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; así como su posición en el mercado.
- Auto análisis: es el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, permitirá a la empresa autoevaluarse con respecto a la competencia.
- Comportamiento de los compradores: consiste en analizar los patrones de comportamiento de compra propios y los observados en los demás. Esto ayudará a la empresa a evaluar la demanda.
- Análisis del comercio: este análisis permite considerar en la estrategia el requerimiento de canales de distribución, costos de operación de ventas, prestación de servicio; así como las alternativas para la utilización de recursos limitados (p. 26).

Las estrategias globales de una empresa están formadas por estrategias para los diferentes departamentos o áreas de trabajo: Estrategia Financiera, Estrategia de producción, estrategia de servicio al cliente.

Para las empresas de servicio es importante saber quiénes son los clientes, para lograrlo, deben segmentarse y conocer sus necesidades y aspiraciones. La calidad percibida del servicio es lo más importante a entregar al cliente, esta deberá ser garantizada por la empresa. La empresa debe segmentar el mercado, desarrollar el concepto de servicio para satisfacer las necesidades de los clientes, diseñar la estrategia que respaldará el concepto y diseñar el sistema de prestación de servicio con el cual garantizará la eficacia de la estrategia.

Si bien es cierto, la empresa debe diseñar una estrategia que le permita satisfacer las necesidades de los clientes, esto deberá hacerlo sin llevar las expectativas a niveles que no pueda cumplir; la empresa puede lograrlo siendo claros en el tipo de cliente, necesidades y sus límites. De esta forma el cliente sabrá hasta donde puede aspirar recibir. La estrategia deberá ser clara y no contradecirse.

Cualquier empresa puede segmentar su mercado, clasificarlo según su conveniencia y desarrollar una estrategia dirigida al servicio de acuerdo con algunas características de los clientes y del negocio.

En nuestra sociedad orientada al servicio, la calidad del servicio ha llegado a ser, para el éxito de las empresas, más importante que la calidad del producto. Y las empresas que van por delante en el camino del servicio excelente tendrán una ventaja competitiva muy poderosa respecto a las que se hayan quedado rezagadas.

Según su obra Méndez y Montero (1996) para poder lograr lo anterior se debe satisfacer las siguientes condiciones:

- a. Compromiso por parte de la dirección. Las palabras y los actos de los directivos deben comunicar a los empleados, de forma permanente, ese compromiso.

- b. Recursos adecuados. La empresa debe invertir con decisiones el dinero necesario para desarrollar y mantener un programa de mejora del servicio diseñado profesionalmente.
- c. Mejoras visibles del servicio. Las mejoras en el servicio que los clientes perciban se convierten en señales de que la calidad del producto ha mejorado.
- d. Formación. Los empleados de la empresa deben recibir amplia formación sobre cómo implantar una estrategia de servicio centrada en los elementos específicos, claves, de los consumidores o clientes de la organización.
- e. Servicios internos. Los diferentes departamentos deben trabajar unidos y deben de ayudarse entre ellos.
- f. Implicación de todos los empleados. Todos los empleados deben sentir que su trabajo afecta a la percepción de los clientes e, incluso, la calidad del servicio, no importa cuán apartados crean que están de las áreas de contacto directo con la clientela o de las que tienen comunicación directa con ella (p. 31).

A continuación se definen una serie de conceptos que conllevan al logro de las estrategias o bien que se dan cuando no se cuenta con una: Calidad, rendimiento, productividad, cantidad, capacitación, procedimiento, comunicación, incentivos, motivación, satisfacción, ausentismo, impuntualidad, conflictos y disciplina.

Calidad

La economía actual, marcada por la globalización y alianzas estratégicas, exigen que las Organizaciones produzcan con total calidad, que no existan desperdicios ni errores, porque estos ayudarán a que se brinde un mejor servicio o producto de calidad, y a su vez a satisfacer mejor las necesidades de los consumidores.

El principio que se apoya la calidad es los errores en la prestación de los servicios no son obra de la casualidad, sino que no debe tener causas. De ser posible identificar las causas se puede corregir y no volverán a provocar esos errores.

La calidad en el servicio al cliente se ve como la prestación de atención para el cliente sienta que es tratado como persona valiosa para la organización, a través de elementos concretos de personalización del servicio, precio y calidad, comprendiendo el seguimiento de la prestación de los servicios.

Barquero (2001) se refiere a calidad de trabajo como; "... el valor en grado de acabamiento, perfección y acierto con que el trabajador realiza sus tareas" (p. 132).

Según Werther y Davis (2000) en su publicación definen la calidad en el entorno laboral como; "...el balance general de la supervisión, las condiciones de trabajo, los niveles de compensación y los puestos de trabajo de una organización" (p. 20).

Davis y Newstrom (1999) dan como definición de calidad de la vida laboral la siguiente; "... el término a la favorabilidad o desfavorabilidad para los individuos de un entorno de trabajo en su totalidad. Los programas de calidad de vida laboral son otro medio por el cual las organizaciones reconocen sus responsabilidades de desarrollar labores y condiciones de trabajo de excelencia tanto para los individuos como para la solidez económica de la organización" (p. 316).

Rendimiento

Para alcanzar un máximo de rendimiento es necesario mantener una actitud positiva ante el trabajo, por lo que se hace necesario dotar de todos los materiales e insumos necesarios, además de mantener al equipo de trabajo motivado, para que de un mejor rendimiento de sus funciones y se puedan obtener las metas y objetivos propuestos en la institución.

Según su publicación Valle Cabrero (1999) define rendimiento como; "... el alcance mediante el cual las personas alcanzan los resultados esperados por medio de sus conductas. Ello requiere, en primer lugar, la fijación de unos objetivos operativos claros, factibles y estimulantes; en segundo lugar, el establecimiento de un sistema de recompensas que esté ligado a los rendimientos de las personas o a algún otro tipo de resultados de la organización, por ejemplo, los beneficios; y en tercer lugar, dotar a la organización de estructuras más simples y de una mano de obra calificada" (p. 104).

Productividad

Para poder alcanzar las metas y objetivos propuestas en cuanto a la producción, es necesario mantener una actitud positiva por parte del equipo de trabajo, que se hace necesario motivar e incentivar a los funcionarios, para que den su máximo de producción.

Según Davis y Newstrom (1999) productividad es; "... el índice que se deriva de la comparación entre unidades de producción y unidades de insumos, con base, por lo general, en una norma predeterminada" (p. 18).

Werther y Davis (2000) definen productividad como; "... la relación que existe entre los productos que genera la organización (bienes y servicios) y los que requiere para su funcionamiento: personal, capital, materia prima y energía. La productividad se incrementa a medida que la organización encuentra nuevas maneras de utilizar menos recursos para alcanzar sus resultados" (p. 8).

Cantidad

En instituciones de Servicio en atención médica como en el caso del Área de Salud de Desamparados, la cantidad se da en clientes atendidos. Para poder atender más personas se necesita reducir los tiempos de respuesta, que se puede lograr capacitando al personal y manteniendo un ambiente laboral positivo, donde el empleado se encuentra motivado a dar un máximo de rendimiento y así lograr la productividad propuesta.

Según Barquero (2001) en publicación dice que la Cantidad de trabajo; "... permite evaluar las unidades producidas por el trabajador, en relación con un estándar de rendimiento estimado previamente por el superior; o bien, en relación con lo producido por otros empleados en puntos del mismo tipo y tareas" (p. 132).

Capacitación

La capacitación es el medio por el cual la Organización propicia el crecimiento y desarrollo de sus integrantes.

Es parte fundamental en los programas de Recursos Humanos de toda compañía, para lograr un personal idóneo, que reúna las condiciones necesarias para lograr las funciones de la compañía, y para estar preparado para los cambios futuros es necesario capacitar al personal.

Zepeda (1999) comenta que; "Capacitación es un conjunto de acciones que tienen por objetivo preparar a una persona para que logre un mejor desempeño en su trabajo. La capacitación generalmente se refiere a la adquisición de conocimientos o al desarrollo de habilidades" (p. 139).

Según Werther y Davis (2000) definen capacitación como; “... las actividades enfocadas a los empleados cómo desempeñar su puesto de trabajo” (p. 16).

Procedimientos

Para que una compañía funcione de forma homogénea, se hace necesario establecer procedimientos para todas las funciones que se den, y se pueda lograr la satisfacción del cliente en los servicios que se le brinden.

Una compañía que se organice y logre estandarizar los procesos, es más fácil de medir rendimiento, ya que se puede revisar el proceso y lograr observar en cual parte del mismo es que se esta fallando, y así más fácil lograr corregir los errores, y poder alcanzar el máximo de productividad.

En su libro Zepeda (1999) define proceso como; “... el conjunto armónico y secuenciado de pasos que tienen un mismo propósito y que en sí mismo son suficientes para producir un servicio o producto específico” (p. 251).

Davis y Newstrom (1999) definen procedimientos como; “... la organización del trabajo basada en el flujo de ‘este de una operación a otra’” (p. 400).

El proceso esta constituido por los elementos siguientes según Chiavenato (1991):

1. Planear: Involucra la evolución del futuro y el aprovisionamiento en función de él. Unidad, continuidad, flexibilidad y precisión son los aspectos principales de un buen plan de acción.
2. Organizar: Proporcionar todas las cosas útiles al funcionamiento de la empresa y puede ser dividida en organización material y organización social.
3. Dirigir: Conduce la organización a funcionar. Su objetivo es alcanzar el máximo rendimiento de todos los empleados en el interés de los aspectos globales.
4. Coordinación: Armoniza a todas las actividades del negocio, facilitando su trabajo y sus resultados. Sincroniza cosas y acciones en sus proporciones adecuadas y adapta los medios a los fines.
5. Controlar: Consiste en la verificación para comprobar si todas las cosas ocurren de conformidad con el plan adoptado, las instrucciones transmitidas, y los principios establecidos. Su objetivo es localizar los puntos débiles y los errores para rectificarlos y evitar su repetición (p. 4).

Los anteriores elementos de la administración son localizables en cualquier trabajo del administrador en cualquier nivel o área de actividad de la empresa.

En otras palabras, tanto el director, el gerente, el jefe, el supervisor como también el encargado cada cual en su nivel desempeñan actividades de planeación, organización, dirección, coordinación, control, como actividades administrativas esenciales.

Comunicación

La comunicación repercute positivamente en la toma de decisiones, además se puede contar con mayor colaboración, mejor adaptación de las personas a la institución y la creación de más y mejores alternativas para hacer más eficiente a la organización.

Las estrategias de comunicación organizacional cubren el papel verdaderamente trascendente de compartir con todos los miembros de ella la información referente a la visión, y al rumbo, así como acontecimientos más concretos que suceden en el interior de ella: logros, proyectos, resultados, entre otros.

Muchos problemas en la institución se podrían evitar si todos sus miembros tuvieran la confianza de expresar sus preocupaciones, sugerencias y puntos de vista y éstos fueran escuchados verdaderamente. Estos frutos aparecen naturalmente cuando exige honestidad y responsabilidad en todas las formas en que nos comunicamos.

Davis y Newstrom (1999) definen comunicación como; "... la transferencia de información y comprensión de una persona a otra" (p. 51).

Según Werther y Davis (2000) comunicación es; "... la transferencia de información, como la que ocurre de una a otra persona" (p. 253).

Incentivos

Los sistemas de incentivos ofrecen diferentes montos de remuneración en relación con alguna medida de desempeño. Tiende a incrementar las expectativas de los empleados de que las retribuciones seguirán al desempeño, un empleado que se le motiva por medio de los incentivos da mejor producción y así se puede alcanzar las metas de las instituciones, que como el Área de Salud de Desamparados 1, en prestar un servicio de atención médica de calidad y logrando satisfacer las necesidades los clientes externos, así como reducir los tiempos de respuesta.

Davis y Newstrom (1999) definen que incentivos son; "... factores circunstanciales establecidos con el propósito de motivar a una persona" (p. 80).

Motivación

Para toda institución debe ser de importancia contar con personal motivado, ya que el estar motivado ayuda a contar con actitudes positivas hacia su trabajo, realizando sus funciones con satisfacción y dando un mayor rendimiento y producción.

La motivación es la fuerza que nos mueve a realizar actividades. Estamos motivados cuando tenemos la voluntad de hacer algo y, además, somos capaces de perseverar en el esfuerzo que ese algo requiera durante el tiempo necesario para conseguir el objetivo que nos hayamos marcado.

Esa fuerza está directamente relacionada con las actitudes, porque son mis valores, actitudes y opiniones los que me dictan lo que necesito en cada momento y lo que es importante y lo que no lo es.

Según Werther y Davis (2000) definen motivación como; "... el impulso interno que experimenta una persona para emprender libremente una acción determinada" (p. 24).

Según pagina en Internet de la Universidad Nacional Autónoma de México, escrita por Aguirre y Jardón en donde comentan de la motivación lo siguiente: "El término Motivación conduce que el individuo esta dirigido a condiciones o los estados que activa o dan energía al organismo que llevan a una conducta dirigida hacia determinados objetivos.

Los motivos, o impulsos, pueden ser primordialmente innatos en su naturaleza o aprendidos, pero cualquiera que sea su origen cuando son despertados inicia una actividad dirigida hacia determinadas finalidades, incentivos, que han sido relacionados con los motivos particulares comprendidos a través del aprendizaje.

Cuando hablamos de motivación no podemos dejar de lado la teoría de la motivación de Maslow, ya que el proceso de la motivación tiene forma circular y se inicia con el deseo o necesidad del individuo de lograr una meta. Trata de lograrla y esto hace que actúe de cierta manera. Una vez alcanzada la meta, una nueva necesidad o deseo toma el lugar de la que fue satisfecha y el proceso se inicia de nuevo. Por lo tanto, el punto de partida del proceso de la motivación son las necesidades, sean éstas individuales o de grupo.

La teoría de las Jerarquía de necesidades de Maslow (1999), que publica en su obra Germán, se presenta en un esquema constituido por cinco niveles de necesidades según su importancia:

“-Necesidades físicas básicas. Tener relaciones sexuales, comer, dormir, respirar, hacer ejercicio, descansar, alojarse, vestirse.

-Necesidades de protección y seguridad. Sentirse razonablemente protegido de las amenazas y los peligros actuales y futuros; vivir sin miedo en un ambiente protector, seguro, ordenado, estructurado, estable, previsible (y no amenazador, anárquico, inseguro); tener una filosofía o una religión que permita darle un significado a las cosas y eventos.

-Necesidades de pertenencia y amor. Dar y recibir afecto, amistad amor; tener contactos íntimos enriquecedores con amigos, un cónyuge, padres hijos; formar parte de grupos cohesivos en que uno se sienta " a sus anchas ": un club, un equipo, colegas de trabajo, un clan, una tribu, una pandilla; no quedar solo, rechazado, extraño, olvidado.

-Necesidades de estima. Que se dividen en dos bloques:

Estima de sí mismo por sí mismo. La necesidad de quererse a sí mismo de enorgullecerse de lo que se es y de lo que se hace; la necesidad de sentirse fuerte competente, independiente de los demás, capaz de enfrentar el mundo y la vida, capaz de lograr lo que se emprende.

Estima de sí mismo por los demás. La necesidad de ser respetado y admirado por los demás; la necesidad de tener cierto prestigio, una buena reputación, un estatus social elevado; la necesidad de ser felicitado, apreciado, reconocido.

-Necesidades de realización. Utilizar y desarrollar todo nuestro potencial y todos nuestros talentos; convertirse en todo lo que se es capaz de convertirse; echar mano de todos los elementos de nuestra personalidad: inteligencia, imaginación, diversas aptitudes y habilidades, capacidades físicas y otras; crecer, mejorar en lo posible.

Los niveles de necesidades uno y dos, se definen como necesidades de orden inferior, los niveles 3, 4, y 5, son conocidos como necesidades de orden superior.

Las necesidades del primer nivel se refieren a la sobre vivencia. En una situación típicamente laboral, estas necesidades dominan, ya que el trabajador logra satisfacer necesidades como: comer, dormir, respirar, hacer ejercicio, descansar, alojarse, vestirse y sexo.

La gente debe trabajar para satisfacer sus necesidades fisiológicas, pero cuando éstas quedan satisfechas hasta cierto punto, entonces quieren satisfacer otras. El siguiente nivel de necesidades predominantes es el de la protección y seguridad que buscan la protección contra el peligro, dolor, incertidumbre, desempleo y robo. Estas funcionan como sigue: Satisfechas las necesidades físicas básicas de este día, se quiere tener cierta seguridad de que esas mismas necesidades serán cubiertas también mañana y los siguientes días.

Todo ser humano tiene necesidades que llenar, sean estos materiales o espirituales esto explica en parte la conducta del hombre en el trabajo. Una persona se emplea en una determinada empresa porque piensa que al hacerlo podrá lograr un buen grado de satisfacción de sus necesidades. De acuerdo con lo expuesto, existen tres niveles de necesidades de orden superior, que tienen que ver con la pertenencia y lo social y la autorrealización.

Las necesidades de cuarto nivel, incluyen las de estima y de estatus. Las personas necesitan sentir internamente que son valiosas, sentir también que otros creen que somos valiosos (estatus), y creer que los demás también lo son. Esta necesidad en particular se conoce en filosofía como el "valor de la persona". Es una necesidad importante en los países desarrollados, posiblemente porque las primeras tres necesidades propuestas por Maslow están ya parcialmente satisfechas.

La necesidad de quinto nivel, la autorrealización de la potencialidad de cada individuo significa llegar a ser todo lo que uno es capaz. Esta necesidad es menos obvia que otras porque muchas personas no le dan suficiente importancia, ya que aún están muy ocupadas en cubrir sus necesidades del tercer o cuarto niveles. Si bien la necesidad de autorrealización predomina en pocas personas, ésta influye a casi todas. Las personas eligen ocupaciones que les gustan y obtienen cierta satisfacción del cumplimiento de sus tareas.

En la medida en que esta necesidad del quinto nivel pueda atenderse, el individuo encontrará su trabajo desafiante e internamente satisfactorio” (p. 76).

Satisfacción

La satisfacción en el trabajo parece reducir el ausentismo, la rotación y tal vez el índice de accidentes de trabajo. Algunas organizaciones creen que la alta satisfacción en el trabajo significa un alto desempeño del empleado, pero es una creencia equivocada. Los empleados satisfechos pueden tener una productividad alta, media o aún baja, y tienden a continuar con el nivel que anteriormente les produjo satisfacción.

La mayor satisfacción e insatisfacción en el trabajo se asocia con una mayor rotación en el personal, que es la proporción de empleados que se separan de la organización. Los empleados más satisfechos probablemente permanezcan más tiempo con su empleador y como consecuencia.

Davis y Newstrom (1999) definen satisfacción como; “... un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo” (p. 276).

En su publicación Werther y Davis (2000) comentan que la satisfacción en el trabajo es; “...el grado de aceptación e identificación o rechazo que el empleado experimenta respecto a su trabajo” (p. 9).

Ausentismo

El ausentismo del personal produce una actitud negativa ante el personal que no se suele ausentarse, ya esto recarga las funciones y aumenta el tiempo de espera. Lo anterior aumenta el grado de tensión. Produciendo una actitud negativa que produce un bajo rendimiento e insatisfacción.

Davis y Newstrom (1999) definen ausentismo como; "... la falta en la que incurren los empleados al no presentarse a trabajar cuando deberían hacerlo" (p. 283).

Según Werther y Davis (2000) ausentismo es; "... el fenómeno directamente vinculado con las políticas de personal de una organización y que ilustra (entre otros factores) la calidad del entorno laboral" (p. 230).

Impuntualidad

La impuntualidad es otra actitud negativa de parte de los funcionarios que repercute en el buen funcionamiento de los propósitos de toda institución, y que impide cumplir con los objetivos y metas establecidas; además es parte fundamental que provoca la insatisfacción y desmotivación enfrentan los trabajadores.

Davis y Newstrom (1999) definen impuntualidad como; "...un tipo de ausentismo por un periodo breve, el cual va de unos cuantos minutos a varias horas por cada caso, y es otro medio por el cual los empleados se repliegan físicamente del activo involucramiento en la organización" (p. 285).

Conflictos

Un conflicto se puede dar con un empleado, entre individuos o grupos, por eso es de importancia que las compañías cuenten con personal en el Área de Recursos Humanos, capacitados para poder mediar entre las partes involucradas en el conflicto, ya que este es un factor de desmotivación e insatisfacción que puede afectar de forma negativa en el comportamiento organizacional.

Zepeda (1999) define conflictos como; "... el combate y angustia del ánimo. Apuro o situación desafortunada, de difícil salida. Antagonismo, rivalidad. Desde el punto de vista Organizacional, los conflictos son inevitables, a la vez que constituyen grandes oportunidades de lograr cambios que repercutan en el crecimiento y desarrollo de la organización" (p. 73).

Según Davis y Newstrom (1999) definen conflictos como; "... toda situación en la que dos o más partes se sienten en oposición. Es un proceso interpersonal que surge de desacuerdos sobre las metas por alcanzar o los métodos por emplear para cumplir las metas" (p. 337).

Además se da una división por niveles según Davis y Newstrom (1999) en su publicación, la cual es la siguiente:

“Conflicto intrapersonal: aunque casi todos los conflictos de roles ocurren cuando el supervisor o los compañeros de un empleado depositan en éste expectativas contradictorias, es posible que el conflicto de roles intrapersonal.

Conflicto interpersonal: son un serio problema para muchos individuos dado que afectan profundamente las emociones de una persona. En ellos se impone la necesidad de proteger la identidad y autoestima individual contra los daños que los demás podrían provocar en ellas. Cuando la identidad se ve amenazada, ocurren trastornos graves y las relaciones se deterioran.

Conflicto Intergrupar: se originan en causas como puntos de vista diferentes, lealtades grupales y competencia por recursos. Los recursos de todas las organizaciones con limitados, y son cada vez más difíciles de obtener en virtud de las exigencias competitivas de las organizaciones” (p. 339).

Disciplina

Como en todo grupo humano, desde la familia hasta la más grande organización, la disciplina que se mantenga en ella es requisito para establecer orden y definición de los roles que cada individuo debe desempeñar.

La disciplina al menos para aplicarse en el modelo de Organización Inteligente no implica la idea de coerción o negación, sino más bien de flexibilidad para actuar dentro de determinados lineamientos que se establecen como guías para el pensamiento y la acción.

Según folleto de capacitación en Gestión para Gerentes de la Caja Costarricense de Seguro Social (1998), se refiere a disciplina comentando que: “En nuestro Modelo de organización, la disciplina es establecida por los hombres de alta dirección, pero no por su jerarquía, sino por la calidad de su liderazgo. Este atributo es el verdadero elemento integrador que inicia desde la visión y misión que los gerentes tienen de su organización, comunicando a los demás, como un proceso para mantener la disciplina e integración” (p. 07).

Para que institución realice sus funciones y exista orden y equidad es necesario mantener una disciplina establecida por medio de reglamentos y normas, para mantener una actitud de respeto y de cumplimiento por parte de los funcionarios.

El Área de Salud de Desamparados 1 como institución de la Caja Costarricense de Seguro Social debe funcionar bajo los reglamentos, normas y políticas que la misma estipula. Esto para tener claro que los funcionarios tienen derechos, pero que también deben cumplir con sus deberes.

Davis y Newstrom (1999) definen disciplina como; “... la acción de la dirección para hacer cumplir las normas organizacionales” (p. 316).

Según Werther y Davis (2000) disciplina es; “...la acción administrativa que tiene como objetivo garantizar el cumplimiento de las normas de la organización” (p. 202).

Barquero (2001) menciona en su publicación que disciplina es; “... la medida de la capacidad del trabajador para acatar instrucciones y normas legales” (p. 132).

Para concluir este capítulo de marco teórico se procede a definir la variable más importante o de mayor peso de este trabajo Estrés Laboral.

El Estrés Laboral

Hoy en día es causa de gran alarma social la presencia de líneas de alta tensión (estrés) en nuestro hábitat, a las que se culpa de incidir negativamente en la salud humana, ya que son causas de alteraciones biológicas, además de cambios en el comportamiento humano que alteran el funcionamiento en el ámbito laboral.

El estrés en el trabajo es parte de las nocivas reacciones físicas y emocionales que ocurren cuando las exigencias del trabajo no igualan las capacidades, los recursos, o las necesidades del trabajo.

Como comentan Davis y Newstrom (1999) en su publicación; “Muchas personas, como los empleados de una empresa Estadounidense, desarrollan problemas emocionales o psicológicos como resultado del estrés. Las dificultades pueden ser temporales o permanentes y pueden ser causadas por factores de trabajo o ajenos al centro de trabajo. Nadie es inmune al estrés, ya puede afectar a empleados de todos los niveles de organización. Cuando es muy severa o prolongada, puede afectar negativamente tanto al individuo como al empleador” (p. 461).

Para Robbins (1999) el estrés es; “... una condición dinámica en la cual un individuo se enfrenta con una oportunidad, una restricción o demanda relacionada con lo que él o ella desea y para lo cual el resultado se percibe como incierto a la vez que importante (p. 653).

Mientras Davis y Newstrom (2000) definen el estrés como; “... las presiones que la gente experimenta en la vida” (p. 461).

Morris (2001), señala como; “... estrés la condición mental y física que ocurre en cualquier momento en que debemos ajustarnos o adaptarnos al ambiente” (p. 454).

Además señala Morris (2001) como advertencias del estrés las siguientes: “... señales emocionales (ansiedad, apatía, irritabilidad y fatiga mental); señales conductuales (evasión de responsabilidades y relaciones, comportamiento extremo o autodestructivo, negligencia consigo mismo y mal juicio); señales físicas (preocupación excesiva por la enfermedad, enfermedad frecuente, agotamiento, uso excesivo de medicamentos y malestares y padecimientos físicos) (p. 454).

Es importante agregar el Síndrome de adaptación general que es una serie de reacciones corporales al estrés prolongado. El estudio de este síndrome comenzó cuando el fisiólogo canadiense Hans Selye notó que los primeros síntomas de casi cualquier enfermedad o trauma (envenenamiento, infección, lesión o estrés) eran casi idénticos.

Este síndrome se divide en tres fases: 1. reacción de alarma: el cuerpo moviliza sus recursos para afrontar el estrés adicional. En esta fase las personas tienen síndrome como dolor de cabeza, fiebre, fatiga, dolor muscular, falta de aliento, diarrea, malestar estomacal, pérdida del apetito y falta de energía.

2. reacción de resistencia: se estabilizan los ajustes corporales al estrés pero con un costo físico elevado. El cuerpo tiene mayor capacidad para afrontar la fuente original del estrés, pero disminuye su resistencia a otras tensiones.

3. reacción de agotamientos: los recursos del cuerpo se agotan y se reducen las hormonas para el estrés. a menos que se encuentre una forma de aliviar el estrés, el resultado será una enfermedad psicosomática, una pérdida seria de salud o el colapso completo (p. 474).

Coon (1999), define estrés como; "... un proceso con muchas facetas que ocurre en respuesta a hechos o situaciones de nuestro ambiente a las que se denominan estresores. Una característica del estrés que resulta llamativa es la amplia gama de reacciones físicas y psicológicas que diferentes personas tienen ante el mismo suceso; algunos pueden interpretar un hecho como estresante, mientras que otros toman sin alterarse. Incluso, una misma persona puede reaccionar de manera muy diferente al mismo estresor en diferentes momentos (P. 531).

Coon (1999) considera que: "La mayoría de los adultos dedican más tiempo al trabajo que a cualquier otra actividad. No es sorprendente, entonces, que el trabajo o la profesión sean una fuente importante de estrés. Algunos de los factores que producen estrés en los ambientes laborales son evidentes; por ejemplo, el hostigamiento o discriminación sexual, o las cargas externas de trabajo, requerir al empleado que haga mucho en muy poco tiempo. un hecho interesante es que la demanda de muy poco trabajo también ocasiona estrés; esas cargas insuficientes de trabajo producen sentimientos internos de aburrimiento, que a su vez pueden ser muy estresantes" (p. 539).

Robert (1996) define estrés como; "... cualquier exigencia ambiental que origina un estado de tensión o amenaza y que requiere un cambio o adaptación. Muchas situaciones nos impulsan a modificar la conducta de alguna manera: frenamos el automóvil cuando el semáforo se pone rojo; cambiamos los canales de la televisión para no ver el programa aburrido y encontrar otro más interesante; entramos en la casa cuando comienza a llover (p. 477).

ANÁLISIS E
INTERPRETACIÓN
DE LOS RESULTADOS

Análisis e interpretación de los resultados

El Área de Salud de Desamparados 1, que en adelante se conocerá como el Área, cuenta con doscientos funcionarios, distribuidos en diferentes disciplinas para el cumplimiento de la misión y los objetivos propios de su actividad. Del número de funcionarios que componen la población laboral, ciento setenta y dos fueron los encuestados, y veintiocho de ellos desistieron de responder el instrumento, aduciendo razones de tiempo, exceso de trabajo o falta de interés en el estudio que se realizaba. A continuación se presentan los resultados de la encuesta de opinión, que se aplicó a los funcionarios del Área, siendo estos datos el principal componente para el análisis y comprobación de la problemática planteada de la presente investigación.

Complementariamente, se estudió información suministrada por la Superintendencia General de Servicios de Salud, de la Caja Costarricense de Seguro Social, sobre la opinión de los usuarios externos del Área, datos obtenidos por medio de una encuesta que se realizó en octubre de 2002, con relación a la calidad de la prestación de los servicios que brinda el personal del Área, y cuyo propósito en este trabajo es reforzar el análisis de la presente investigación con información obtenida de otros estudios similares.

La temática objeto de análisis del presente trabajo está dirigida a indagar como afecta el estrés en el comportamiento organizacional del Área, siendo el estrés laboral, según se deduce de las definiciones que más adelante se incluyen, parte de las nocivas reacciones físicas y emocionales que ocurren cuando las exigencias del trabajo no igualan las capacidades, los recursos, o las necesidades laborales.

El análisis de los resultados se clasifica según variables, esto con el fin de dar mayor claridad al logro de los objetivos:

Para el primer objetivo que dice **“Determinar las causas del estrés en el personal del Área de Salud de Desamparados 1”**:

A continuación se analizarán los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los funcionarios del Área, con respecto a algunas variables asociadas a las causas de estrés laboral:

1. Variable: Ambiente Laboral:

El lograr un ambiente adecuado de trabajo permite alcanzar un servicio de calidad, esto se obtiene de fomentar un entorno agradable dotado de condiciones laborales aceptables, que cumpla con las demandas de los funcionarios y del usuario.

No es un secreto para nadie que el medio ambiente afecta el comportamiento y predispone de manera positiva o negativa, limitando o no la productividad, creatividad e identificación en el trabajo. Por lo tanto, el ambiente no debe considerarse como una variable exógena, sino como un activo intangible para las organizaciones y un instrumento para lograr la armonía.

En congruencia con los conceptos anteriores, se analizaron los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a funcionarios del Área, con el propósito de mostrar cómo la variable ambiente laboral, puede estar incidiendo en el funcionario como una causa del estrés laboral. A continuación se presenta el cuadro 1, donde se dan los resultados de las opiniones de los funcionarios encuestados, con respecto al ambiente laboral del Área.

Los indicadores de la variable ambiente que a continuación se detallan con sus respectivos resultados en el cuadro número 1, obtenidos de las opiniones de los funcionarios del Área de salud de Desamparados 1 encuestados son el equipo y materiales de trabajo con que cuentan para realizar las funciones asignadas, espacio físico del lugar donde se desempeñan, iluminación, temperatura y ruido que posee el espacio físico donde labora; además de analizar la existencia de cooperación por parte del personal que es parte del equipo de trabajo del servicio en que se desempeña.

Cuadro N. 1
Encuesta a funcionarios del Área de salud Desamparados 1
Según: Variable Ambiente laboral

Descripción	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
Equipo y materiales de trabajo adecuados	54 31%	70 41%	42 25%	4 2%	2 1%	172 100%
Espacio físico satisfactorio	57 33%	62 36%	33 19%	12 7%	8 5%	172 100%
Iluminación suficiente	72 42%	72 42%	19 11%	4 2%	5 3%	172 100%
Temperatura adecuada	52 30%	57 33%	40 23%	17 10%	6 4%	172 100%
Ruido	54 31%	59 34%	34 21%	11 6%	14 8%	172 100%
Existe cooperación entre compañeros de equipo	31 18%	61 36%	66 38%	11 6%	3 2%	172 100%

Fuente: Encuesta de opinión de los funcionarios del Área de Salud de desamparados 1 sobre el Estrés Laboral. Setiembre - Octubre 2003

N = 172

Nota: Para efecto del presente estudio la columna de total de los cuadros el primer dato se refiere a la frecuencia absoluta y el segundo a la frecuencia relativa, representada con un porcentaje.

En los datos del cuadro anterior se observa que los funcionarios consideran el ambiente laboral satisfactorio, y así lo demuestran los resultados obtenidos de la sumatoria de los valores cuantitativos de los indicadores que componen la variable analizada, sobresaliendo las calidades siempre con un valor 320 respuestas y casi siempre con 381 respuestas que confirman una aceptable percepción de las condiciones ambientales en las que laboran los funcionarios del Área.

Analizando Individualmente los factores en estudio como el equipo y materiales de trabajo, espacio físico, iluminación, temperatura y ruido se confirma el resultado obtenido con relación al ambiente; sin embargo se detecta una debilidad en cuanto a la cooperación entre los compañeros de trabajo; ya que 38% de los encuestados consideran algunas veces que existe cooperación, 6% casi nunca y 1 nunca, lo que podría intuirse como una posible falta de compañerismo entre el equipo de trabajo. Es importante notar que de los 38 funcionarios encuestados y que su opinión es que la cooperación entre compañeros se da algunas veces 22 de ellos son Varones y 44 mujeres, de edades entre 26 y mayores de 46 años, y los puestos que prevalecen en esta opinión son (Auxiliar de aseo, Auxiliar de enfermería, Auxiliar de Registros médicos, Médico general, Oficinistas y Técnicos en Ciencias Médicas).

Es ostensible del análisis de los datos del cuadro número uno, que el ambiente físico no es una causa de estrés laboral para los funcionarios del Área. Aspecto que por lo consiguiente no constituye un factor de impacto en el estrés laboral de los funcionarios del Área. Pero sin embargo el punto a considerar es la cooperación entre funcionarios, ya que refleja una ausencia de trabajo en equipo, lo que eventualmente puede convertirse en una causa de tensión para los funcionarios y ocasionar alteraciones en la prestación de servicios al usuario.

Además de contar con un adecuado ambiente físico en el trabajo, es necesario que haya una buena relación entre funcionarios, para que el ambiente laboral en que se desenvuelven genere condiciones favorables, para lograr una mayor satisfacción laboral.

Según la Psicóloga del Área expone en la entrevista que: “Por efectos emocionales, se van a dar roles entre el personal, pues hay mayor agresividad, hipersensibilidad, menor tolerancia y poca capacidad para resolver adecuadamente los conflictos entre el equipo de trabajo”.

2. Variable: Funciones:

Para que una institución funcione de forma homogénea, es necesario establecer los procedimientos en forma escrita, de manera clara, sencilla y accesible para todos los funcionarios. Los procedimientos deberán además, ser estandarizados, inventariados, controlados y mejorados, conforme a las necesidades de la demanda.

Una institución que organice y logre estandarizar los procesos, es más fácil de medir el rendimiento, ya que se pueden revisar las tareas y lograr corregir las etapas en que se esta fallando, para alcanzar el máximo de productividad.

Cuadro N. 2

Encuesta a funcionarios del Área de salud Desamparados 1

Según: Funciones según áreas de trabajo

Descripción	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
Son de calidad los procedimientos de funciones que se brindan	51 30%	56 33%	34 20%	25 14%	6 3%	172 100%
Se brindan por escrito los procedimientos de funciones	18 10%	37 22%	45 26%	37 22%	35 20%	172 100%
Se capacita previamente cuando se dan cambios en los procedimientos de funciones	19 11%	30 17%	74 43%	32 19%	17 10%	172 100%
La cantidad de informes lo presionan	6 3%	28 16%	63 37%	34 20%	41 24%	172 100%
Los días de cierre de informes lo presionan	6 3%	18 11%	52 30%	33 19%	63 37%	172 100%
El Jefe inmediato toma en cuenta las inquietudes con respecto a las funciones del cargo a desempeñar	38 22%	41 24%	58 34%	22 13%	13 7%	172 100%

Fuente: Encuesta de opinión de los funcionarios del Área de Salud de desamparados 1 sobre el Estrés Laboral. Setiembre -Octubre 2003

N= 172

Según el cuadro anterior sobre la opinión que tienen los funcionarios encuestados, acerca de las funciones que realizan en las diferentes secciones del Área, se determinó que la calidad de procedimientos de funciones es considerada por los mismos en su mayoría como siempre y casi siempre adecuados.

Pero sin embargo se observa que, se cuenta con una debilidad en cuanto a que no se dan por escrito los procedimientos, esto se aprecia en el cuadro anterior ya que de los 172 encuestados 26% opinan que algunas veces son dados por escrito (20 varones y 25 mujeres, de edades entre 26 y mayores a 46 años, y se da en puestos de Auxiliar de Enfermería, Personal médico y odontólogos), 22% casi nunca (11 varones y 26 mujeres; de edades entre 26 a mayores de 46 años, y los puestos Auxiliar de REMES y personal médico) y 20% nunca (13 varones y 22 mujeres, edades 26 a 46 años, y los puestos Auxiliar de aseo, Auxiliar de REMES y Técnicos en Ciencias médicas), mientras que solamente 10% siempre y 22% casi siempre.

Estos datos nos reflejan que la mayor parte de los funcionarios encuestados consideran que consideran que el no facilitar los procedimiento por escrito es factor débil para su gestión son: el personal Médico, Técnicos en Ciencias Médicas, Auxiliar de Enfermería, Auxiliar en Ciencias Médicas. Odontólogos y Auxiliar de aseo. Es necesario que los procedimientos se den por escrito para que los funcionarios tengan donde acudir en caso de dudas, además que es un apoyo para la Jefatura.

En cuanto a que si se capacita el personal previo a cambios en los procedimientos, se observa según los datos obtenidos en las encuesta que 43% encuestados opinaron que algunas veces se capacitan cuando se dan cambios en los procedimientos, de los cuales 19% son varones y 42 mujeres de edades entre 26 y mayores a 46 años, y ocupan puestos de auxiliar de enfermería, auxiliar de REMES, guardas, personal médico, odontólogos, y técnicos en ciencias médicas; 19% casi nunca de los cuales son 13 varones y 19 mujeres, de edades entre 26 y mayores a 46 años, y se desempeñan como auxiliar de enfermería, auxiliar en centro de equipos, personal médico y oficinistas; y 10% encuestados opinan que nunca, de los cuales son 6 varones y 11 mujeres, de edades entre 18 a mayores de 46 años, y ocupan puestos de auxiliar de Registros Médicos, secretarias y técnicos en ciencias médicas, lo que nos reflejan otra debilidad para llevar a cabo las funciones con cabalidad y lograr con éxito un mejor servicio al usuario, principalmente en los funcionarios que se

desempeñan como personal médico, odontólogos, técnicos en ciencias médicas, auxiliar de enfermería, auxiliar de Registros Médicos, secretarias , oficinistas, auxiliar en centro de equipos y guardas. Además se observa en los datos que los funcionarios encuestados consideran la cantidad de informes y su fecha de cierre como factores que les presionan, siendo estos una posiblemente causa de estrés laboral.

Las inquietudes que surgen de los procedimientos, los funcionarios opinan de la siguiente manera con respecto a que su jefe inmediato las toma con seriedad: 34% encuestados consideran que algunas veces se les toma con seriedad de los cuales es importante notar que son 24 varones e igual cantidad las mujeres, poseen edades entre 18 a mayores de 46 años, y los puestos que ocupan son auxiliar de enfermería, auxiliar de Registros Médicos, personal médico, y técnico en ciencias médicas, lo que deja ver que no tienen respaldo de la jefatura para externar sus dudas el trabajo se puede llevar acabo de forma errónea y dejar de darse un buen servicio al usuario.

Es importante que toda directriz en cuanto a los procedimientos de las funciones, sean claras, se dé por escrito, se capacite al funcionario para dotar de las instrucciones necesarias para enfrentar los cambios en los procesos, y se le evacue por parte del jefe inmediato las inquietudes que se presenten en cualquier etapa del proceso.

3. Variable: Incentivos

Los sistemas de incentivos ofrecen diferentes montos de remuneración en relación con alguna medida de desempeño. Tiende a incrementar las expectativas de los empleados de que las retribuciones seguirán al desempeño, un empleado que se le motiva por medio de los incentivos da mejor producción y así se puede alcanzar las metas de las instituciones, que como el Área, en prestar un servicio de atención medica de calidad y logrando satisfacer las necesidades los clientes externos, así como reducir los tiempos de respuesta.

Otros factores que se consideran como incentivos a parte de la remuneración monetaria, son las oportunidades de crecimiento, estabilidad y seguridad laboral, el poder desempeñar las habilidades. Al estar siendo incentivado el funcionario logrará que este se sienta satisfecho y de un mejor rendimiento laboral.

Todo funcionario que se sienta incentivado en su trabajo, va a realizar sus funciones de manera satisfactoria, y así se brindará un mejor servicio al cliente.

La satisfacción en el trabajo parece reducir el ausentismo, la rotación y tal vez el índice de accidentes de trabajo. Algunas organizaciones creen que la alta satisfacción en el trabajo significa un alto desempeño del empleado, pero es una creencia equivocada. Los empleados satisfechos pueden tener una productividad alta, media o aún baja, y tienden a continuar con el nivel que anteriormente les produjo satisfacción.

La mayor satisfacción e insatisfacción en el trabajo se asocia con una mayor rotación en el personal, que es la proporción de empleados que se separan de la organización. Los empleados más satisfechos probablemente permanezcan más tiempo con su empleador y como consecuencia.

Se encuestaron 172 funcionarios y se obtuvieron los resultados que se reflejan en el cuadro n. 3, que contiene la opinión de los mismos sobre la variable incentivos que el Área les dota.

Cuadro N. 3

Encuesta a funcionarios del Área de salud Desamparados 1

Según: incentivos

Descripción	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
Se dan oportunidades de crecimiento	24 14%	24 14%	65 37%	30 18%	29 17%	172 100%
Existe seguridad y estabilidad en el puesto	43 25%	47 27%	47 27%	17 10%	18 11%	172 100%
Es el salario adecuado	18 10%	29 17%	70 41%	17 10%	38 22%	172 100%
Es el salario competitivo	10 6%	31 18%	63 37%	25 14%	43 25%	172 100%
Se permite aplicar las habilidades	39 23%	69 40%	53 31%	9 5%	2 1%	172 100%

Fuente: Encuesta de opinión de los funcionarios del Área de Salud de desamparados 1 sobre el Estrés Laboral. Octubre - Noviembre 2003

N= 172

Al analizar los datos del cuadro n. 3, se refleja la opinión de los funcionarios encuestados con relación a los incentivos con que cuentan el personal del Área, dejando en claro que para la mayoría son algunas veces que se dan incentivos. Con respecto a la oportunidad de crecimiento observamos que de 172 encuestados 37% consideran que algunas veces, de los cuales 30 son varones y 35 mujeres, de edades variadas entre 18 y mayores a 46 años, y desempeñan puestos de auxiliar de aseo, auxiliar de enfermería, asistente administrativo, personal médico, odontólogos y técnicos en ciencias médicas; 18% encuestados opinan que casi nunca siendo estos 9 varones y 21 mujeres, de edades entre 26 y mayores a 46 años, y se desempeñan como auxiliar de enfermería, asistente administrativos, personal

médico, técnicos en ciencias médicas, y por último 17% encuestados consideran que nunca existe oportunidad de crecimiento de los cuales son 11 varones y 18 mujeres, edades entre 26 a 46 años, y los puestos que desempeñan son auxiliar de aseo, auxiliar de enfermería, auxiliar de Registros Médicos, asistente administrativo, secretarias y técnicos en ciencias médicas.

Estos datos nos reflejan que el personal que considera un factor que no incentiva son los que se desempeñan como auxiliar de aseo, auxiliar de enfermería, auxiliar de Registros Médicos, asistente administrativo, secretarias, técnicos en ciencias médicas, personal médico y odontólogos.

En cuanto a la seguridad y estabilidad en el puesto se obtuvieron los siguientes datos detallados en el cuadro n. 3, 27% encuestados opinan que casi siempre e igual cantidad que algunas veces se sienten seguros en sus puestos, de los cuales los primeros 20 son varones y 27 mujeres, de edades entre 26 a 46 años, y los puestos auxiliar de aseo, auxiliar de enfermería, auxiliar de Registros Médicos, personal médico, y técnico en ciencias médicas, y los segundos 17 son varones y 30 mujeres, de edades entre 26 y mayores de 46 años, y se desempeñan como los primeros solamente agregando odontólogos.

Con relación al salario opinan de la siguiente manera: 37% encuestados consideran que algunas veces el salario es adecuado de los cuales 25 son varones y 45 mujeres, de edades entre 18 a 45 años, y los puestos que ocupan son auxiliar de aseo, auxiliar de enfermería, auxiliar de Registros Médicos, personal médico, odontólogos, oficinistas y técnicos en ciencias médicas; 10% encuestados opinan que casi nunca el salario es adecuado, de los cuales 7 son varones y 10 mujeres, de edades entre 26 a mayores de 46 años, y ocupan puestos de auxiliar de enfermería, auxiliar de Registros Médicos y guardas; y 22% encuestados opina que nunca de los cuales 17 son varones y 31 mujeres, de edades entre 26 a mayores de 46 años y se desempeñan como auxiliar de enfermería, auxiliar de Registros Médicos, oficinistas y secretarias; siendo el salario un factor que desmotiva a

los funcionarios es importante destacar que los funcionarios del área en su mayoría lo considera inadecuado; así también 37% encuestados encuentran que solamente algunas veces el salario es competitivo con otra instituciones similares, de los cuales 29 son varones y 34 mujeres, de edades entre 18 a mayores de 46 años, y los puestos que desempeñan son Audiólogo, auxiliar de aseo, auxiliar de enfermería, auxiliar de Registros Médicos, auxiliar de laboratorio clínico, personal médico, técnico en ciencias médicas y oficinista.

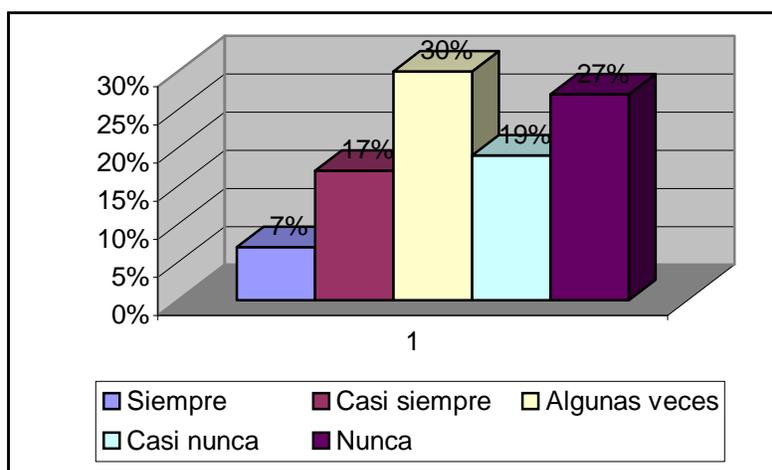
Por último se puede apreciar en cuanto a poder desarrollar y aplicar las habilidades en desempeñar sus funciones 40% encuestados opinan que casi siempre las pueden aplicar de los cuales 29 son varones y 40 mujeres, de edades entre 18 a mayores de 46 años, y desempeñan los puestos de personal médico, oficinistas, secretarias, y técnicos en ciencias médicas; y 31% funcionarios encuestados consideran que algunas veces pueden aplicar sus habilidades, de los cuales 23 son varones y 30 mujeres, de edades de 18 a mayores de 46 años, y laboran como auxiliar de aseo, auxiliar de enfermería, auxiliar de Registros Médicos, asistente administrativos, personal médico y odontólogos. Para que los funcionarios se desempeñen de forma satisfactoria, y se cumpla con las metas y objetivos de la institución, es necesario que se incentiven a los mismos, de forma se cuente con personal motivado.

4. Variable: recreación

Es conocido por todos que el ejercicio corporal reduce el estrés y alivia la tensión de la vida diaria. Los estudios indican que el ejercicio reducen la ansiedad, depresión. Y hostilidad asociados con los niveles altos de estrés. Hay explicaciones fisiológicas que sustentan estos efectos positivos del ejercicio.

Por la importancia que representa la necesidad de realizar ejercicios, para poder aliviar los síntomas del estrés, se incluyó en la encuesta que se aplicó a los funcionarios del Área, la pregunta que si realizan ejercicios. A continuación se representan en el gráfico n. 1 los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas, sobre la frecuencia con que realizan ejercicios los funcionarios del Área de Salud de Desamparados 1.

Gráfico N. 1
Encuesta a funcionarios del Área de salud Desamparados 1
Según: realización de ejercicios



Fuente: Encuesta de opinión de los funcionarios del Área de Salud de desamparados 1 sobre el Estrés Laboral. Octubre - Noviembre 2003

N= 172

Según los datos obtenidos al aplicar la encuesta sobre si realizan en su tiempo libre ejercicios los funcionarios del Área, se pueden observar los siguientes resultados más relevante y que se representan en el gráfico n. 1; donde se obtienen que de 172 funcionarios encuestados 30% responden que algunas veces realizan ejercicios en su tiempo libre de los cuales 24 son varones y 30 mujeres, de edades entre 18 a mayores de 46 años, y se desempeñan como auxiliar de aseo, auxiliar de enfermería, auxiliar de Registros Médicos, guardas, personal médico, oficinista y técnicos en ciencias médicas; 19% encuestados opinan que casi nunca realizan ejercicios en su tiempo libre de los cuales 15 son varones

y 17 mujeres, de edades entre 18 a mayores de 46 años, y se desempeñan como auxiliar de enfermería, auxiliar de Registros Médicos y personal médico; y 27% encuestados opina que nunca realizan ejercicios en su tiempo libre de los cuales 15 son varones y 32 mujeres, de edades entre 26 a mayores de 46 años y se desempeñan como auxiliar de aseo, auxiliar de enfermería, auxiliar de Registros Médicos, personal médico, oficinistas y técnicos en ciencias médicas. Lo que refleja la falta de esparcimiento por parte del personal, quienes deberían hacer ejercicios mínimo casi siempre, esto con el fin de descargar las tensiones ocasionadas con el trabajo diario.

Además, de lograr una buena condición física el realizar ejercicios nos prepara para resolver mejor las situaciones estresantes que nos produce la vida personal y laboral.

5. Variable: Motivación

Para toda institución debe ser de importancia contar con personal motivado, ya que el estar motivado ayuda a contar con actitudes positivas hacia su trabajo, realizando sus funciones con satisfacción y dando un mayor rendimiento y producción.

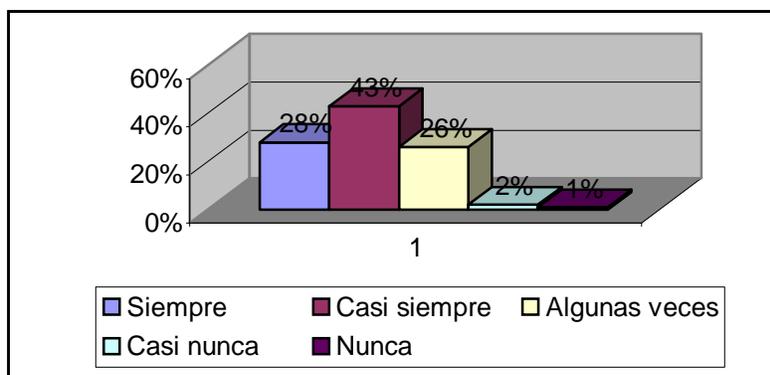
La motivación es la fuerza que nos mueve a realizar actividades. Estamos motivados cuando tenemos la voluntad de hacer algo y, además, somos capaces de perseverar en el esfuerzo que ese algo requiera durante el tiempo necesario para conseguir el objetivo que nos hayamos marcado.

Esa fuerza está directamente relacionada con las actitudes, porque son mis valores, actitudes y opiniones los que me dictan lo que necesito en cada momento y lo que es importante y lo que no lo es.

Los motivos, o impulsos, pueden ser primordialmente innatos en su naturaleza o aprendidos, pero cualquiera que sea su origen cuando son despertados inician una actividad dirigida hacia determinadas finalidades, incentivos, que han sido relacionados con los motivos particulares comprendidos a través del aprendizaje.

A continuación se observa el gráfico N. 2 donde se reflejan los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas al personal objeto de estudio con respecto a si se sienten satisfechos en el trabajo:

Gráfico N. 2
Encuesta a funcionarios del Área de salud Desamparados 1
Según: Satisfacción en el trabajo



Fuente: Encuesta de opinión de los funcionarios del Área de Salud de desamparados 1 sobre el Estrés Laboral. Octubre - Noviembre 2003

N= 172

En su mayoría los funcionarios encuestados se sienten satisfechos, así lo refleja los datos anteriores, ya que de los 172 encuestados 43% opinan que casi siempre se sienten satisfechos de los cuales 30 son varones y 43 mujeres, de edades entre 18 y mayores de 46 años, y que se desempeñan como auxiliar de enfermería, auxiliar de REMES, personal médico, guardas, oficinistas y técnicos en ciencias médicas.

Una vez analizados los datos que corresponden a las causas del estrés laboral, se analiza el segundo objetivo que se refiere a las consecuencias del estrés laboral que dice: **“Identificar las consecuencias del estrés en el rendimiento del personal del Área de Salud de Desamparados 1”**.

A continuación se observan los resultados de las consecuencias del estrés laboral, a través de las encuestas aplicadas a los funcionarios del Área de Salud de Desamparados 1, y que afectan el buen desempeño de sus funciones y menoscaban el servicio al usuario.

Como lo mencionan los autores anteriores es necesario que haya un equilibrio de presión en el trabajo, ya que es necesario también mostrar un grado de presión para que se logre obtener las metas y objetivos de la institución.

El estrés constructivo es un sano estímulo que alienta a los empleados a responder a desafíos. Finalmente, la presión alcanza un nivel que corresponde aproximadamente a la capacidad máxima de desempeño diario de una persona.

1. Variable: Satisfacción del usuario

Para que el usuario este satisfecho es necesario contar con una buena estrategia de servicio al cliente, que permita dar un trato amable, confiable y de calidad por parte de los funcionarios encargados de brindar los servicios.

La estrategia es un plan de acción ejecutado por medio de tácticas, para la prestación de un servicio cuyo fin es el de satisfacer las necesidades de los usuarios. La cual permite identificar lo que representa valor para el usuario.

Para las instituciones de servicio es importante saber quiénes son los usuarios, para lograrlo, deben segmentarse y conocer sus necesidades y aspiraciones. La calidad percibida del servicio es lo más importante a entregar al usuario, esta deberá ser garantizada por la institución. La institución debe segmentar el mercado, desarrollar el concepto de servicio para satisfacer las necesidades de los usuarios, diseñar la estrategia que respaldará el concepto y diseñar el sistema de prestación de servicio con el cual garantizará la eficacia de la estrategia.

Si bien es cierto, la institución debe diseñar una estrategia que le permita satisfacer las necesidades de los usuarios, esto deberá hacerlo sin llevar las expectativas a niveles que no pueda cumplir; la institución puede lograrlo siendo claros en el tipo de usuario, necesidades y sus límites. De esta forma el usuario sabrá hasta donde puede aspirar recibir. La estrategia deberá ser clara y no contradecirse.

Cualquier institución puede segmentar su mercado, clasificarlo según su conveniencia y desarrollar una estrategia dirigida al servicio de acuerdo con algunas características de los usuarios y del tipo de servicio que se brinda.

En nuestra sociedad orientada al servicio, la calidad del servicio ha llegado a ser, para el éxito de las empresas, más importante que la calidad del producto. Y las empresas que van por delante en el camino del servicio excelente tendrán una ventaja competitiva muy poderosa respecto a las que se hayan quedado rezagadas.

Toda estrategia de servicio al cliente tiene que ir orientada según las necesidades del usuario y de tipo de servicio que busca, el dar un servicio de calidad, logra que se reduzcan los usuarios insatisfechos y se puede lograr una mejor armonía entre el usuario y el funcionario que brinda el servicio.

Según los resultados del análisis de las encuestas aplicadas a los usuarios del Área de Salud de Desamparados 1, realizada por la Superintendencia General de Servicios de Salud de la Caja Costarricense de seguro social, aplicada en el año 2002.

A continuación se muestra los cuadros de datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los usuarios del Área de Salud de Desamparados 1 sobre el trato que reciben por parte del personal:

Cuadro N. 4

Según: La opinión general del trato recibido por el personal del Área de Salud de Desamparados 1, según el usuario.

PERSONAL	FACTOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MEDICO	Muy bueno	25	27.5%
	Bueno	49	53.8%
	Malo	17	18.7%
	Muy malo	0	
	TOTAL	91	100%
ENFERMERIA	Muy bueno	71	78%
	Bueno	20	22%
	Malo	0	0%
	Muy malo	0	0%
	TOTAL	91	100%
REMES	Muy bueno	46	50.5%
	Bueno	31	34.1%
	Malo	13	14.3%
	Muy malo	1	1.1%
	TOTAL	91	100%
LABORATORIO	Muy bueno	72	80%
	Bueno	16	17.8%
	Malo	2	2.2%
	Muy malo	0	0%
	TOTAL	90	100%
FARMACIA	Muy bueno	64	71.1%
	Bueno	25	27.8
	Malo	1	1.1%
	Muy malo	0	0%
	TOTAL	90	100%
RAYOS X	Muy bueno	54	78.3%

	Bueno	14	20.3%
	Malo	1	1.4%
	Muy malo	0	0%
	TOTAL	69	100%
TRABAJO SOCIAL	Muy bueno	5	83.3%
	Bueno	0	0%
	Malo	1	16.7%
	Muy malo	0	0%
	TOTAL	6	100%
ATAP	Muy bueno	0	0%
	Bueno	1	100%
	Malo	0	0%
	Muy malo	0	0%
	TOTAL	1	100%
ODONTOLOGÍA	Muy bueno	36	90%
	Bueno	4	10%
	Malo	0	0%
	Muy malo	0	0%
	TOTAL	40	100%
VIGILANCIA	Muy bueno	78	86.7%
	Bueno	10	11.1%
	Malo	2	2.2%
	Muy malo	0	0%
	TOTAL	90	100%
CONTRALORIA	Muy bueno	21	91.3%
	Bueno	2	8.7%
	Malo	0	0%
	Muy malo	0	0%
	TOTAL	23	100%

Fuente: Encuestas opinión de los usuarios del Área de Salud de Desamparados 1, Superintendencia Médica, Octubre 2002

Los datos detallados en el cuadro anterior reflejan que por parte del personal los usuarios reciben un trato considerado en su mayoría como muy bueno y bueno, ya que algunos de los resultados de los datos lo reflejan así como por ejemplo los siguientes: el personal médico en bueno para 49 encuestados de 91, lo que refleja un 53.8%; personal de Enfermería muy bueno 71 encuestados de 91(78%); secretarias y recepcionistas muy bueno 46 y 31 como bueno.

La satisfacción que se le brinda al usuario va ligada a las consecuencias que sufre el personal al atravesar por estrés laboral, según la Psicóloga del Área el estrés afecta el comportamiento organizacional de la siguiente manera según la entrevista que se le realizó:... “Evidentemente si afecta a los individuos va a afectar toda la organización: Relaciones laborales inadecuadas, desmotivación y apatía laboral y mala productividad”.

2. Variable: Calidad del servicio al usuario

La economía actual, marcada por la globalización y alianzas estratégicas, exigen que las organizaciones produzcan con total calidad, que no existan desperdicios ni errores, porque estos ayudarán a que se brinde un mejor servicio o producto de calidad, y a su vez a satisfacer mejor las necesidades de los consumidores.

Según los resultados antes mencionados sobre las encuestas realizadas por la Superintendencia General de Servicios de Salud de la Caja Costarricense de Seguro Social, expuestas para las variables, tiempo de respuesta y satisfacción del usuario; se puede detectar que la calidad de los servicios que brinda los funcionarios en el Área, es considerada por los usuarios como bueno.

Se presenta a continuación los datos facilitados por la Contraloría de Servicios del Área, instancia a la que se dirigen los usuarios a manifestar sus desconformidades del servicio que brinda el personal de la institución por medio de quejas escritas, esto con el fin de mejorar las situaciones y brindar un mejor servicio.

Los datos nos reflejan que los usuarios se quejan en la Contraloría de Servicios del Área en su mayoría por insatisfacción con el trato del personal e insuficiente e inadecuada información; así lo determina el detalle del cuadro número 6, donde se refleja que en el mes de noviembre de 2003 se reciben 3 quejas por insatisfacción con el trato del personal de Registros Médicos (REMES), 2 quejas al personal de Urgencias, 1 queja al personal de Laboratorio Clínico, 2 quejas el personal de Consulta Externa y 5 quejas el personal médico; así mismo se observa que otro motivo de mayor número de quejas es la insuficiente o inadecuada información 2 quejas por el personal de Registros Médicos (REMES) e igual cantidad de quejas el personal de Laboratorio Clínico.

Cuadro N. 5
Según: Motivos de las Quejas presentadas a la Contraloría de Servicios del Área de salud de Desamparados 1

Servicio	Insatisfacción con el trato personal	Insuficiente o inadecuada información	Tiempo de espera	Supuesto Ilícitos	Por el Trámite	Confiabledad diagnóstico y tratamiento	Otras no clasificadas
REMES	3	2			1		
Emergencias	2		1		1		1
Radiología							
Odontología							
Enfermería							
Laboratorio	1	2		1		1	
Consulta Externa	2						
Aseo							
Trabajo Social							
Vigilancia							
Personal Médico	5						
total	13	4	1	1	2	1	1

Fuente: Informe noviembre de 2003, Contraloría de servicios del Área de Salud de Desamparados

4. Variable: Tiempo de respuesta

El ser la institución en estudio un ente que presta servicios de salud, que cuenta con una amplia población adscrita, y analizando los resultados que se obtuvieron en el 2002, según la encuesta aplicada por la Superintendencia General de Servicios de Salud de la Caja Costarricense de Seguro Social, se aprecia las opiniones de los usuarios encuestados en cuanto al tiempo que debieron esperar para obtener una cita con el especialista, la mayoría de los encuestados expresaron que esperaron entre 1 mes a 3 meses el 40.3 % (27 encuestados de 91), lo que refleja que según los usuarios encuestados es mucho el tiempo de espera correspondiente a un 52.2% (36 encuestados de 91); para el total de los encuestados (91) opinan que el tiempo que esperan para que se les llene los recetarios, referencias entre otros documentos que les entrega el médico una vez concluida la consulta en de media hora o menos, lo que consideran 53.8% más pronto de lo que esperaba y 45.1% razonable; el tiempo de espera para entregar las recetas en la farmacia es considerado por la mayoría en un lapso de ½ hora a menos (87 encuestados) lo que representa un 96.7%; el tiempo de espera para retirar los medicamentos de 1 a 2 horas para 54 encuestados (60%), lo que en general es percibido para los usuarios encuestados como mucho tiempo según 51 encuestados (56%); el tiempo de espera para que se tomen las muestras en el Laboratorio clínico es considerado en un tiempo de 15 minutos o menos según 71 encuestados (78%), lo que demuestra que para 70 encuestados es más pronto de lo que espera (76.9%); el retiro de los resultados de los exámenes es percibido para 81 encuestados (89%) entre 1 a 8 días, lo que significa un tiempo razonable según 86 encuestados (94.5%); el tiempo de espera en el servicio de Rayos X para toma de placas según 23 encuestados (45.1%) es de 15 minutos o menos, considerados como más pronto de lo que esperaba según 26 encuestados (48.1%).

Los datos anteriores no reflejan una variedad de tiempos según el servicio que se solicita, pero en general es considerado como razonable; esto debido a que es mucha la población adscrita al Área.

A continuación se reflejan los datos anteriores en los cuadros de resultados de las opiniones de los usuarios encuestados por la Superintendencia Médica en octubre 2002, sobre los tiempos de espera en los diferentes servicios del Área que se enfrentan los usuarios:

Cuadro N. 6
Opinión de usuarios del Área de Salud de Desamparados 1
Sobre tiempos de espera

	FACTOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Tiempo de espera para la cita			
	1 día o más	2	2%
	Más de 1 semana a 1 mes	19	17%
	Más de 1 mes a 3 meses	27	25%
	Más de 3 meses a 6 meses	13	12%
	Más de 6 meses a 1 año	6	9%
	No sabe/ no responde	24	35%
	TOTAL	91	100%
	Más pronto de lo que esperaba	4	4%
	Razonable	15	14%
	Mucho tiempo, pero puedo aceptarlo	36	33%
	Mucho tiempo, totalmente inaceptable	14	13%
	No sabe/no responde	22	36%
TOTAL	91	100%	
Tiempo de espera para que el médico le atienda			
	Esperó ½ hora o menos	27	30%
	Esperó de ½ hora a 1 hora	62	68%
	Esperó más de 1 a 2 horas	2	2%
	No sabe/no responde	0	0%
TOTAL	91	100%	

	Más pronto de lo que esperaba	4	5%
	Razonable	44	48%
	Mucho tiempo, pero puedo aceptarlo	43	47%
	Mucho tiempo, totalmente inaceptable	0	0%
	No sabe/no responde	0	0%
	TOTAL	91	100%
Duración de la consulta con el médico			
	Entre 3 y 5 minutos	20	22%
	Entre 5 y 15 minutos	65	72%
	Entre 15 y 20 minutos	4	4%
	Entre 20 y 30 minutos	1	1%
	No sabe/no responde	1	1%
	TOTAL	91	100%
	Razonable	27	29.7%
	Poco, menos de lo esperado	64	70.3%
	No sabe/no responde	0	0%
	TOTAL	91	100%
Tiempo de espera para que le llenen los documentos			
	Espero ½ hora o menos	91	100%
	No sabe/no responde	0	0%
	TOTAL	91	100%
	Más pronto de lo que esperaba	49	53.8%
	Razonable	41	53.8%
	Mucho tiempo, pero puedo aceptarlo	1	1.1%
	No sabe/no responde	0	0%
	TOTAL	91	100%
Tiempo de espera para entregar la receta en farmacia			
	Espero ½ hora o menos	87	96%
	Espero de ½ hora a 1 hora	2	2%
	Espero mas de 4 a 8 horas	1	1%

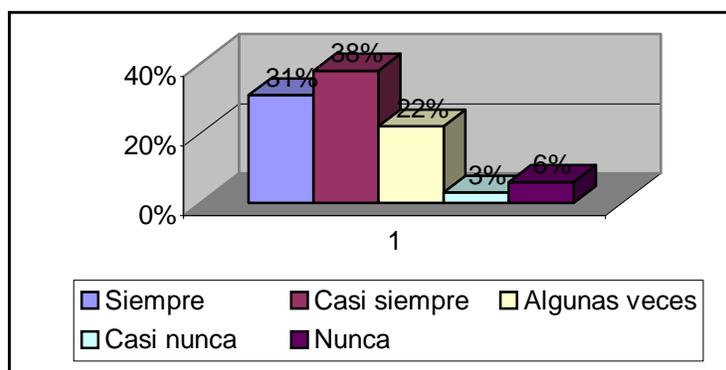
	No sabe/no responde	1	1%
	TOTAL	91	100%
Tiempo de espera para retirar medicamentos			
	Espero ½ hora a 1 hora	1	1%
	Espero mas de 1 a 2 horas	54	59%
	Espero mas de 2 a 3 horas	33	37%
	Espero mas de 3 a 4 horas	1	1%
	Espero mas de 4 a 8 horas	1	1%
	No sabe/no responde	1	1%
	TOTAL	91	100%
	Más pronto de lo que esperaba	1	1%
	Razonable	39	43%
	Mucho tiempo, pero puedo aceptarlo	51	56%
No sabe/no responde	0	0%	
TOTAL	91	100%	
Tiempo de espera para que tomen o reciban la muestra de laboratorio			
	Esperó 15 min. o menos	71	78%
	Esperó de 15 minutos a ½ hora	19	21%
	Esperó más de 2 a 8 horas	1	1%
	No sabe/no responde	0	0%
	TOTAL	91	100%
	Más pronto de lo que esperaba	70	76.9%
	Razonable	19	20.9%
	Mucho tiempo, pero puedo aceptar	2	2.2%
	No sabe/no responde	0	0%
	TOTAL	91	100%
Tiempo de espera para hacer una placa de Rayos X			
	Esperó 15 min. o menos	23	21%
	Esperó de 15 min. a ½ hora	6	5%
	Esperó de ½ hora a 1 hora	5	4%
	Esperó más de 1 a 2 horas	2	2%
	Esperó de 1 sem. a 1 mes	6	5%
	Esperó de 1 sem. a 3 meses	6	5%
	Esperó más 3 meses a 1 año	3	3%
	No sabe/no responde	40	55%

TOTAL	91	100%
Más pronto de lo que esperaba	26	24%
Razonable	17	16%
Mucho tiempo, pero puedo aceptarlo	11	10%
No sabe/no responde	37	50%
TOTAL	91	100%

Fuente: Encuestas opinión de los usuarios del Área de Salud de Desamparados 1, Superintendencia Médica, Octubre 2002

Además se incluyó en las encuestas una pregunta a los funcionarios en estudio, para conocer lo que ellos opinan sobre el tiempo de respuesta que ellos brindan al dar un servicio al usuario; y los datos obtenidos se reflejan en el gráfico N. 3 que a continuación se presenta:

Gráfico N. 3
Encuesta a funcionarios del Área de salud Desamparados 1
Según: Tiempo de respuesta



Fuente: Encuesta de opinión de los funcionarios del Área de Salud de desamparados 1 sobre el Estrés Laboral. Octubre - Noviembre 2003

N=172

Según los 172 funcionarios encuestados opinan que el tiempo de respuesta siempre y casi siempre adecuado, lo que refleja que para 31% encuestados es siempre adecuado y para 38% encuestados casi siempre adecuado, lo que refleja en su mayoría que es un tiempo de respuesta adecuado.

5. Variable: Rendimiento

Para alcanzar un máximo de rendimiento es necesario mantener una actitud positiva ante el trabajo, por lo que se hace necesario dotar de todos los materiales e insumos necesarios, además de mantener al equipo de trabajo motivado, para que de un mejor rendimiento de sus funciones y se puedan obtener las metas y objetivos propuestos en la institución.

Para que se reciba por parte de los funcionarios un máximo de rendimiento en su desempeño se le deben dar los recursos materiales y humanos necesarios; en este punto se analiza por medio del cuadro siguiente si es equilibrada la cantidad de trabajo que deben realizar con respecto de los compañeros, y si es suficiente la cantidad de personal en el grupo de trabajo.

Cuadro N. 7
Encuesta a funcionarios del Área de salud Desamparados 1
Según: Rendimiento

Descripción	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
Cantidad de trabajo equilibrado con el resto del equipo de trabajo	24 14%	59 34%	65 38%	14 8%	10 6%	172 100%
Suficiente personal en el grupo de trabajo	22 13%	40 23%	69 40%	25 15%	16 9%	172 100%

Fuente: Encuesta de opinión de los funcionarios del Área de Salud de desamparados 1 sobre el Estrés Laboral. Octubre - Noviembre 2003

N= 172

Los datos del cuadro anterior no reflejan que en general se cuenta en el Área con un rendimiento adecuado algunas veces por parte de los funcionarios; así se detalla al observar en el cuadro que para 34% de los 172 encuestados casi siempre considera que la cantidad de trabajo es equilibrado con el resto del personal, y 38% encuestados lo consideran que solamente algunas veces; lo que se puede refleja un factor negativo para el rendimiento, ya que si el trabajo no se da por parte iguales al personal, se puede presentar conflictos entre el personal, bajo rendimiento y recargo de funciones.

A si mismo en el cuadro vemos que 40% encuestados opinan que algunas veces la cantidad de personal es suficiente, lo que altera el funcionamiento del servicio; ya que si el personal no es suficiente es posible que se de recargo de funciones, se aumenta los tiempos de respuesta y esto genera un grado de estrés mayor en el equipo de trabajo y sea desfavorable para los usuarios que esperan un servicio eficaz y de calidad.

Cabe agregar que para la Psicóloga del Área entrevistada, opina con respecto a la pregunta que se le realizó sobre si el estrés laboral produce que el personal baje su rendimiento en el trabajo lo siguiente: ... “Indudablemente entre mejor emocionalmente se esté, mejor productivo sí es”.

6. Variable: Trastornos en la salud

El estrés laboral afecta no solo en lo laboral en relación con diferentes consecuencias como pueden ser el desempeño, la armonía entre el grupo de trabajo, la disciplina, entre otros, sino que también puede menoscabar la salud de los funcionarios, aumentando el ausentismos por medio de incapacidades.

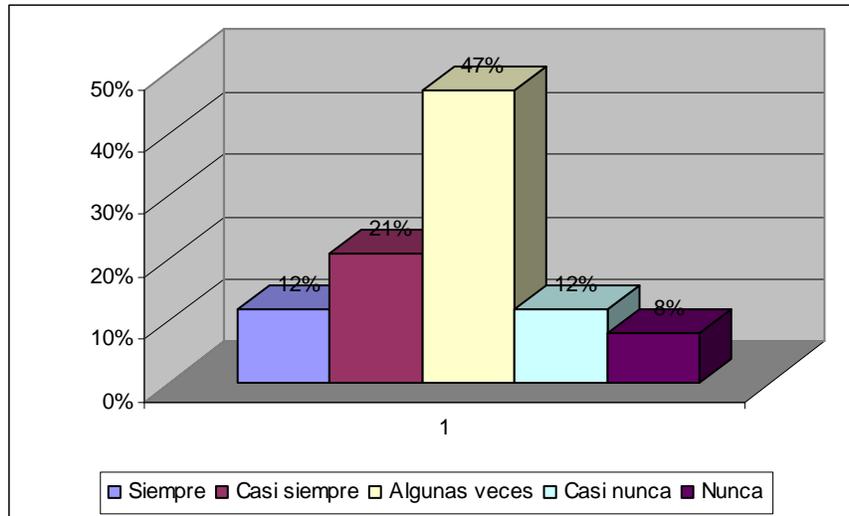
Para la Psicóloga del Área que se entrevistó considera que el estrés laboral menoscaba la salud en los siguientes efectos emocionales y físicos:... “Ansiedad, frustración, depresión, estados ansiosos crónicos, colitis nerviosa, insomnio, agresividad, trastornos sexuales, infartos, entre otros”.

Según el informe que elabora el departamento de incapacidades del Área del mes de julio de 2003, se puede detectar que la mayor parte de los síntomas que padecen los funcionarios de la institución según los casos que se presentaron el mes antes mencionado son, 99 casos de diarreas y 20 casos de episodios depresivos.

Lo que nos refleja que es una cantidad considerable de casos por los que enfrentan los funcionarios del Área.

Además se incluye en las encuestas una pregunta para conocer la opinión por parte de los funcionarios en estudio, sobre si consideran que la tensión de su trabajo afecta la salud, y la mayor parte de los encuestados consideran que algunas veces si afecta la tensión en el trabajo su salud. A continuación se presentan los resultados de los datos en el gráfico N.6 sobre la pregunta que se menciona anterior mente se incluyo en las encuestas sobre si la tensión en el trabajo afecta la salud.

Gráfico N.4
Encuesta a funcionarios del Área de salud Desamparados 1
Según: Trastornos en la salud



Fuente: Encuesta de opinión de los funcionarios del Área de Salud de desamparados 1 sobre el Estrés Laboral. Octubre - Noviembre 2003

N= 172

7. Variable: Comunicación

La comunicación repercute positivamente en la toma de decisiones, además se puede contar con mayor colaboración, mejor adaptación de las personas a la institución y la creación de más y mejores alternativas para hacer más eficiente a la organización.

Las estrategias de comunicación organizacional cubren el papel verdaderamente trascendente de compartir con todos los miembros de ella la información referente a la visión, y al rumbo, así como acontecimientos más concretos que suceden en el interior de ella: logros, proyectos, resultados, entre otros.

Cuadro N. 9
Encuesta a funcionarios del Área de salud Desamparados 1
Según: Variable Comunicación

Descripción	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
Información por parte de la Jefatura es adecuada	31 18%	46 27%	54 31%	23 13%	18 11%	172 100%
Es satisfactoria la comunicación entre compañeros	32 20%	57 33%	56 32%	14 8%	13 7%	172 100%

Fuente: Encuesta de opinión de los funcionarios del Área de Salud de desamparados 1 sobre el Estrés Laboral. Octubre y Noviembre 2003

N =172

Analizando los resultados del cuadro anterior se detecta una comunicación no adecuada en su totalidad, ya que en su mayoría los funcionarios encuestados consideran la comunicación con su Jefatura y con sus compañeros entre casi siempre y algunas, lo que refleja que la comunicación es una posible consecuencia del estrés laboral en el Área.

Según los datos del cuadro 5, refleja que para los funcionarios encuestados solamente algunas veces su jefatura inmediata les informa de lo que ocurre en la institución, ya que de 172 encuestados 31% opinan algunas veces, lo anterior refleja la necesidad de aumentar la comunicación Jefatura- subalternos, para que los últimos estén informados de los cambios que se dan dentro del trabajo, para brindar un mejor servicio y una mejor información al usuarios del Área.

Mientras que la comunicación entre compañeros es un aspecto que requiere ser estudiada, ya que los encuestados responden de la siguiente manera 33% encuestados casi siempre y 32% encuestados algunas veces mantienen buena comunicación con el equipo de trabajo, lo que puede representar que si no hay buena comunicación siempre entre el equipo de trabajo el trabajo no se llenaba a cabo en conjunto, lo que puede provocar alteraciones en la calidad del servicio.

Para que exista una buena relación con el equipo de trabajo es necesario se tenga una buena comunicación entre compañeros, esto con el propósito de cumplir con los objetivos y metas del equipo de trabajo.

8. Variable: Productividad

Para alcanzar las metas y objetivos propuestas en cuanto a la producción, es necesario mantener una actitud positiva por parte del equipo de trabajo, que se hace necesario motivar e incentivar a los funcionarios, para que den su máximo de producción.

Al analizar la variable calidad se observa que la cantidad de quejas que se reciben por parte del personal del Área no es tan grande si comparamos que se cuenta con una población adscrita que usan los servicios de salud que se brindan. Así numéricamente se refleja al notar que en el III trimestre del 2003 se recibió un total de quejas de 23 por insatisfacción del usuario con respecto a los funcionarios del Área y la población adscrita es de 57.336 habitantes.

9. Variable: Disciplina

Como en todo grupo humano, desde la familia hasta la más grande organización, la disciplina que se mantenga en ella es requisito para establecer orden y definición de los roles que cada individuo debe desempeñar.

La disciplina al menos para aplicarse en el modelo de Organización Inteligente no implica la idea de coerción o negación, sino más bien de flexibilidad para actuar dentro de determinados lineamientos que se establecen como guías para el pensamiento y la acción.

Para que la institución realice sus funciones y exista orden y equidad es necesario mantener una disciplina establecida por medio de reglamentos y normas, para mantener una actitud de respeto y de cumplimiento por parte de los funcionarios.

El Área como institución de la Caja Costarricense de Seguro Social debe funcionar bajo los reglamentos, normas y políticas que la misma estipula. Esto para tener claro que los funcionarios tienen derechos, pero que también deben cumplir con sus deberes.

Si bien es cierto en el mes de noviembre del 2003 se recibió un total de 23 quejas ante la Contraloría de Servicios del Área de Salud de Desamparados 1, por parte de los usuarios que plantearon por escrito su insatisfacción por diferentes situaciones en la prestación de los servicios que recibieron de los funcionarios en los diferentes departamentos, las cuales se detallan en el cuadro número 6, entre los datos contenidos en el mismo cuadro se puede observar que por insatisfacción con el trato del personal se recibieron 13 quejas por parte del personal de Registros médicos (REMES), Emergencias, Laboratorio clínico, Consulta externa y personal médico.

A continuación se analiza el objetivo número tres que dice : “ **Valorar el impacto del volumen de incapacidades en el personal del Área de salud de Desamparados 1**”, es importante antes conocer lo que se define como incapacidades según el instructivo que establece los procedimientos de las incapacidades de los beneficiarios del Seguro Social, de la Caja Costarricense de Seguro Social, elaborado por la Gerencia de la División Médica, en octubre de 2001; “Incapacidad es: el período de reposo ordenado por médicos de la Caja Costarricense de Seguro Social o autorizados de ésta, al asegurado directo activo asalariado que no esté en posibilidad de trabajar por pérdida temporal de las facultades o aptitudes para el desempeño de las labores habituales u otras compatibles con ésta. El documento respectivo justifica la inasistencia del asegurado para el cobro de subsidios”.

El ausentismo laboral por incapacidades, es un problema al que toda institución debe hacer frente en una forma oportuna, eficiente y eficaz. Esto es debido a que afecta directamente la distribución del trabajo programado y consecuentemente los costos de producción; de tal manera que afecta la atención de los usuarios de los diferentes servicios que se brindan en el Área. El ausentismo es un indicador de problemas existentes en el ambiente laboral, que puede estudiarse como posibles consecuencia del estrés laboral.

También, el ausentismo laboral es considerado una medida muy cercana al grado de bienestar que ha alcanzado esta persona, tanto en el área personal como en la laboral, ya que una persona infeliz o con problemas familiares ve disminuida su capacidad de rendir laboralmente.

Es importante conocer las principales causas diagnósticas que afectan a la población laboral institucional y su posible relación con el ausentismo, lo que permite estructurar políticas y estrategias que lleven como objetivo la prevención y disminución de las incapacidades.

En el Área se cuenta con un departamento de incapacidades, la cual facilitó los datos acerca de los principales motivos de incapacidad y el volumen de las mismas, según el informe de incapacidades del personal del Área de mayo del 2003; y a continuación se detallan los datos en el cuadro número 10:

Cuadro N.10
Incapacidades del personal del Área de Salud de Desamparados 1
Mayo 2003

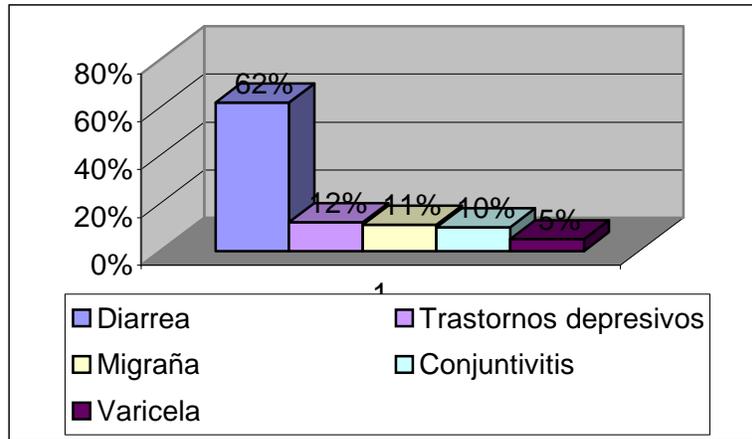
Servicio	Número de incapacitados	Número de días incapacitados
Medicina General	64	262
Consulta Siquiátrica	3	32
Dermatología	2	4
Consulta especializada	4	15
Obstetricia	4	14
Urgencias	43	73
Odontología	3	8
Total	123	408

Fuente: Informe de incapacidades de mayo de 2003, Departamento de incapacidades del Área de Salud de Desamparados 1.

El cuadro anterior nos refleja que en el mes de mayo de 2003, se recibieron un total de 123 incapacidades de funcionarios, por un total de 408 días, de las cuales se dan en su mayor parte en el servicio de Medicina General y Urgencias, ya que respectivamente se dieron 64 y 43 incapacidades por diferentes motivos, por 262 y 73 días respectivamente.

Además se obtuvieron datos importantes acerca de los diagnósticos de las incapacidades del personal del Área, del mes de mayo de 200, que a continuación se gráfica con el fin de conocer los porcentajes de los mismos con relación al número de incapacidades.

Gráfico N. 5
Diagnósticos de incapacidades más frecuentes del personal
Área de Salud de Desamparados 1



Fuente: Informe de incapacidades de mayo de 2003, Departamento de incapacidades del Área de Salud de Desamparados 1.

En el gráfico anterior se detallan los porcentajes de los diagnósticos de las incapacidades del mes de mayo de 2003, del personal del Área, de los cuales predomina con 62% las incapacidades por diarrea, 12% las incapacidades por trastornos depresivos, seguidos de 11% de incapacidades por migraña, 10% las incapacidades por conjuntivitis y por último 5% las incapacidades por varicela. De los datos anteriores podemos rescatar que según lo antes expuesto por los autores sobre los trastornos de salud por estrés laboral, la diarrea, la migraña y trastornos depresivos son principales manifestaciones del estrés laboral y según el artículo en Internet de la revista médica ILADIBA y expuesto en la variable trastornos en la salud del presente documento, se clasifican manifestaciones severas del estrés laboral.

Seguimos analizando el objetivo número cuarto que dice: **“Estimar la incidencia del estrés laboral en el personal del Área de salud de Desamparados 1”**.

Cuadro N. 11
Según: Incapacidades del personal del Área de salud de Desamparados 1

Servicios	N. Funcionarios incapacitados	N. Ordenes	N. Días	Relación N. Funcionarios / N. órdenes	Relación N. días / N. órdenes
Administrativo	6	5	8	1.2	1.6
ATAP	9	21	174	0.43	8.28
Audiometría	1	1	1	1	1
Consulta Médica	23	29	173	0.79	5.96
Dirección Médica	11	13	69	0.85	5.30
Enfermería	31	54	320	0.57	26.66
Farmacia	27	12	61	2.25	5.08
Laboratorio Clínico	21	7	34	3	4.85
Odontología	14	4	10	3.5	2.5
Rayos X	3	7	67	0.43	9.57
REMES	19	18	129	1.05	7.16
Trabajo Social	0	0	0	0	0
Urgencias	3	1	5	3	5
Total	168	172	1051	0.97	6.11

Fuente: Informe de incapacidades del personal del Área de Salud de Desamparados 1, elaborado por la Dirección Médica, Primer semestre del 2003.

Según el los datos del cuadro N. 11, que fueron facilitados por la Dirección Médica del Área y basados en los informes de incapacidades que pasa a esta instancia las jefaturas correspondientes, se observa que para el primer semestre del año 2003, el personal de Enfermería, Farmacia, Médicos, Laboratorio clínico y Registros médicos, son quienes se incapacitan con mayor frecuencia.

Si se analiza los datos obtenidos de las causas del estrés detectadas por medio del estudio que se presenta, se observa que el personal Médico, enfermería y Registros medicos, son los funcionarios que por medio de sus opiniones en las encuestas, encuentran más propensos a las causas del estrés laboral, estos opinan que no hay cooperación entre compañeros, las funciones no son dadas por escrito, no se capacita previo a cambios en las funciones, se presionan los días de cierres y la cantidad de informes, no se sienten incentivados (el salario lo encuentran inadecuado e incompetente, no consideran que existe oportunidad de crecimiento, no se sienten seguros ni estables en el puesto, y no pueden aplicar las habilidades en su totalidad cuando realizan las funciones, además no se encuentra motivado.

Para concluir el análisis de resultados del presente estudio se detalla sobre el quinto objetivo que dice: **“Evaluar la gestión de Recursos Humanos en el Área de Salud de Desamparados 1, para el manejo del estrés laboral”**.

Los procesos de formación y capacitación del recurso humano del Área tienen el rango de actividades de interés institucional, dado que responden al interés de promocionar a los funcionarios facultándolos con técnicas y herramientas que hagan más productivo su trabajo en la prestación de servicios de salud.

Toda institución debe velar por que su personal se capacite dentro de las necesidades de la misma, ya que si bien es cierto la capacitación puede resolver de manera apropiada muchos problemas de desempeño, y que menoscaban la calidad y el buen servicio al usuario. Además capacitando al personal se logra aumentar la confianza a los funcionarios para enfrentar cambios en los procesos de las funciones que desempeña, y en el caso del tema del presente estudio el saber manejar el estrés laboral.

El diagnóstico de necesidades de capacitación debe ser parte de las gestiones de Recursos Humanos del Área, al ser detectada la problemática por parte de la Jefatura inmediata provocada por la carencia de capacitación.

El desarrollo de los recursos humanos, a partir de los procesos de capacitación y formación, es la fórmula para generar beneficios a corto plazo que respondan a las necesidades del Área.

A continuación se de en el cuadro número los datos obtenidos según los 172 encuestados, acerca de las capacitaciones que han recibido por parte del Área:

Cuadro N. 12
Encuesta a funcionarios del Área de salud Desamparados 1
Según: Capacitación

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
Se brindan suficientes cursos y entrenamientos	6 3%	23 13%	71 42%	36 21%	36 21%	172 100%
Se capacita sobre el manejo del estrés	4 2%	2 1%	37 22%	47 27%	82 48%	172 100%
Se capacita previamente cuando se dan cambios en los procedimientos de funciones	19 11%	30 17%	74 43%	32 19%	17 10%	172 100%

Fuente: Encuesta de opinión de los funcionarios del Área de Salud de desamparados 1 sobre el Estrés Laboral. Octubre y Noviembre 2003

N= 172

Los datos del cuadro anterior refleja la necesidad de capacitación a que se enfrenta el personal del Área; esto por cuanto se observa en el cuadro que la mayor parte de los encuestados responden entre algunas veces, casi nunca y nunca. Así para la pregunta que si se brindan suficientes cursos y entrenamientos los encuestados opinan de la siguiente manera 42% encuestados algunas veces, 21% casi nunca, 21% nunca, 263 casi siempre y 6 siempre; los resultados a la pregunta qué si se ha capacitado sobre le manejo del estrés; opinan 48% encuestados nunca, 27% casi siempre, 22% algunas veces, 2% siempre y 1% nunca; y por último a la presunta sobre si se capacita previamente cuando se dan cambios en los procedimientos de funciones, se tienen los siguientes resultados 43% encuestados responden que algunas veces, 19% casi nunca, 17% casi siempre, 11% siempre y 10% nunca.

CONCLUSIONES
Y
RECOMENDACIONES

Conclusiones

Partiendo de los objetivos de la investigación realizada y con base en los datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los 172 funcionarios del Área de salud de Desamparados 1 y el análisis bibliográfico; se llegó a las siguientes conclusiones:

En relación con el primer objetivo: **“Determinar las causas del estrés en el personal del Área de Salud de Desamparados 1”**, se concluyó según las opiniones de los funcionarios encuestados que los factores que se encontraron como posibles causas del estrés laboral son los siguientes:

1. Los funcionarios opinan que no hay una buena relación entre el equipó de trabajo, lo cual es un posible factor que perjudica el trabajo en armonía, aspecto que constituye una supuesta debilidad en el Área.
2. Las altas jerarquías del Área, según lo reflejan las opiniones de los funcionarios encuestados, no les informan a los subalternos por escrito los procedimientos a seguir en los diferentes servicios que se brindan, además no se les capacita previamente a cambios en los procedimientos de sus funciones, y no se toma en cuenta las inquietudes que se dan por parte del personal con relación a las dudas en los procedimientos de funciones, esto directamente recae en las Jefaturas inmediatas.
3. El personal reporta en las encuestas aplicadas un grado de desmotivación, ya que opinan que en el Área no hay oportunidad de crecimiento de puesto, el salario lo consideran en su mayoría como inadecuado con respecto a las labores que desempeñan, lo que no permite considerarse competitivo con relación a otra instituciones similares, además los funcionarios manifiestan que no se les permite aplicar sus habilidades en cuanto a las funciones de trabajo, simplemente se deben limitar a los procedimientos establecidos.

4. El personal afirma que no realizan ejercicios en su tiempo libre, lo cual puede ser un factor que aumenta la tensión en el trabajo.

Acerca del segundo objetivo, **“Identificar las consecuencias del estrés en el rendimiento del personal del Área de Salud de Desamparados 1”**, se determinan como posibles consecuencias del estrés los siguientes factores según las opiniones de los funcionarios encuestados:

1. El personal que se encuentra menos satisfecho laboralmente según los resultados de las encuestas de opinión, es el personal de Registros Médicos y personal Médico. Esto posiblemente provoca que el servicio sea percibido de mala o baja calidad para los usuarios.
2. El personal encuestado considera que no existe una adecuada distribución de funciones entre el equipo de trabajo del Área, seguido de falta de miembros para desempeñar las funciones propias de los departamentos. Esto es un posible factor que provoca un recargo de funciones y un aumento en el tiempo de respuesta, lo que podría llevar a la insatisfacción del usuario.
3. El personal encuestado considera que no cuenta con buena comunicación con su jefatura, no se les informa de lo que ocurre en la institución, lo que trae como posible consecuencia que se brinde información inadecuada a los usuarios, provocándoles disconformidad e insatisfacción con el servicio que se les brinda a los mismos.

En cuanto al tercer objetivo **“Estimar el impacto del volumen de incapacidades en el personal del Área de salud de Desamparados 1”**, se concluyó que el elevado número de incapacidades del personal del Área, es un posible problema que afecta la eficiencia y eficacia de los servicios que brinda la institución. Esto es debido a que afecta directamente la distribución del trabajo programado y consecuentemente los costos de producción; de tal manera que afecta la atención de los usuarios de los diferentes servicios que se brindan en el Área.

El ausentismo es un posible indicador de los problemas que se dan al presentarse las consecuencias que se determinaron anteriormente. Las principales manifestaciones en la salud que llevan al personal del Área a asistir a consulta médica para que se les incapacite son por motivo de diarreas, trastornos depresivos y migraña, siendo estos trastornos en la salud asociados con el estrés laboral, según lo refleja el informe que emite el Departamento de Incapacidades del Área en cuestión.

El objetivo cuarto **“Estimar la incidencia del estrés laboral en el personal del Área de salud de Desamparados 1”**, se observó que el personal que más reporta presencia de estrés en orden descendiente es el personal médico, técnicos en ciencias médicas, auxiliar de aseo, enfermería y Registros Médicos y estos son los que al analizar las causas del estrés salieron más propensos a poseerlas. Lo anterior da como conclusión, que mientras no se evite el estrés no se disminuirán las incapacidades y se producirá un bajo rendimiento, que da como posible resultado un mal servicio al cliente e incremento en los tiempos de espera.

El quinto y último objetivo **“Evaluar la gestión de Recursos Humanos en el Área de Salud de Desamparados 1, para el manejo del estrés laboral”**, se puede señalar como conclusión que el personal del Área opina en las encuestas realizadas que no cuentan con capacitación suficiente por parte de la institución, siendo este un factor de importancia para mejorar las actividades propias de la misma, o bien para poder contar con un mejor manejo del estrés, motivación al personal y una mejor aplicación de los cambios en los procedimientos.

Recomendaciones

Con relación a las anteriores conclusiones del primer objetivo, se recomienda lo siguiente, para lograr disminuir las posibles causas que producen el estrés laboral en el personal del Área y que lleva a consecuencias que afectan el logro de los objetivos y misión que se han planteado para brindar un servicio al usuario que cumpla satisfactoriamente con las necesidades:

1. Es necesario implementar e incrementar el trabajo en equipo, realizando actividades donde se les apliquen dinámicas para tal fin, lo cual se puede realizar por servicios y en forma periódicamente.
2. Con relación a los procedimientos, se hace necesario crear manuales de funciones por escrito, que sean claros de interpretar, y que los funcionarios sean capacitados con la debida anticipación a los cambios por las mismas Jefaturas, que a su vez los funcionarios tengan la oportunidad de externar sus inquietudes y sugerencias.

Una recomendación es hacer un mejor uso del sistema de correo interno, operado por el departamento de cómputo del Área donde se pueda contar con un correo interno entre funcionarios y Jefaturas que permita una mejor comunicación.

Este indicador está altamente ligado también a la identificación de los objetivos, pues cuando los funcionarios conocen y que entienden los objetivos y mensajes de la corporación, pueden convertirse en importantes propulsores hacia la consecución de las metas propuestas, en caso contrario, pueden afectar el desempeño de una empresa.

Una comunicación efectiva puede aumentar la motivación y por ende la productividad de los empleados, generándose también una satisfacción hacia su trabajo y el servicio al cliente.

A partir de lo anterior, se generan acciones tendientes a la apertura de espacios que permitan comunicar claramente las acciones del grupo, aumentar el convivió entre los compañeros, de manera que refuerce las relaciones interpersonales, aunado a lo anterior, es importante aumentar la participación de la Jefatura con la participación de algunos funcionarios como apoyo a las tareas establecidas por dicha figura y fomentar la participación activa tanto de las jefaturas como del personal en las distintas actividades que se realicen.

3. El salario que reciben los funcionarios del Área, no es tan fácil de corregir ya que son establecidos institucionalmente; sin embargo, se puede dar facilidad para laborar tiempo extraordinario y solicitar al departamento de Recursos Humanos realizar valoraciones de puestos, que permita lograr un mejor rango que se complemente con un mejor salario.

Además, con respecto a las habilidades es necesario permitir que los funcionarios (sin caer en extremos) modifiquen los procedimientos, tengan libertad de crear técnicas en coordinación con el resto del equipo de trabajo, para que permitan aplicar sus habilidades.

Para que los funcionarios se desempeñen de forma satisfactoria y se cumpla con las metas y objetivos de la institución, es necesario incentivar a los mismos, de forma que se cuente con personal motivado.

4. La Caja Costarricense de Seguro Social cuenta con un gimnasio y piscinas ubicado en la zona de Barrio Luján, los cuales poseen un instructor, por lo que se pueden realizar actividades recreativas y a la vez impulsar el deporte en los funcionarios, ya que esto no implica costo para los mismos, además como recomendación se pueden crear equipos de fútbol, aeróbicos, entre otros. Lo anterior se puede llevar a cabo fuera de horario de labores, para que no afecte el funcionamiento de los servicios que se brindan en el Área de Salud de Desamparados 1.

El realizar ejercicios ayuda que las personas puedan aliviar tensión y liberarse.

Para el segundo objetivo se recomienda lo siguiente:

1. En las actividades para incrementar el trabajo en equipo antes citadas, se puede incluir en la agenda actividades de relaciones interpersonales, donde se mejore el trato al usuario, se de un servicio de calidad que permita lograr la satisfacción del usuario en el servicio de salud que solicita.
2. Evaluar en las reuniones por departamento las opiniones de los funcionarios, para lograr conocer la percepción que tienen con respecto al reparto de funciones y poder llegar a lograr un equilibrio de reparto de funciones en conjunto. Al lograr el reparto de funciones, se elimina el recargo y se logra disminuir el tiempo de espera.
3. El personal del Área cuenta con correo electrónico interno en todos los servicios del Área, el mismo se puede utilizar para crear un boletín informativo que contemple los cambios que se dan y los acontecimientos más importantes, se puede solicitar la ayuda del departamento de computo y que las jefaturas lleven la información que se incluirá en el boletín; además se puede crear un espacio donde se reciban sugerencias que sean para retroalimentar y solucionar problemas y así mejorar el servicio.

Siendo el ausentismo el principal factor que se da a causa de las incapacidades y que afecta el rendimiento del personal y que menoscaba el servicio que se brinda en el Área, se recomienda lo siguiente; posiblemente si se consigue disminuir las causas que producen estrés laboral en el personal se logran evitar las consecuencias, de manera que se presente un porcentaje más bajo en incapacidades.

En el mundo en que vivimos y en el cual operan las organizaciones, se están experimentando cambios de una magnitud no vista anteriormente. Cambios en el panorama político, y nuevas relaciones entre el primer mundo y tercer mundo, están redefiniendo el mercado de servicios, los medios de producción y la ubicación de los recursos humanos financieros y tecnológicos.

Hoy en día el estrés laboral es prácticamente parte de la vida diaria de las personas, por tal motivo es necesario enseñar al funcionario a manejarlo para evitar daños mayores tanto de producción, rendimiento y de salud.

Keith, Davis, John W., Newstrom. (2000). “Tanto las organizaciones como a los individuos les preocupan enormemente el estrés y sus efectos. En el intento de manejar este problema, disponen de tres opciones: prevenirla o controlarla, escapar de ella o aprender a adaptarse a ella (manejar sus síntomas). Las organizaciones pueden perseguir el mejoramiento de las habilidades administrativas de comunicación, la delegación de autoridad a los empleados por medio de la participación, el rediseño de funciones a fin de que sean más satisfactorias o la instrumentación de programas de desarrollo organizacional” (p. 473).

Es importante que se tome en cuenta la necesidad de primeramente conocer el grado de estrés que maneja el personal del Área de Salud de Desamparados 1, aplicando test, contratando los servicios de profesionales en la materia y que de segundo paso capacitan a los funcionarios enseñando técnicas de manejo del estrés.

Keith, Davis, John W., Newstrom. (2000). Menciona en su obra los siguientes métodos para manejar el estrés: “1. Recurrir a la relajación mental para adaptarse al estresamiento que se presenta. Basada en la práctica de la meditación, supone una tranquila y concentrada reflexión interior con objeto de procurar al organismo descanso físico y emocional. 2. Biorretroalimentación, mediante la cual la personal bajo orientación médica aprenden, a influir en sus síntomas de estrés, como aceleramiento de l ritmo cardiaco o dolores de cabeza severos. 3. Ausencias sabáticas, consiste en permisos sin goce de sueldo, se paga un sueldo parcial y remuneraciones. 4. Bienestar personal, incluyen la detección de enfermedades, la educación sobre salud y la existencia de centros de acondicionamiento físico. Los especialistas pueden recomendar practicas para el aliento de cambios en el estilo de vida, como regulación de la respiración, relajación muscular, fantasiazas positivas, el control de la alimentación y preferiblemente un método preventivo para la reducción de las causas del estrés” (p. 475).

El aprender a manejar el estrés laboral va a beneficiar al funcionario del Área de Salud de Desamparados no solo a nivel laboral sino que también personal, ya que al conseguir manejarlo se logrará un mejor estado de animo, lo que permite que se realicen las labores con más optimismo y se viva la vida con un sentido más positivo.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

- Barquero Corrales, Alfredo. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Brenes Chacón, Albam. (2002). *Los trabajos finales de graduación*. Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Cascante Castillo, Germán Eduardo. (2003). *Manual Práctico de Legislación Laboral*. Costa Rica: Editorial Investigaciones Jurídicas S.A.
- Chiavenato, Idia Iberto. (1991). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Editorial Mc. Graw Hill.
- Connia, Neal. (1995). *52 Maneras de Reducir el Estrés en tú vida*. E.E.U.U: Editorial Caribe.
- Elourday M., Juan Ignacio. (1993). *Estrategia de empresa y Recursos Humanos*. España: Editorial McGraw -Hill / Interamericana de España, S.A.
- Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado, Carlos y Batista, Lucio, Pilar. (2000). *Metodología de la Investigación*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Jay, Ros. (2001). *Lo Fundamental y lo más efectivo acerca de los clientes*. México: Editorial Mc Graw Hill..
- Jean, Louis, Servan, Schreiber. (2000). *El nuevo arte de vivir el tiempo*. Francia: Editorial Albin Michel.

Keith, Davis, John, W. Newstrom. (2000). *Comportamiento Humano en el trabajo*. México: Editorial Mc Graw Hill.

Stephen P., Robbins. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial PRENTICE HALL.

Paniagua, Carlos Germán. (1999). *Principales escuelas del Pensamiento Administrativo*. Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.

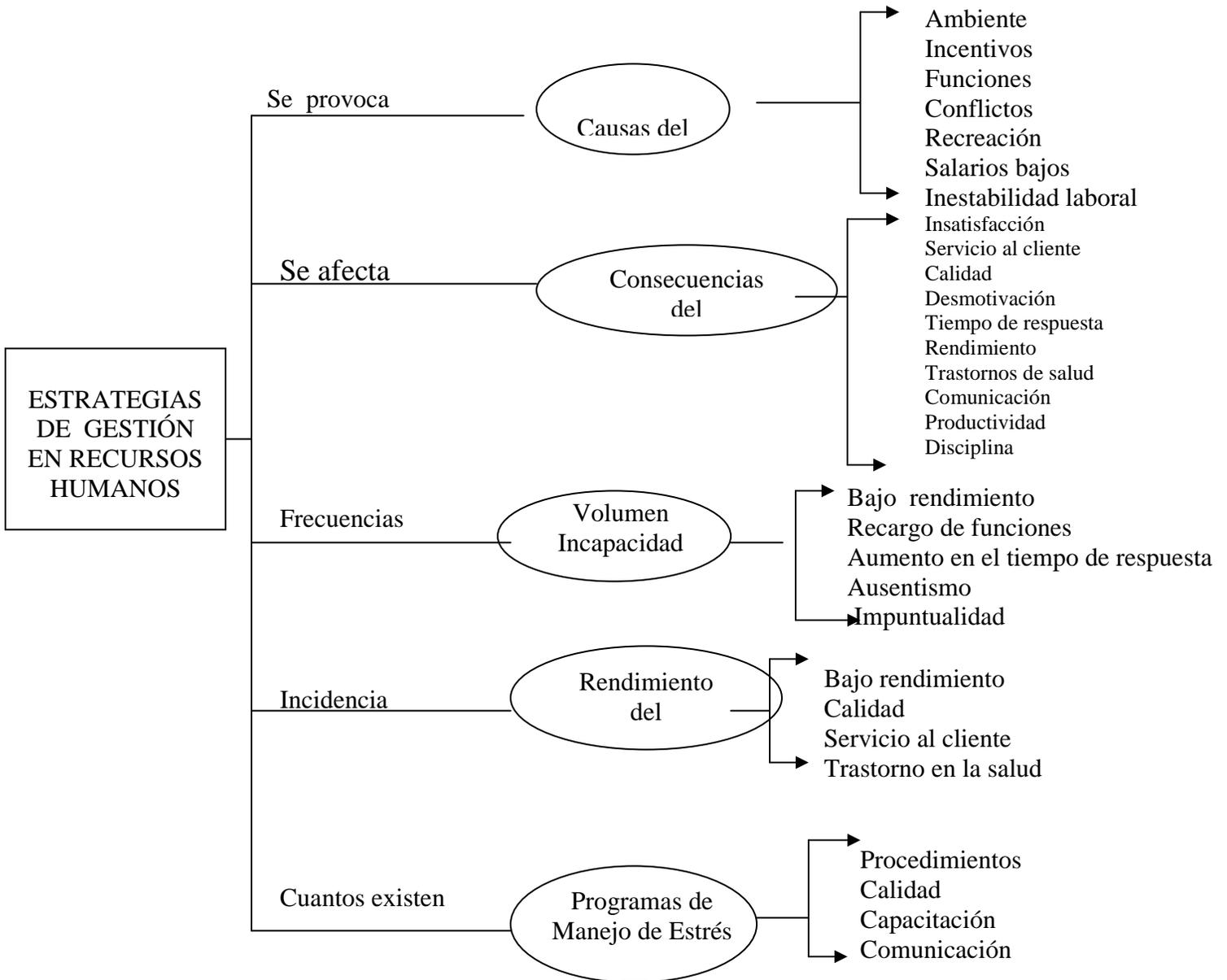
Valle Cabrera, Ramón. (1999). *La Gestión de los recursos humanos*. España: Editorial Addison –Wesley Iberoamericana S.A.

William B., Werther, Jr. Keith Davis. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: Editorial Mc Graw Hill.

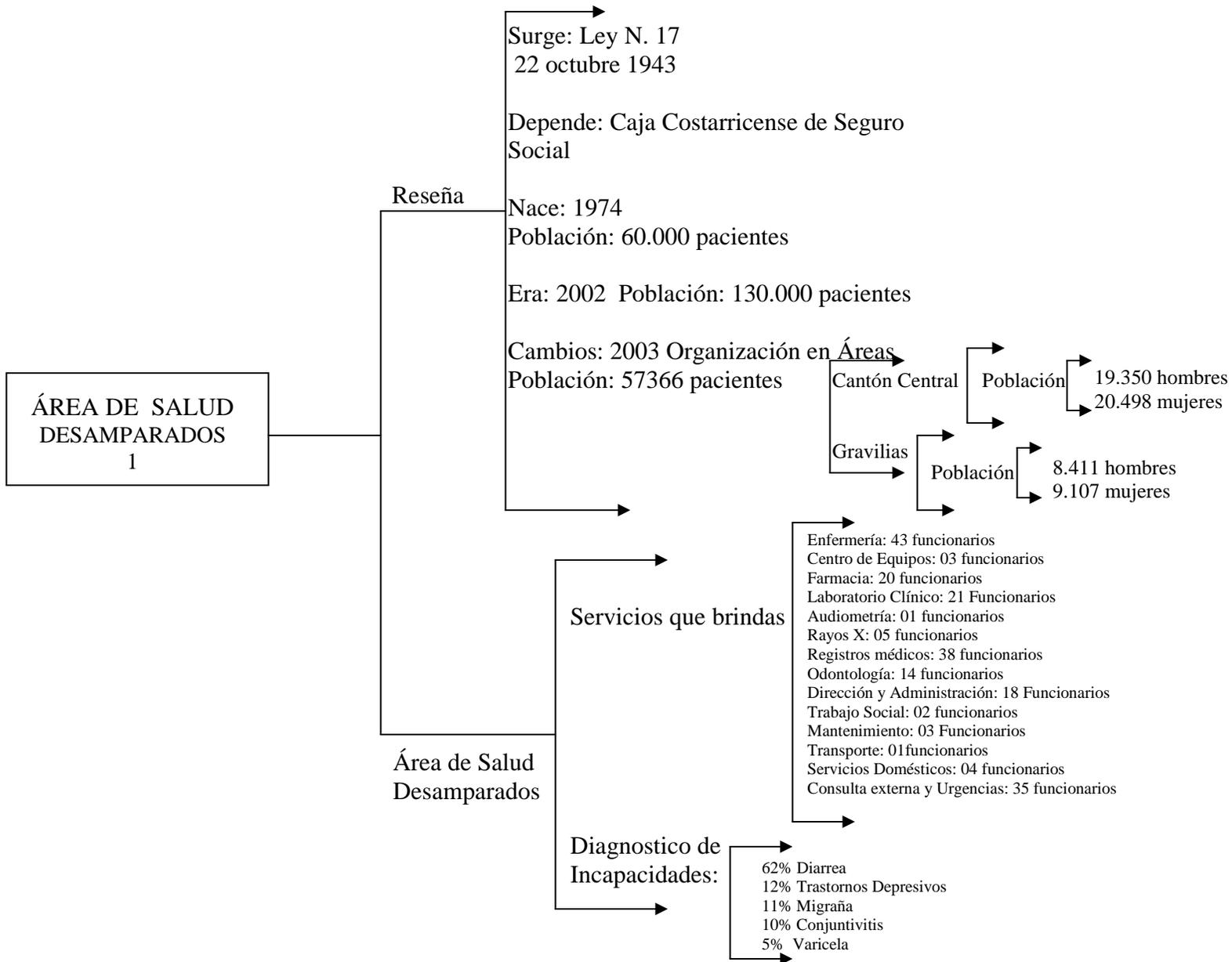
Witter, Du gas Beverly. (2000). *Tratado de enfermería práctica*. México: Editorial McGraw –Hill.

ANEXOS

MAPA CONCEPTUAL



MAPA SITUACIONAL



Fecha: _____

Cuestionario No. _____

Encuesta de opinión para el personal del Área de Salud de Desamparados 1 sobre Estrés Laboral

La presente encuesta ha sido elaborada con el fin de recopilar información que ayuden a realizar una estrategia de Gestión en el manejo del Estrés. Las respuestas que usted brinde son totalmente confidenciales y los datos solo serán revelados de forma general una vez concluida la investigación. Se le agradece su tiempo y la objetividad de sus respuestas.

Marque con una "X"

Datos Personales

1.a. Sexo

Masculino ()

Femenino ()

2.a. Edad en años

De 18 a 25 ()

De 26 a 35 ()

De 36 a 45 ()

Mayor de 46 ()

3.a. Puesto actual

Información General

1.b. El equipo y materiales que dispone son adecuados para realizar el trabajo.

() 1. Siempre () 2. Casi siempre () 3. Algunas veces

() 4. Casi nunca () 5. Nunca

2.b. El espacio físico en que labora es satisfactorio.

() 1. Siempre () 2. Casi siempre () 3. Algunas veces

() 4. Casi nunca () 5. Nunca

3. b. Es buena la condición de su ambiente laboral según los siguientes aspectos:

Iluminación	() 1. Siempre () 2. Casi siempre () 3. Algunas veces () 4. Casi nunca () 5. Nunca
Temperatura	() 1. Siempre () 2. Casi siempre () 3. Algunas veces () 4. Casi nunca () 5. Nunca
Ruido	() 1. Siempre () 2. Casi siempre () 3. Algunas veces () 4. Casi nunca () 5. Nunca

- 4.b. Percibe usted que existe cooperación entre los compañeros de trabajo.
 1. Siempre 2. Casi siempre 3. Algunas veces
 4. Casi nunca 5. Nunca
- 5.b. Los procedimientos propios de sus funciones son dados con claridad.
 1. Siempre 2. Casi siempre 3. Algunas veces
 4. Casi nunca 5. Nunca
- 6.b. Los procedimientos se les da por escrito.
 1. Siempre 2. Casi siempre 3. Algunas veces
 4. Casi nunca 5. Nunca
- 7.b. Se le capacita previamente cuando se dan cambios en los procedimientos de sus funciones.
 1. Siempre 2. Casi siempre 3. Algunas veces
 4. Casi nunca 5. Nunca
- 8.b. Se siente presionado por la cantidad de informes que debe realizar.
 1. Siempre 2. Casi siempre 3. Algunas veces
 4. Casi nunca 5. Nunca
- 9.b. Se siente presionado los días de cierre, para presentar informes.
 1. Siempre 2. Casi siempre 3. Algunas veces
 4. Casi nunca 5. Nunca
- 10.b. Tiene diferencias con sus compañeros de trabajo.
 1. Siempre 2. Casi siempre 3. Algunas veces
 4. Casi nunca 5. Nunca
- 11.b. Realiza ejercicios en su tiempo libre.
 1. Siempre 2. Casi siempre 3. Algunas veces
 4. Casi nunca 5. Nunca
- 12.b. Las oportunidades de crecimiento lo animan a permanecer en la Institución.
 1. Siempre 2. Casi siempre 3. Algunas veces
 4. Casi nunca 5. Nunca
- 13.b. Se siente seguro y estable en su puesto.
 1. Siempre 2. Casi siempre 3. Algunas veces
 4. Casi nunca 5. Nunca
- 14.b. Considera que su salario es adecuado con relación al trabajo que realiza.
 1. Siempre 2. Casi siempre 3. Algunas veces
 4. Casi nunca 5. Nunca

- 15.b. Considera que su salario en comparación con otras Instituciones es similar.
 1. Siempre 2. Casi siempre 3. Algunas veces
 4. Casi nunca 5. Nunca
- 16.b. Se siente satisfecho en el trabajo.
 1. Siempre 2. Casi siempre 3. Algunas veces
 4. Casi nunca 5. Nunca
- 17.b. Las responsabilidades asignadas permiten aplicar por completo sus habilidades.
 1. Siempre 2. Casi siempre 3. Algunas veces
 4. Casi nunca 5. Nunca
- 18.b. Considera que brinda un buen servicio al cliente.
 1. Siempre 2. Casi siempre 3. Algunas veces
 4. Casi nunca 5. Nunca
- 19.b. El tiempo de respuesta es adecuado.
 1. Siempre 2. Casi siempre 3. Algunas veces
 4. Casi nunca 5. Nunca
- 20.b. Considera que la tensión de su trabajo afecta su salud su salud.
 1. Siempre 2. Casi siempre 3. Algunas veces
 4. Casi nunca 5. Nunca
- 21.b. Su Jefe inmediato les mantiene informado de lo que ocurre en la Institución.
 1. Siempre 2. Casi siempre 3. Algunas veces
 4. Casi nunca 5. Nunca
- 22.b. Su Jefe considera seriamente las inquietudes que se presentan con respecto a las funciones de su cargo.
 1. Siempre 2. Casi siempre 3. Algunas veces
 4. Casi nunca 5. Nunca
- 23.b. Es buena la comunicación en el equipo de trabajo.
 1. Siempre 2. Casi siempre 3. Algunas veces
 4. Casi nunca 5. Nunca
- 24.b. La cantidad de trabajo que debe realizar es equilibrada con el resto de sus compañeros.
 1. Siempre 2. Casi siempre 3. Algunas veces
 4. Casi nunca 5. Nunca
- 25.b. Existe suficiente personal en su grupo para atender la cantidad de trabajo diario.
 1. Siempre 2. Casi siempre 3. Algunas veces
 4. Casi nunca 5. Nunca

26.b. Se brindan suficientes cursos y entrenamiento al personal.

1. Siempre 2. Casi siempre 3. Algunas veces
 4. Casi nunca 5. Nunca

27.b. Le han capacitado sobre el manejo del Estrés.

1. Siempre 2. Casi siempre 3. Algunas veces
 4. Casi nunca 5. Nunca

¡Mucha Gracias!

Fecha: _____

Entrevista para Profesional en Psicología del Área de Salud de Desamparados1 sobre el Estrés Laboral

La presente entrevista ha sido elaborada con el fin de recopilar información para realizar una estrategia de Gestión en el manejo del Estrés.

Información General

1. ¿Qué es para usted el estrés Laboral?

2. ¿Cuáles son las principales causas del Estrés Laboral de una Institución?

3. ¿Cuáles son las consecuencias del Estrés laboral en el personal de una Institución?

4. Es el Estrés un factor que afecta el Comportamiento Organización?

5. Considera que el Estrés Laboral es un factor que menoscaba la salud del funcionario.

6. ¿El estrés afecta la disciplina en el personal?

7. Considera que se dan conflictos entre el equipo de trabajo a causa del estrés laboral

8. Considera que la relación jefatura colaborador afecta el desempeño y la productividad del funcionario.

9. ¿El Estrés laboral produce que el personal baje su rendimiento en el trabajo?

10.¿Cómo afecta las incapacidades del personal por problemas tensionales el comportamiento organizacional?

11. Considera necesario capacitar el personal, para que pueda manejar el Estrés.

¡Mucha Gracias!