



**UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE EDUCACIÓN,  
CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

Decreto Ejecutivo 575 del 21 de julio de 2004

Acreditada mediante Resolución N°15 del 31 de octubre de 2012

**FACULTAD CIENCIAS DE SALUD  
REGISTRO Y ESTADÍSTICA DE SALUD**

**EL ESTRÉS LABORAL CON VISION  
GERENCIAL**

**Trabajo de grado como requisito para optar al grado de  
Gerencia en servicios de salud**

**Norvin Steven Frías  
Medianero**

**Tutora: Carroll Barrios**

**Panamá, 12, 2017**

**MONOGRAFÍA PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE GERENCIA DE  
SERVICIOS DE SALUD**

**ASESOR  
CARROLL BARRIA**

**POST-GRADO EN GERENCIA DE SERVICIOS DE SALUD**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mis padres, por estar conmigo, por enseñarme a crecer y si caigo levantarme, por apoyarme y guiarme, por ser las bases, para llegar hasta aquí.

El presente trabajo es dedicado a toda mi familia, quienes han sido parte fundamental y un apoyo, ellos son quienes me dieron grandes enseñanzas y los principales protagonistas de este “sueño alcanzado”.

Le doy gracias a dios por mantenerme de pie para poder resolver las situaciones de la vida diaria y poder culminar con esta nueva meta.

## ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	1
CONTRAPORTADA .....	2
DEDICATORIA.....	3
ÍNDICE GENERAL.....	4-6
LISTA DE CUADROS.....	7
INTRODUCCIÓN.....	8-9
A. CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	10
B. OBJETIVOS.....	10
b.1. OBJETIVO GENERAL.....	10
b.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	10
C. JUSTIFICACIÓN.....	11
D. MARCO REFERENCIAL.....	11
E. FUNDAMENTACION TEORÍCA.....	12
a. EL ESTRÉS.....	12-13
a.1.SINTOMAS DEL ESTRÉS.....	14
a.2. FASES DEL ESTRÉS.....	15-16
b. EL ESTRÉS LABORAL.....	17-18
b.1. MODELOS DE ESTRÉS LABORAL.....	19-20
b.2 TIPOS DE ESTRÉS LABORAL.....	21
b.2.a. El episódico.....	21
b.2.b. El crónico.....	21
b.3. CLASIFICACIÓN GENERAL.....	22
b.3.a. Estresores del ambiente físico, entre los que se encuentran....	22
b.3.b. Estresores de la tarea.....	22
b.3.c. Estresores de la organización.....	23-24
b.4.FUENTES DEL ESTRÉS LABORAL.....	25

b.4.a Las condiciones físicas de trabajo.....	25
b.4.b La distribución temporal del trabajo y la velocidad a la que se completa son factores muy importantes.....	26
b.4.c Las condiciones de trabajo por turnos pueden suponer un factor de estrés y, a menudo, son el origen de trastorno del sueño y de sus consecuencias.....	26
b.4.d Nivel ocupacional y de las tareas que desempeña el trabajador.....	27
b.4.e Las relaciones sociales en el trabajo son otro factor de estrés laboral.....	28
b.4.f Las interacciones entre la vida personal y familiar son complejas.....	29
c. CAUSAS Y FACTORES DESENCADENANTES DEL ESTRÉS LABORAL.....	30
c.1. Factores Desencadenantes.....	30-32
d. CAUSAS DEL ESTRÉS LABORAL.....	33
e. CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO.....	34
e.1. Características del puesto.....	34
e.2. Volumen y ritmo del trabajo.....	34
e.3. Horarios de trabajo.....	35
e.4. Participación y control.....	35
f. CONTEXTO LABORAL.....	35
f.1. Perspectivas profesionales, estatus y salario.....	35
f.2. Papel en la entidad.....	36
f.3. Relaciones interpersonales.....	36
f.4. Cultura institucional.....	37
f.5. Relación entre la vida familiar y la vida laboral.....	37
g. SINTOMAS Y CONSECUENCIAS DEL ESTRÉS LABORAL.....	38

g.1. Los síntomas de ansiedad más frecuentes.....	38
g.1.a. A nivel cognitivo-subjetivo.....	38
g.1.b. A nivel fisiológico.....	38
g.1.c. A nivel motor u observable.....	38
g.2. EN EL ÁMBITO PERSONAL.....	39
g.2.a. Salud física.....	39
g.2.b. Salud Mental.....	39
g.2.c. Aspectos Conductuales.....	39
g.2.d. Dimensión Social.....	40
g.3. EN EL ÁMBITO ORGANIZATIVO.....	40-41
h. SATISFACCION LABORAL.....	42
i. DIMENSIONES DE SATISFACCION LABORAL.....	43-44
j. FUENTES DE LA SATISFACCION LABORAL.....	45-46
k. CONSECUENCIAS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL.....	47
II. ESTRÉS LABORAL CON VISIÓN EN GERENCIA.....	50-52
F. ANALISIS PERSONAL DEL ESTRÉS.....	53-55
G. CONCLUSIONES.....	56-57
H. RECOMENDACIONES.....	58
BIBLIOGRAFÍA.....	59
ANEXOS.....	60-65

## LISTA DE CUADROS

Figura	
1.....	17
Figura	
2.....	33
Cuadro	
1.....	48-49
Grafico	
1.....	60
Grafico	
2.....	60

## INTRODUCCION

Correr y abarcar: son dos términos que podrían resumir el estilo de vida actual.

Cuántas veces lo observamos en los demás, o caemos nosotros mismos en las prisas y el deseo de realizar gran número de actividades a un tiempo. ¿Para cuándo lo tendrán? ¿No me lo puedes terminar antes? ¿No creo tener tiempo? ¿Se da cuenta del tiempo que llevamos esperando? ¿Por favor, deseé prisa, no puedo perder ni un minuto más? ¿Otra vez llegamos tarde? La pretendida necesidad de hacer muchas cosas, impone la urgencia de realizarlas cada vez a mayor velocidad.

Gran parte del proceso se ha vivido sin disfrutarlo y cargado de tensión; la relación con otras personas se ha deteriorado; la salud física se ha debilitado en exceso; y la salud mental también sufre las consecuencias.

El trabajo es una de las actividades en la vida del hombre que ofrece múltiples beneficios, tales como la interacción con otras personas, la ejecución de tareas diversas y la oportunidad de dar a conocer las capacidades de cada uno. Sin embargo, cuando este carece de un adecuado manejo, o alrededor del mismo se crean ambientes perturbadores, puede generar un grado de tensión alto y producir “Estrés laboral”.

El estrés según la Organización Mundial de la Salud (OMS), se define como la “la reacción que puede tener el individuo ante exigencias y presiones laborales que no se ajustan a sus conocimientos y capacidades, y que pone a prueba su capacidad para afrontar la situación”. Sin embargo, son muchas

las causas que pueden ocasionar este tipo de estrés del cual estaremos hablando en el siguiente trabajo.

UNMECIT

## **A. CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA**

Por lo expuesto anteriormente, resulta de gran interés realizar esta investigación, donde se pretende responder al interrogante ¿Qué relación existe entre estrés laboral, satisfacción en el trabajo y el bienestar psicológico en los trabajadores?

Los trabajadores se encuentran afectados por el estrés laboral, el cual impacta sobre su bienestar psicológico y satisfacción con el trabajo.

## **B. OBJETIVOS**

### **b.1. OBJETIVO GENERAL**

- Identificar la relación entre el estrés laboral, satisfacción en el trabajo y bienestar psicológicos en trabajadores.

### **b.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Reconocer las situaciones que en el ámbito hospitalario son percibidas como estresantes por parte de los trabajadores.
- Explorar la vinculación entre el estrés percibido y/o vivenciado con el bienestar psicológico y grado de satisfacción laboral.
- Conocer la situación del estrés laboral, como afecta la gerencia de algún centro de salud o institución.

### **C. JUSTIFICACIÓN**

El estrés laboral ha tomado una gran importancia en estos tiempos. El estrés en el entorno laboral puede resultar ser un detonante y causal de enfermedades entre otros trastornos. El presente trabajo tiene como propósito fundamental identificar La relación que existe entre estrés laboral, satisfacción en el trabajo y el bienestar en los trabajadores

### **D. MARCO REFERENCIAL**

El estrés es entendido como el conjunto de alteraciones en el funcionamiento basal del organismo, que obligan su estado fisiológico, más allá de uno normal en reposo. El estrés es una respuesta y adaptación a estímulos externos, que son percibidos cómo peligroso o desagradable.

El estrés laboral en Panamá, ya se está situando a la cabeza del ranking entre las enfermedades que agobian a la salud y bienestar de los panameños.

Llama la atención que este mal está escalando posiciones en las economías emergentes, que parecen exigir un esfuerzo extra a sus trabajadores.

Por otra parte, las importantes pérdidas económicas debido al mayor ausentismo y a la bajada de la productividad son sólo uno de sus efectos.

## **E. FUNDAMENTACION TEORICA**

### **a. EL ESTRÉS**

Todos oímos y utilizamos la palabra estrés y otros términos relacionados, como miedo, ansiedad, angustia, fatiga o depresión, pero es difícil, incluso para los científicos e investigadores, delimitar claramente de qué estamos hablando y cuál es el significado, el alcance y las consecuencias de estos conceptos. Así, los términos de estrés, ansiedad y miedo se entremezclan en el lenguaje cotidiano e incluso en el lenguaje científico, de forma que su definición es difícil. Son conceptos polisémicos, que describen situaciones y estados psicológicos y psicobiológicos, diferentes pero relacionados entre sí.

En forma simplista, el estrés es a veces definido como una condición meramente muscular: "es una rigidez o endurecimiento de los músculos y del tejido conjuntivo que excede del tono necesario para su funcionamiento normal". Sin embargo, es mucho más que eso. El estrés es una respuesta importante, el Dr. en medicina Hans Selye pionero en las investigaciones sobre el estrés, lo define como "una respuesta corporal no específica ante cualquier demanda que se le haga al organismo (cuando la demanda externa excede los recursos disponibles)". Esta respuesta es parte normal de la preparación del organismo para el enfrentamiento o para la huida.

Desde el punto de vista de la psicología, el estrés ha sido entendido desde los tres enfoques siguientes: (Cano, 2002)

- Como estímulo, el estrés es capaz de provocar una reacción o respuesta por parte del organismo.

- Como reacción o respuesta, el estrés se puede evidenciar en cambios conductuales, cambios fisiológicos y otras reacciones emocionales en el individuo.
- Como interacción, el estrés interactúa entre las características propias de cada estímulo exterior y los recursos disponibles del individuo para dar respuesta al estímulo.

En línea con la anterior definición, La Organización Mundial de la Salud (O.M.S.) postula que el estrés es "el conjunto de reacciones fisiológicas que prepara al organismo para la acción".

Aunque el estrés si tenga un papel fundamental en el proceso salud-enfermedad, autores como Lazarus y Folkman (1986) afirman que no siempre constituye un proceso negativo en nuestras vidas, ya que dependerá de la valoración que cada sujeto hace del proceso y de su capacidad para controlar la situación y afrontar las consecuencias del estrés. El estrés es un proceso dinámico en el que intervienen variables tanto del entorno como individuales, y aparece cuando la persona evalúa una situación como amenaza.

Todas estas formas de definir el estrés muestran la complejidad del fenómeno.

## **a.1. SINTOMAS DEL ESTRÉS**

El estrés afecta órganos y funciones de todo el organismo. Los síntomas más comunes son:

- Depresión o ansiedad
- Dolores de cabeza
- Insomnio
- Indigestión
- Sarpullidos
- Disfunción sexual
- Nerviosismo
- Palpitaciones rápidas
- Diarrea o estreñimiento.

Uno de los primeros síntomas en aparecer es el nerviosismo, un estado de excitación en el que el sistema nervioso responde de forma exagerada o desproporcionada a estímulos considerados normales.

El consumo de tabaco, o de alcohol y café u otras sustancias estimulantes, son la causa más común de nerviosismo y falta de equilibrio en el sistema nervioso. La ansiedad también suele ser punto común en personas que se sienten "estresadas". Se trata de un trastorno psicósomático, que comienza afectando a la mente, pero acaba repercutiendo sobre diversos órganos del cuerpo, produciendo taquicardia, dolor de estómago, colon irritable (alternancias entre estreñimiento y diarrea), etc. Se han identificado tres etapas en la respuesta al estrés.

En la primera etapa, alarma, el cuerpo reconoce el estrés y se prepara para la acción, ya sea de agresión o de fuga. Las glándulas endocrinas liberan hormonas que aumentan los latidos del corazón y el ritmo respiratorio, elevan el nivel de azúcar en la sangre, incrementan la transpiración, dilatan las pupilas y hacen más lenta la digestión.

En la segunda etapa, resistencia, el cuerpo repara cualquier daño causado por la reacción de alarma. Sin embargo, si el estrés continúa, el cuerpo permanece alerta y no puede reparar los daños.

Si continúa la resistencia se inicia la tercera etapa, agotamiento, cuya consecuencia puede ser una alteración producida por el estrés. La exposición prolongada al estrés agota las reservas de energía del cuerpo y puede llevar a situaciones extremas. Ciertos tipos de jaqueca y dolor de cara o espalda, el asma, úlcera péptica, hipertensión, asma y estrés premenstrual, son ejemplos de alteraciones relacionadas con el estrés. Además, el estrés emocional puede causar o empeorar muchos trastornos de la piel, desde picores, cosquilleo y dolor hasta los que producen sarpullido y granos.

## **a.2. FASES DEL ESTRÉS**

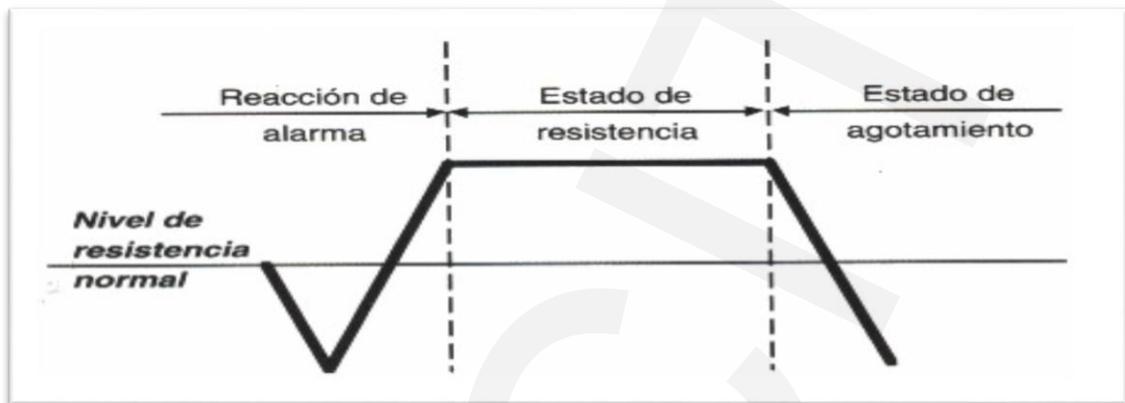
Hans Selye habla de tres fases del síndrome general de adaptación:

- **Alarma:** Se caracteriza por la liberación de hormonas. Se movilizan los sistemas defensivos del organismo para lograr la adaptación y afrontar la situación de estrés. Hay aumento de la secreción de glucocorticoides, de la actividad de Sn simpático, de la secreción de NA por la medula suprarrenal. Síndromes de

cambios de lucha o huida. Y se presenta una baja resistencia a los estresantes.

- **Resistencia:** La activación hormonal sigue siendo elevada. El organismo llega al clímax en el uso de sus reservas, al reaccionar ante una situación que lo desestabiliza. Se normalizan, la secreción de glucocorticoides, la actividad simpática y la secreción de NA. Desaparece el síndrome de lucha/huida, y hay una alta resistencia (adaptación) a los estresantes.
- **Agotamiento:** El organismo pierde de manera progresiva su capacidad de activación. Queda inhibida la provisión de reservas, lo que trae como consecuencia enfermedades e incluso la muerte. Hay aumento de la secreción de glucocorticoides, pero finalmente hay un marcado descenso.

Triada de estrés (suprarrenales hipertrofiadas, timo y ganglios linfáticos atrofiados, úlceras sangrantes de estómago y duodeno). Pérdida de la resistencia a los estresantes, puede sobrevenir la muerte.



**FIGURA.1 SINDROME GENERAL DE ADAPTACIÓN**  
(Hans Selye, 1936)

### **b. EL ESTRÉS LABORAL**

El estrés en el entorno laboral es un problema creciente con un costo personal, social y económico notable.

En toda situación de estrés en la empresa puede hablarse de la responsabilidad de los directivos y de la propia organización en la medida que ésta lo causa o lo facilita, o en la medida en la que no lo detecta a tiempo o no lo remedia. Pero hay una responsabilidad ineludible también que reside en el propio empleado que es quien debe salir de esa situación, buscar asesoramiento, tomar decisiones difíciles y emprender cambios importantes en algunas parcelas de su vida, siendo a veces necesario incorporarse a un proceso terapéutico, no siempre fácil ni cómodo y a menudo prolongado. Todo ello requiere un esfuerzo y una perseverancia personal e intransferible.

El estrés en el trabajo aparece cuando las exigencias del entorno laboral superan la capacidad de las personas para hacerles frente o mantenerlas bajo control.

El estrés laboral, según Cano (2002) señala que "hablamos de estrés cuando se produce una discrepancia entre las demandas del ambiente, y los recursos de la persona para hacerles frente". El estrés es una respuesta adaptativa por parte del individuo, que en un primer momento nos ayuda a responder más rápida y eficazmente a situaciones que lo requieren.

Nuestro cuerpo se prepara para un sobreesfuerzo, somos capaces de procesar más información sobre el problema y actuamos de forma rápida y decidida. El problema es que nuestro cuerpo tiene unos recursos limitados y aparece el agotamiento.

Desde este punto de vista, puede considerarse al estrés laboral como el factor que desencadena o libera efectos tanto físicos (consecuencias físicas) como psicológicos (consecuencias psicosociales) en los individuos. Además, produce cambios en: la percepción, las respuestas emocionales y afectivas, la apreciación primaria y secundaria, las respuestas de afrontamiento (Peiró, 1992).

Según Martínez Selva (2004) surge de un desajuste entre las capacidades del individuo y las exigencias de su trabajo, que puede ser crónico, cuando la persona no puede recuperarse completamente durante el período laboral, o agudo, tratándose entonces de situaciones de corta duración. Sin embargo, en ocasiones es difícil diferenciarlos, ya que sus efectos (psicofisiológicos y/o sociales) pueden ser igualmente duraderos (Peiró & Salvador, 1993).

## **b.1. MODELOS DE ESTRÉS LABORAL**

Se han descrito dos modelos de estrés laboral que han dado origen a numerosas investigaciones. Se trata del modelo demanda-control, propuesto por Karasek y Theorell (1990, citado por Calnan, Wainwright & Almond, 2000) y del modelo esfuerzo y recompensa de Siegrist (Siegrist & Marmot, 2004).

El modelo demanda-control ha sido desarrollado para describir situaciones laborales con estresores crónicos y propone dos aspectos que generan estrés en el trabajo. Por un lado, las exigencias demandantes que se imponen al trabajador, tanto psicológicas como físicas y, por el otro, el escaso control que el individuo puede ejercer sobre éstas, entendido como el grado de libertad que tenga un trabajador para tomar decisiones sobre su tarea y utilizar sus habilidades (Tsutsumi & Kawakami, 2004). Posteriormente se incorporó un tercer componente, el apoyo social, que, según Calnan et al (2000) brinda la protección necesaria contra el estrés resultante de un trabajo con demandas excesivas y escaso control. El modelo también predice que altas demandas asociadas a elevada autonomía configuran trabajos que aumentan la motivación y permiten el aprendizaje, generando efectos protectores sobre la salud ya que posibilitan a los individuos desarrollar un mayor rango de estrategias de afrontamiento, aumentando la satisfacción laboral. En general, el control provee la oportunidad de ajustarse a las demandas acorde a las necesidades y circunstancias.<sup>1</sup>

Las mayores críticas que ha recibido este modelo se centran en su simplicidad, desde el momento que no incluye aspectos tan importantes como las características personales que pueden llevar a algunos a describir

---

<sup>1</sup>Cano (2002), Martínez Selva (2004), Calnan et al (2000), Siegrist & Marmot (2004).

un trabajo como desafiante y estimulante, y a otros como inmanejable y estresante (Calnan et al., 2000). En cuanto a las escalas que evalúan las demandas, se ha observado su falta de discriminación entre demandas cualitativas y cuantitativas (Mikkelsen et al., 2005) y, lo que es más objetable, en algunos casos se han obtenido resultados inconsistentes al probar los efectos combinados de demanda y control (Siegrist & Marmot, 2004).

Sin embargo, este modelo es muy popular debido a su sencillez, ya que en lugar de un amplio conjunto de variables sólo se incluyen dos aspectos centrales, lo que facilita el diseño de intervenciones tendientes a mejorar aspectos del trabajo reduciendo la tensión laboral, disminuyendo las demandas o aumentando el margen de decisión (Schaufeli, 1999).

El modelo de esfuerzo y recompensa, propuesto por Siegrist enfatiza la importancia que tiene el trabajo para ofrecer opciones que contribuyan a aumentar la autoeficacia en las personas a través de recompensas materiales, psicológicas y sociales. El modelo postula que la falta de reciprocidad o percepción de injusticia entre la inversión que el trabajador considera haber realizado para la empresa donde trabaja y los beneficios que obtiene (dinero, aumento de su autoestima o desarrollo de su carrera), generan las consecuencias del estrés. Calnan et al. (2000) sugieren que este modelo está basado en la premisa que, si bien el estatus ocupacional provee una oportunidad de incrementar la imagen de uno mismo y la autoeficacia a través del desempeño efectivo del rol, los beneficios psicológicos asociados con el trabajo dependen de una relación recíproca en la cual la inversión del esfuerzo está relacionada con adecuadas recompensas.

## **b.2 TIPOS DE ESTRÉS LABORAL**

### **b.2.a El episódico**

Es aquel que ocurre momentáneamente, es un estrés que no se posterga por mucho tiempo y luego que se enfrenta o resuelve desaparece todos los síntomas que lo originaron; un ejemplo de este tipo de estrés es el que se presenta cuando un trabajador es despedido de su empleo.

### **b.2.b El crónico**

Puede presentarse cuando la persona se encuentra sometida a las siguientes situaciones:

- Ambiente laboral inadecuado.
- Sobrecarga de trabajo.
- Alteración de ritmos biológicos.
- Responsabilidades y decisiones muy importantes.

El estrés crónico es aquel que aparece varias veces o frecuentemente cuando un trabajador es sometido a un agente estresor de manera constante, por lo que los síntomas de estrés aparecen cada vez que la situación se presenta y mientras el individuo no afronte esa exigencia de recursos el estrés no desaparecerá.

### **b.3 CLASIFICACIÓN GENERAL**

#### **b.3.a Estresores del ambiente físico, entre los que se encuentran:**

- La iluminación. No es lo mismo trabajar en turno nocturno que en el diurno.
- El ruido. Trabajar con alarmas continuamente, puede afectar no sólo al oído, sino al desempeño del trabajo: satisfacción, productividad, etc.
- Ambientes contaminados. La percepción de los riesgos, puede producir mayor ansiedad en el profesional, repercutiendo en el rendimiento y en el bienestar psicológico.
- La temperatura. A veces trabajar en un ambiente caluroso genera un tremendo disconfort.
- Peso. Los profesionales que han de trabajar en quirófano muchas horas con delantales o guantes protectores de plomo pueden estar sometidos a cargar con un peso importante. El cansancio puede duplicarse.

#### **b.3.b. Estresores de la tarea.**

La generación de estrés varía de unas personas a otras, ya que las características de cada tarea y de lo que genera en los profesionales van en función de lo que gusta o no hacer. Cuando la tarea se adecúa a las

expectativas y a la capacidad de profesional, contribuye al bienestar psicológico y supone una importante motivación. Entre estos estresores se encuentran:

- La carga mental de trabajo. Es el grado de movilización de energía y capacidad mental que el profesional pone en juego para desempeñar la tarea. Ejemplo: tener que preparar 25 sueros llenos de medicación en un horario reducido.
- El control sobre la tarea. Ocurre cuando no se controla la tarea, es decir, cuando las actividades a realizar no se adecuan a nuestros conocimientos. Ejemplo: Han cambiado a un profesional de puesto de trabajo, y ha sido trasladado a un servicio de nefrología, cuando resulta que los cinco últimos años ha trabajado en la unidad de cardiología. No controla la tarea a realizar y no se atreve a tomar las iniciativas adecuadas por temor a las falta de conocimiento y atención que requieren los pacientes.

### **b.3.c. Estresores de la organización**

Los estresores más importantes que aparecen en la organización son los siguientes:

- Conflicto y ambigüedad del Rol. Ocurre cuando hay diferencias entre lo que espera el profesional y la realidad de lo que le exige la organización. Puede haber conflictos como por ejemplo recibir órdenes contradictorias de un responsable de enfermería

o cuando los deseos y metas no corresponden con lo que realmente estamos haciendo. Cuando no se tiene claro lo que se tiene que hacer, los objetivos del trabajo y la responsabilidad inherente que conlleva, nos pueden estresar de forma importante.

También influyen los tiempos de descanso, las relaciones interpersonales, sentirse observado-criticado por los compañeros, las dificultades de comunicación y las escasas posibilidades de promoción. Estos factores también pueden generar estrés laboral.

- La jornada de trabajo excesiva produce desgaste físico y mental e impide al profesional hacer frente a las situaciones estresantes. Por ejemplo, una jornada nocturna puede ser más larga que una de mañana o tarde y por tanto al final de la jornada, el profesional se encontrará más agotado y su capacidad física y mental puede verse disminuida.
- Las relaciones interpersonales pueden llegar a convertirse en una fuente de estrés. Piénsese en un profesional desequilibrado emocionalmente que hace la vida imposible a todos sus compañeros. Es una fuente continua de estrés. Por el contrario, cuando existe buena comunicación interpersonal y cuando se percibe apoyo social y de la organización, se amortiguan los efectos negativos del estrés laboral sobre nuestra salud.

- Promoción y desarrollo profesional. Si las aspiraciones profesionales no corresponden con la realidad por falta de valoración de méritos, se puede generar una profunda frustración apareciendo el estrés.

#### **b.4.FUENTES DEL ESTRÉS LABORAL**

Hay muchas condiciones de trabajo que se han estudiado en relación al estrés laboral, por resultar estresantes para el trabajador. Entre ellas se puede destacar el trabajo repetitivo, el trabajo en cadena, la vigilancia o supervisión de monitores, las horas extras involuntarias, los horarios inflexibles o la falta de habilidad para realizar el trabajo.

Se puede distinguir seis fuentes típicas de estrés laboral:

##### **b.4.a Las condiciones físicas de trabajo**

Son unos de los aspectos más evidentes a la hora de evaluar las fuentes del estrés. Las medidas preventivas y las inspecciones disponen de indicadores que permiten conocer el grado de salubridad del empleo, el grado de peligrosidad que pueden encerrar y sus posibles repercusiones. Sin embargo esta situación no está tan clara cuando pasamos a hablar de otros agentes que pueden causar estrés.

**b.4.b La distribución temporal del trabajo y la velocidad a la que se completa son factores muy importantes.**

La exigencia continua de completar tareas en un tiempo limitado o escaso es un importante factor de estrés. Dependiendo del empleo, el trabajador tiene más o menos flexibilidad para ordenar temporalmente los procesos o las tareas que pueden hacer y administrar las pautas, por lo que puede aprovechar estas circunstancias y distribuir y ordenar sus tareas de la manera que le sea más ventajosa o más fácil realizarlas. Sin embargo, muchas personas no aprovechan esta oportunidad cuando la tienen, y tienden a sobrecargarse de trabajo y a plantearse exigencias máximas de manera continuada que no pueden asumir o sacar adelante.

**b.4.c Las condiciones de trabajo por turnos pueden suponer un factor de estrés y, a menudo, son el origen de trastorno del sueño y de sus consecuencias.**

La demanda o carga de trabajo y, obviamente, la sobrecarga es una de las fuentes más frecuentes de estrés. Puede tratarse de una demanda excesiva, hablando en términos de cantidad de trabajo o de una demanda relacionada con la calidad del mismo, cuando éste es muy difícil o de mucha responsabilidad. La carga cuantitativa es equiparable al estrés cotidiano del que se quejan muchas personas y equivale a estar fatigado de trabajo. La sobrecarga cualitativa es más subjetiva de evaluar y si no está reglamentada, implica juicios de valor acerca de lo que alguien está capacitado o no para asumir. Esta sobrecarga está relacionada con las necesidades de formación y habilidades para ejecutar la tarea, su dificultad y complejidad.

Las exigencias del trabajo vienen de la mano de la búsqueda de una mayor productividad y calidad, del ajuste a normas nuevas, de adaptación al uso de nuevas tecnologías que frecuentemente conllevan cambios en los procedimientos y la necesaria adopción de los mismos por parte del empleado. Estas situaciones pueden derivar en críticas o exigencias por no llevar a cabo las tareas de una manera suficientemente efectiva o rápida.

Muchos investigadores apuntan a razones sociales de carácter general como las responsables del estrés laboral. Al candidato a un puesto se le exige cada vez mayores habilidades y destrezas. La competitividad excesiva y la inseguridad en el puesto de trabajo llevan a exigir más al empleado, y que éste abandone otras áreas de la vida más gratificantes, como el tiempo que se pasa con la familia o el tiempo que tertulia con los amigos, las aficiones o el deporte. Todas las personas necesitamos tiempo privado y de ocio que se ve mermado cuando aumentan las exigencias o demandas en el trabajo. La dificultad de conciliación entre la vida familiar y laboral es un ejemplo actual de estrés laboral.

El aburrimiento y el carácter repetitivo de las tareas son también estresantes. Hay una asociación entre la realización de tareas repetitivas de corta duración por un lado y el estrés y las quejas de salud por el otro, asociación que no se da en los empleos caracterizados por su variedad. La falta de trabajo, o infracarga, pueden también ser estresantes.

#### **b.4.d Nivel ocupacional y de las tareas que desempeña el trabajador**

Relacionados con las demandas o exigencias de rol, de cuál es su papel en la empresa, de lo que tienen o de lo que no tienen que hacer, o de donde termina el ámbito de su responsabilidad. Están relacionados estos aspectos

con características intrínsecas a las relaciones interpersonales como la ambigüedad y el conflicto de roles. La falta de definición de las tareas a realizar lleva a la ambigüedad de rol, de forma que el empleado no sabe que tiene que hacer o que se espera de él, porque tiene información insuficiente.

El conflicto de rol surge cuando hay diferencias entre la descripción del trabajo, por ejemplo, de las tareas que lo componen, y de cómo lo perciben los demás o también cuando no se corresponden las expectativas generadas en el candidato con la realidad del empleo. Este tipo de conflicto suele afectar más bien a los escalones inferiores de la organización, aunque puede darse también en profesionales cualificados. Es importante una buena comunicación entre la empresa y el trabajador y un buen conocimiento del puesto de trabajo, relacionado con las habilidades de desarrollo de la carrera profesional.

La responsabilidad especialmente sobre otras personas más que sobre máquinas o procesos, es un factor de estrés, como lo es la responsabilidad excesiva cuando toman decisiones con consecuencias graves sobre otras personas o sobre el negocio en general. La responsabilidad excesiva provoca reducción en la satisfacción laboral y una actitud negativa hacia el trabajo. En el lado opuesto, la falta de responsabilidad, la ausencia de control propio sobre los procesos o procedimientos, la falta de autonomía y de participación en la toma de decisiones son factores de estrés.

#### **b.4.e Las relaciones sociales en el trabajo son otro factor de estrés laboral.**

Las relaciones personales son muy importantes, y dentro de ellas destacan los conflictos personales con factor de estrés. Por el contrario, el apoyo social

y las relaciones sociales proporcionan recursos para adaptarse a las situaciones estresantes, generan lazos emocionales y fomentan las habilidades para afrontar el estrés. La cohesión grupal contrarresta los efectos negativos de la ambigüedad y del conflicto de rol, comentados anteriormente.

El factor social más importante es la falta de comunicación o el apoyo del superior o supervisor, que cuando no existe o se deteriora puede ser una fuente principal de estrés. A veces se manifiesta en la falta de reconocimiento y de valoración de las tareas hechas cuando estas exigen un esfuerzo especial. En otros casos la fuente de estrés laboral es un excesivo entrometimiento o crítica de la labor del trabajador.

La falta de relaciones personales en el trabajo, el aislamiento social y la falta de apoyo que conlleva es un estresor importante que las propias habilidades sociales pueden atenuar: Las habilidades dependen de las personas, ya que hay quien es más extravertido y otras pueden aprenderse en el puesto de trabajo o fuera de él. La formación en habilidades de comunicación, liderazgo, solución de conflictos y negociación tiene su lugar en las actividades de desarrollo profesional y deben incluirse en los planes de formación de las empresas.

#### **b.4.f Las interacciones entre la vida personal y familiar son complejas.**

La vida familiar desempeña un importante papel en el ajuste personal de todos y tiene un papel decisivo en la satisfacción laboral y en el estrés laboral. Precisamente un problema que poseen muchas personas es la incapacidad de “desconectarse” de los problemas del trabajo y de llevarse a casa los agobios, pequeños o grandes, del trabajo. El hogar puede provocar

estrés, pero es también la mayor fuente de apoyo social que existe. La vida familiar afecta decisivamente a la carrera profesional de varias formas.

Frente a la estructura de la organización, que tiene se influencia, el clima laboral, clima organizacional o psicológico de la empresa es un factor, muchas veces subjetivo, que influye en el estrés laboral. Frecuentemente depende de cómo le va a cada cual en la organización. Determina procesos internos de trabajo y de funcionamiento. Este puede ser afectado por el estilo de gestión de los directivos y por lo tanto es uno de los ámbitos de actuación de la empresa que puede influir, hasta cierto punto, en la satisfacción laboral y en prevenir o aliviar el nivel de estrés de los trabajadores.

Algunos factores que influyen en el clima organizacional son:

- Tamaño de la organización
- Tipo de negocio, actividad
- Estrategia general
- Cultura corporativa
- Historia y antecedentes cooperativos de trato al empleado.

## **c. CAUSAS Y FACTORES DESENCADENANTES DEL ESTRÉS LABORAL**

### **c.1. Factores Desencadenantes**

Día a día nos encontramos con personas que dedican la mayor parte de su tiempo al trabajo, viven agobiados y angustiados por buscar la perfección en el área laboral, descuidando aspectos importantes de la vida como la familia,

los amigos. Son estas situaciones las que muchas veces llevan a los individuos a ser adictos de su empleo y estas mismas son las que generalmente ocasionan estrés laboral.

Los agentes estresantes pueden aparecer en cualquier campo laboral, a cualquier nivel y en cualquier circunstancia en que se someta a un individuo a una carga a la que no puede acomodarse rápidamente, con la que no se sienta competente o por el contrario con la que se responsabilice demasiado.

El estrés laboral aparece cuando por la intensidad de las demandas laborales o por problemas de índole organizacional, el trabajador comienza a experimentar vivencias negativas asociadas al contexto laboral. (Doval, Moleiro Y Rodríguez, 2004).

González Cabanach (1998 citado en Doval et. al, 2004) distingue que algunas de los factores estresantes en el contexto laboral son:

- Factores intrínsecos al propio trabajo.
- Factores relacionados con las relaciones interpersonales.
- Factores relacionados con el desarrollo de la carrera profesional.
- Factores relacionados con la estructura y el clima organizacional.

Santos (2004) menciona que el avance tecnológico en el área industrial ha incorporado como factor estresante la monotonía, haciendo énfasis que este fenómeno no es perceptible fácilmente por los individuos en su trabajo.

La vida rutinaria ocasiona desánimo, apatía, cansancio, etc. en los individuos miembros de una organización y estos son síntomas del trastorno denominado estrés, por lo que las personas al encontrarse sometidas a situaciones como estas no desarrollan todo su potencial, el cual queda limitado a hacer únicamente lo que se les ordena impidiéndose de esta forma el pleno desarrollo en el campo laboral.

Basados en Bresó (2008) y Dolan et al. (2005) podemos indicar tres factores intervinientes en el Estrés Laboral:

- Recursos personales: refiere a las características del trabajador tales como habilidades, aspiraciones, necesidades, valores, creencias de eficacia personal (autoeficacia), capacidad de control del medio (locus de control), entre otros aspectos.
- Recursos laborales: son las características del trabajo que reducen las demandas y sus costos asociados; y / o estimulan el crecimiento personal, el aprendizaje y la consecución de metas.
- Demandas laborales: entendidas como las características del trabajo que requieren un esfuerzo físico y/o psicológico (mental y emocional) y por tanto tiene costes físicos y/o psicológicos.

## Factores interviene en el estrés laboral

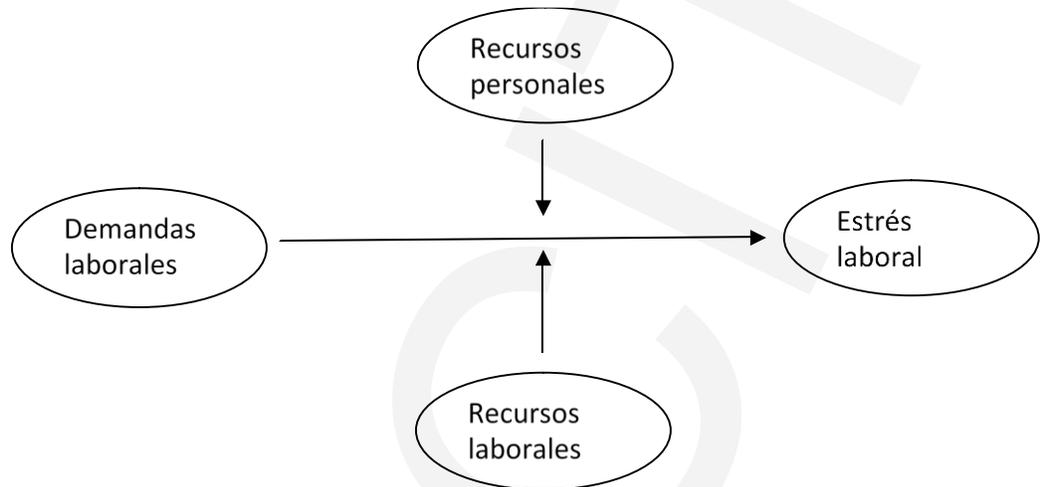


Figura 2

### d. CAUSAS DEL ESTRÉS LABORAL

Una mala organización del trabajo, es decir, el modo en que se definen los puestos y los sistemas del trabajo, y la manera en que gestionan, puede provocar estrés laboral.

El exceso de exigencias y presiones o la dificultad para controlarlas pueden tener su origen de una definición inadecuada del trabajo, una mala gestión o la existencia de condiciones laborales insatisfactorias. Del mismo modo, estas circunstancias pueden hacer que el trabajador no reciba suficiente apoyo de lo demás, o no tenga suficiente control sobre su actividad y las presiones que conlleva.

La mayor parte de las causas del estrés laboral están relacionadas con la forma en que se define el trabajo y el modo en que se gestionan las entidades. Tales factores pueden ser perjudiciales, por lo que se denominan “peligros relacionados con el estrés”. Por lo general, en la literatura sobre el estrés se acepta la exigencia de nueve categorías de peligros relacionados con el estrés, enumerados en el cuadro. No debemos olvidar, no obstante, que algunos de esos peligros pueden no ser universales o no considerarse perjudiciales en determinadas culturas.

## **e. CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO**

### **e.1. Características del puesto**

- Tareas monótonas, sobrecargadas y mucha demanda.
- Falta de mantenimiento en muebles e infraestructura.
- Tareas de carácter rutinario.
- Tareas que producen tensión estrés y desconcentración.

### **e.2. Volumen y ritmo del trabajo**

- Exceso o presión de trabajo.
- Trabajos con plazos muy estrictos.

### **e.3. Horarios de trabajo**

- Horarios de trabajo estricto e inflexible.
- Jornadas de trabajo fuera del horario normal.
- Horarios de trabajo imprevisibles.
- Sistemas de turnos mal concebidos.
- Mala distribución del personal en las áreas.

### **e.4. Participación y control**

- Falta de participación en la toma de decisiones.
- Falta de control (por ejemplo, sobre los métodos de trabajo, el ritmo de trabajo, el horario laboral y el entorno laboral).

## **f. CONTEXTO LABORAL**

### **f.1. Perspectivas profesionales, estatus y salario**

- Inseguridad del sistema administrativo.
- Falta de perspectivas de promoción profesional.

- Promoción y prevención insuficiente.
- Actividad poco valorada socialmente.
- Remuneración por trabajo o tiempo extraordinario.
- Sistema de evaluación del rendimiento injusto o poco claro.
- Exceso o carencia de capacidades para el puesto.

## **f.2. Papel en la entidad**

- Papel indefinido.
- Funciones contrapuestas dentro del mismo puesto.
- Tener a cargo a otras personas.
- Atender constantemente a otras personas y ocuparse de sus problemas.

## **f.3. Relaciones interpersonales**

- Supervisión inadecuada, desconsiderada o que no proporciona apoyo.

- Malas relaciones con los compañeros.
- Intimidación, acoso y violencia.
- Trabajo aislado o en solitario.
- Ausencia de procedimientos establecidos para tratar de resolver problemas y quejas.

#### **f.4. Cultura institucional**

- Mala comunicación.
- Liderazgo inadecuado.
- Falta de claridad en los objetivos y en la estructura de la entidad.

#### **f.5. Relación entre la vida familiar y la vida laboral**

- Exigencias contrapuestas entre la vida laboral y la vida familiar.
- Falta de apoyo en la familia con respecto a los problemas laborales.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> La evaluación de los factores de riesgo psicosocial del trabajo en el sector social y hospitalario, Universidad de Panamá biblioteca estudiantil, libro de Psiquiatría y Psicología Social; 2008

## **g. SINTOMAS Y CONSECUENCIAS DEL ESTRÉS LABORAL**

El estrés supone una reacción compleja a nivel biológico, psicológico y social. La mayor parte de los cambios biológicos que se producen en el organismo cuando está sometido a una reacción de estrés no son perceptibles para el ser humano y se precisan procedimientos diagnósticos para determinar el nivel de la reacción. Sin embargo, a nivel psicológico muchos síntomas producidos por el estrés pueden ser fácilmente identificados por la persona que está sufriendo dichos cambios. La reacción más frecuente cuando nos encontramos sometidos a una reacción de estrés es la ansiedad.

### **g.1. Los síntomas de ansiedad más frecuentes son: (Cano, 2002)**

**g.1.a. A nivel cognitivo-subjetivo:** Preocupación, temor, inseguridad, dificultad para decidir, miedo, pensamientos negativos sobre uno mismo, pensamientos negativos sobre nuestra actuación ante los otros, temor a que se den cuenta de nuestras dificultades, temor a la pérdida del control, dificultades para pensar, estudiar, o concentrarse, etc.

**g.1.b. A nivel fisiológico:** Sudoración, tensión muscular, palpitaciones, taquicardia, temblor, molestias en el estómago, otras molestias gástricas, dificultades respiratorias, sequedad de boca, dificultades para tragar, dolores de cabeza, mareo, náuseas, tiritar, etc.

**g.1.c. A nivel motor u observable:** Evitación de situaciones temidas, fumar, comer o beber en exceso, intranquilidad motora (movimientos repetitivos, rascarse, tocarse, etc.), ir de un lado para otro sin una finalidad concreta, tartamudear, llorar, quedarse paralizado, etc.

El estrés, además de producir ansiedad, puede producir enfado o ira, irritabilidad, tristeza-depresión, y otras reacciones emocionales, que también podemos reconocer. Pero además de estas reacciones emocionales podemos identificar claramente otros síntomas producidos por el estrés, como son el agotamiento físico, la falta de rendimiento, etc.

Finalmente, si el estrés es muy intenso y se prolonga en el tiempo, puede llegar a producir enfermedades físicas y desórdenes mentales; en definitiva, problemas de salud. Los costos del estrés laboral pueden ser muy altos tanto desde su valor personal como empresarial u organizacional. Se puntualizan aquí algunos de los aspectos mencionados en apartados anteriores, sin agotar las posibilidades de manifestaciones:

## **g.2. EN EL ÁMBITO PERSONAL**

**g.2.a. Salud física:** trastornos gastrointestinales, cardiovasculares, respiratorios, endocrinos, dermatológicos, musculares, aumento del ritmo cardíaco y presión sanguínea, sudoración, sequedad de la boca, escalofrío, dilatación de pupilas, tensión muscular, insomnio o hipersomnia, alergias, úlceras, etc.

**g.2.b. Salud Mental (emocional/cognitivo):** frustración, ansiedad/angustia, depresión, enojo/irritabilidad, baja autoestima, culpa, incapacidad para tomar decisiones y concentrarse, olvidos frecuentes, hipersensibilidad, bloqueo mental.

**g.2.c. Aspectos Conductuales:** irritabilidad y mal humor, adicciones, agresividad, apatía.

**g.2.d. Dimensión Social:** distanciamiento y/o dificultades en las relaciones de pareja, familia, amigos y compañeros de trabajo.

### **g.3. EN EL ÁMBITO ORGANIZATIVO**

Disminución de producción, ya sea en cantidad, calidad o ambas; falta de cooperación entre compañeros, aumento de peticiones de cambio de puesto de trabajo; necesidad de una mayor supervisión del personal; aumento de quejas y de conflictos, incremento de costos en salud (incapacidades, médico de empresa y otros), aumento de ausentismo, accidentes e incidentes.

Propicia más conflictos interpersonales, mayor índice de errores, bajo rendimiento ocupacional, distanciamiento afectivo con clientes, aumento en los gastos en materia de salud y rotación de personal, entre otros aspectos (Dolan 2005).

Se incrementan el acoso moral y la violencia en el trabajo (bullying o acoso psicológico); también es frecuente que se presenten casos de Síndrome de Burnout (Quemado o agotamiento emocional producido por agotamiento laboral y actitudes negativas hacia el desempeño laboral), lo cual remite también a diferentes grados de fatiga fisiológica y patológica que pueden ocasionar envejecimiento prematuro, con reducción de esperanza de vida, accidentes de trabajo y muerte<sup>4</sup>, además de enfermedades profesionales y adicciones (alcohol, tabaco, trabajo, sexo, comida, gasto, internet, juego...).

Todas estas condiciones han incidido en que la Organización Mundial de Salud (2005) destacara que el estrés en el trabajo se constituye en una de las máximas prioridades en el ámbito mundial en el campo laboral pues se espera para el futuro un incremento progresivo del mismo por las condiciones actuales del mercado y los retos que impone el mundo de los negocios del nuevo siglo, constituyéndose en un peligro para las economías de los países industrializados y en vías de desarrollo en tanto que los efectos del estrés lesionan la productividad y competitividad de las empresas, al afectar la salud física y mental de los trabajadores, lo cual les ocasiona costos económicos y humanos muy altos a las organizaciones (Del Pino, 2005). Un lamentable ejemplo es la situación de los 24 suicidios en la empresa France Telecom, en el período febrero 2008 a 28 de setiembre 2009, atribuidos a los métodos de trabajo de esta transnacional y a su política de reorganización de recursos humanos.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Estudio comparativo de la satisfacción laboral en el personal. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones (Crites, 1969; Locke, 1979; Smith. Kendall y Hullin, 1969).

## **h. SATISFACCION LABORAL**

La satisfacción laboral ha sido estudiada como una consecuencia de la capacidad de la organización y sus administradores por generar un contexto adecuado de trabajo para sus empleados. También ha sido estudiada como un determinante de diversos indicadores de resultados de desempeño individual, tales como salud y expectativas de vida, o de resultados organizacionales, tales como tasas de ausentismo y rotación o indicadores de productividad.

En la actualidad no existe una definición unánimemente aceptada sobre el concepto de satisfacción laboral. Es más, en muchas ocasiones cada autor elabora una nueva definición para el desarrollo de su propia investigación. En primer lugar, existen una serie de definiciones que hacen referencia a la satisfacción laboral como estado emocional sentimientos o respuestas afectivas (Crites, 1969; Locke, 1979; Smith. Kendall y Hullin, 1969).

La satisfacción en el trabajo es importante en cualquier tipo de profesión; no sólo en términos del bienestar deseable de las personas dondequiera que trabajen, sino también en términos de productividad y calidad.

Dentro de una organización cuando se logra el equilibrio entre los factores individuales y las condiciones laborales, el trabajo crea sentimientos de confianza en sí mismo, aumenta la motivación, incrementa la capacidad de trabajo y bienestar del empleado. Cuando existe una mala adaptación, las necesidades no están satisfechas y las habilidades están sobre o infravaloradas, el individuo reacciona de diferentes formas, entre las que destacan insatisfacción laboral, irritación, tensión, depresión, disminución de la capacidad desconcentración, etc., que puede tener consecuencia la

aparición de disfunciones en la organización, como el aumento de incidentes y de accidentes, el absentismo laboral, la rotación, la intensidad de cambio, etc. Es necesario, por lo tanto, abordar los aspectos psicosociales existentes en el trabajo capaces de ocasionar la reducción de la satisfacción, así como su interdependencia con los accidentes y las enfermedades laborales. De esta forma, la satisfacción laboral, tanto por lo que ella significa, como por sus relaciones con otras variables es necesario incluirla en el estudio. (Sáez, 2001).

En la actualidad, se asume que el contexto físico, el social y el trabajo mismo, interactúan con las necesidades y los valores del individuo e influyen en la satisfacción en el trabajo.

#### **i. DIMENSIONES DE SATISFACCION LABORAL**

Encontramos dos aproximaciones al concepto de satisfacción laboral: unidimensional o global y multidimensional. La primera se centra en la satisfacción laboral como una actitud hacia el trabajo en general, que no equivale a la suma de las facetas de ésta, aunque depende de ellas. (Peiró y Prieto, 1996). La aproximación multidimensional defiende que la satisfacción laboral con aspectos específicos del trabajo está determinada por diferentes condiciones antecedentes y que cada aspecto o faceta del trabajo puede ser medido de modo independiente. Son varios los autores que hacen referencia a este carácter multidimensional (Peiró, 1986; Cook et al., 1981).

En este sentido sobresalen las siguientes dimensiones:

- Satisfacción con el jefe.

- Satisfacción con la organización.
- Satisfacción con los colegas de trabajo.
- Satisfacción con las condiciones de trabajo.
- Satisfacción con las progresiones en la carrera.
- Satisfacción con las perspectivas de promoción.
- Satisfacción con las recompensas de los sueldos.
- Satisfacción con los subordinados.
- Satisfacción con la estabilidad en el empleo.
- Satisfacción con la cantidad de trabajo.
- Satisfacción con el desempeño personal.
- Satisfacción intrínseca en general.

Estas dimensiones son las que suelen aparecer en los instrumentos de medida más utilizadas. En resumen, para definir el concepto de satisfacción en el trabajo es preciso considerar dos aspectos. Por un lado, debemos especificar los procesos psicológicos que constituyen la experiencia subjetiva de la satisfacción en el trabajo. En este caso, estamos en el dominio de las actitudes, pudiendo considerar sus componentes cognitivos, afectivos y de

comportamientos. El segundo aspecto, se refiere a la identificación de las características asociadas al trabajo que producen esas experiencias subjetivas de satisfacción.

#### **j. FUENTES DE LA SATISFACCION LABORAL**

La satisfacción laboral depende de ámbitos diferentes y tienen orígenes variados: el estilo de dirección, el comportamiento de grupos pequeños que funciona a modo de microclimas, el entorno profesional relacionado con la tarea y responsabilidades desempeñadas. Por otro lado, está el conocimiento del proyecto empresarial y su identificación con él. La política de recursos humano de la empresa o institución es decisiva para la satisfacción laboral en múltiples facetas; distintos autores han identificado las fuentes de satisfacción laboral, que son las siguientes:

- Intrínsecas, tiene que ver con las propias destrezas y experiencias, con la oportunidad para hacer lo que se sabe hacer o lo que a uno le gusta, con la responsabilidad que requiere con la autonomía o independencia de la que se disfruta. La selección del personal suele tener en cuenta la adaptación probable del empleado a su puesto también tener criterio propio para mantener la confidencialidad del manejo de los pacientes.
- Número de horas de trabajo y distribución de las mismas en la jornada.
- Retribución e incentivos económicos, como el sueldo, otras pagas y no económicos como el estatus social, la seguridad en

el empleo y las posibilidades de formación profesional. El reconocimiento del trabajo que se realiza estaría en estos aspectos.

- Sociales, derivadas de la función del contacto social y relacionadas con las oportunidades de interacción con los compañeros y con otros factores más difíciles de conocer como son el reconocimiento que se recibe de la dirección, la popularidad entre los compañeros y el sentimiento de cohesión o de permanencia a un grupo.
- Derivadas de la empresa, como la comunicación interna, las oportunidades de participación, sea bajo la forma de emitir opiniones y de que sean escuchadas o de ser tenidos en cuenta en los procesos de toma de decisiones.

A primera vista el elemento más inmediato de la satisfacción laboral requiere de las condiciones externas de realización del mismo, comodidad, luminosidad, ausencia de ruidos y todo lo que hace el lugar agradable, estén resueltas. Incluye factores como la seguridad laboral, evitación de accidentes y ergonomía en el puesto de trabajo, que disminuya la fatiga y mejore la concentración, el bienestar y el rendimiento. Una vez se han tenido en cuenta todos estos aspectos se debe procurar ajustar las condiciones del puesto de trabajo a las características antes descritas, incluyendo las preferencias de los trabajadores.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> La evaluación de los factores de riesgo psicosocial del trabajo en el sector social y hospitalario, Universidad de Panamá biblioteca estudiantil, libro de Psiquiatría y Psicología Social; 2008

## **k. CONSECUENCIAS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL**

En términos generales, los especialistas coinciden en señalar el impacto positivo y las consecuencias benéficas de la satisfacción con el trabajo. Las evidencias indican que cuando la satisfacción laboral aumenta se desarrollan actitudes positivas tanto hacia la organización (mayor compromiso, menor ausentismo y rotación), como hacia uno mismo (más satisfacción con la vida personal). A continuación, se presentan los hallazgos más recientes sobre tales aspectos.

- Mayor compromiso con la organización: El compromiso organizacional es la aceptación de los objetivos y valores de la organización como propios y un fuerte deseo de seguir siendo miembro de la misma, esforzándose para su bienestar (Ferreira et al., 2006).
- Disminución del ausentismo y de la rotación laboral: Se ha encontrado también una relación positiva entre la satisfacción laboral y la permanencia en el lugar de trabajo.
- Menor cantidad de síntomas de estrés: La acumulación del estrés crónico y la vivencia constante de insatisfacción laboral puede llevar a las personas a una situación de agotamiento.
- Satisfacción con la vida: Las relaciones entre la satisfacción laboral y la satisfacción con la vida en general no han sido claramente establecidas hasta el momento.

DIMENSIONES	EL BIENESTAR DEL TRABAJADOR ES...
Control de situaciones	Tener la sensación de control y de auto competencia. Las personas con control pueden crear o moldear contextos para adecuarlos a sus propias necesidades e intereses. Aquellos que presentan una baja sensación de control tienen dificultades en el manejo de los asuntos de la vida diaria y creen que son incapaces de modificar el ambiente en función de las necesidades.
Aceptación de Si Mismo	Poder aceptar los múltiples aspectos de sí mismo, incluyendo los buenos y los malos. Sentirse bien acerca de las consecuencias de los eventos pasados. No tener aceptación de sí mismo es estar desilusionado respecto de la vida pasada y querer ser diferentes de cómo se es.
Vínculos Psicosociales	Capacidad para establecer buenos vínculos con los demás. Tener calidez, confianza en los demás y capacidad empáticas y afectivas. Tener malos vínculos significa tener pocas relaciones los demás, sentirse aislado y frustrado. Incapacidad para establecer relaciones comprometidas con los demás.
Autonomía	Poder tomar decisiones de modo independiente. Tener asertividad. Poder confiar en el propio juicio. Ser poco autónomo es depender de los demás para tomar decisiones y estar preocupado por lo que ellos dicen, piensan y sienten.

Proyectos	Tener metas y proyectos en la vida. Considerar que la vida tiene significa. Asumir valores que otorgan sentido y significado a la vida.
-----------	---

Cuadro 1

## II. ESTRÉS LABORAL CON VISIÓN EN GERENCIA

Dirigir o administrar una empresa o una oficina es una tarea muy demandante, que continuamente te exige más y más, como profesionalista y como persona.

Es tanto el estrés asociado a las tareas administrativas y a controlar grupos humanos, que hay muchas personas que escapan de un ascenso que implique tareas gerenciales. Hay un dicho que dice que los ingenieros que son promovidos a gerentes, cuando eligen volver a su puesto anterior dicen “los programas informáticos hacen lo que les dices a la primera, y no necesitas preguntarle cómo están su esposa y sus hijos”.

¿Qué hace que ser un gerente sea un empleo que no resulta atractivo para muchas personas? Por un lado, la respuesta puede resultar más que obvia: échale un vistazo a cualquier sitio de trabajo. Hay toneladas y toneladas de cosas por hacer, cada vez más cargas de trabajo, y todas recaen de alguna forma en el gerente. Muchas empresas esperan que los gerentes sean algo así como entrenadores, haciendo su trabajo y supervisando el de los otros. Así que el rol del gerente se hace cada vez más amplio y complejo. Sus tareas van desde la gestión de los tiempos organizacionales, hasta llevarse bien con los empleados.

Si se piensa en el amplio espectro de responsabilidades asociadas al liderazgo y la administración que recaen sobre personas que tienen los cargos ya sea de administradores o supervisores, algo se hace evidente: los gerentes tienen trabajos muy difíciles. Ya sea vaciando datos en un ordenador, o gestionando la mudanza de la empresa, el gerente siempre

estará sometido a mucha presión puesto que todas sus decisiones implican una gran responsabilidad.

Así que se hace necesario seguir algunos consejos para reducir el estrés relacionado con esta carga laboral y de responsabilidades, porque como resulta lógico, un nivel de estrés excesivo, interfiere con la productividad y a la larga, afecta la salud física y emocional. Así mismo, este nerviosismo laboral puede afectar las habilidades necesarias para llevar a cabo de forma eficiente una tarea gerencial.

Entonces, ¿qué hacer para lidiar con este estrés? Hay algunos consejos básicos para reducir tanto el nivel general de estrés, como el estrictamente relacionado al trabajo y las tareas gerenciales. Algunos de estos son:

- Reconocer las señales de advertencia que indican que estás sometido a demasiado estrés en tu trabajo administrativo o de supervisión. Si te sientes superado por tu trabajo, si has perdido la confianza o si estás demasiado irritable, estas son señales que te están dando la señal de alerta. Además recuerda que un estrés excesivo, no sólo interferirá con tus tareas, sino que puede dañar tu salud física y emocional. Estas señales de alerta pueden ser: sentirse demasiado ansioso, irritable, deprimido; sentir apatía o perder el interés por el trabajo; tener problemas para dormir; sentirse demasiado fatigado; tener problemas para concentrarse; tener dolores continuos de cabeza o problemas estomacales.

- Reduce este estrés cuidando de ti mismo. Pon atención a tu salud. Si atiendes tus necesidades, te fortalecerás y resistirás mejor el estrés. Entre mejor te sientas, mejor equipado estarás para lidiar con el estrés de dirigir una oficina, una empresa o un departamento empresarial. Pequeños cambios son suficientes, tampoco es necesario que cambies toda tu vida: haz un poco más de ejercicio, come sanamente, evita el alcohol y la nicotina cuando te sientas nervioso, duerme suficiente y busca el apoyo de tus familiares y amigos.
- Reduce tu estrés laboral priorizando tareas y organizándote bien. Crea un horario balanceado, no te comprometas a hacer más de lo que es posible, sal temprano de tu casa para llegar a tu sitio de trabajo con tiempo y sin el estrés asociado a las carreras de la mañana, organiza descansos periódicos a lo largo de la jornada, y en cuanto a tu trabajo: prioriza las tareas y realízalas en orden de importancia, divide los grandes proyectos en pequeñas tareas, para lograr agilizar tu trabajo, delega responsabilidades y busca puntos de acuerdo con tus empleados y compañeros.

## **F. ANALISIS PERSONAL DEL ESTRÉS**

Según el autor; en la actualidad, el estrés es considerado como un proceso interactivo en los que influyen tanto los aspectos de la situación (demandas) como las características del sujeto (recursos). Cuando las demandas superan a los recursos la tendencia se da a producir una situación de estrés sin embargo, para cubrir las demandas, el sujeto intentará producir más recursos llevando el estrés en ocasiones hasta su fase final que es el agotamiento del sujeto.

Esta situación de demanda – recursos está directamente relacionada con los factores psicosociales que inciden en el estrés laboral. Estos factores psicosociales se consideran en múltiples acepciones: como riesgos consecuenciales, fuentes de vulnerabilidad, recursos y estrategias o barreras para la prevención. Entonces, al considerarse estos factores psicosociales como fuente de riesgos, producen consecuencias psicosociales que afectan directamente al individuo.

Como causa directa del estrés laboral se tienen los factores psicosociales íntimamente relacionados por un lado con el ambiente en el trabajo, actividad, o profesión que el individuo ejerza y por otro lado con el ambiente laboral que rodea el individuo y la cantidad de recursos que se demanden a cada trabajador. Esto puede afectar a cada trabajador de distinta forma, ya que las exigencias son dictadas para todos independientemente de sus diferencias individuales.

En mi opinión; el estrés es uno de los problemas que muchas personas suelen tener es lo que conocemos como cansancio o agotamiento físico, miedo, ansiedad, angustia, fatiga o depresión. Existen tres enfoques las

cuales muchas personas lo catalogan como reacciones o estímulos. Aunque el estrés si tenga un papel fundamental en el proceso salud- enfermedad. El estrés afecta órganos y funciones de todo el organismo.

Existen tres fases las cuales se conocen como agotamiento, resistencia, alarma. El estrés en el entorno laboral es un problema creciente con un costo personal, social y económico notable. El estrés en el trabajo aparece cuando las exigencias del entorno laboral superan la capacidad de las personas para hacerles frente o mantenerlas bajo control. Nuestro cuerpo se prepara para un sobre esfuerzo, somos capaces de procesar más información sobre el problema y actuamos de forma rápida y decidida.

El modelo demanda-control ha sido desarrollado para describir situaciones laborales con estresores crónicos y propone dos aspectos que generan estrés en el trabajo. Hay dos tipos de estrés que son el episódico y el crónico. También influyen los tiempos de descanso, las relaciones interpersonales, sentirse observado-criticado por los compañeros, las dificultades de comunicación y las escasas posibilidades de promoción.

Hay muchas condiciones de trabajo que se han estudiado en relación al estrés laboral, por resultar estresantes para el trabajador. El estrés laboral aparece cuando por la intensidad de las demandas laborales o por problemas de índole organizacional, el trabajador comienza a experimentar vivencias negativas asociadas al contexto laboral. El exceso de exigencias y presiones o la dificultad para controlarlas pueden tener su origen de una definición inadecuada del trabajo, una mala gestión o la existencia de condiciones laborales insatisfactorias.

El estrés supone una reacción compleja a nivel biológico, psicológico y social. El estrés, además de producir ansiedad, puede producir enfado o ira, irritabilidad, tristeza-depresión, y otras reacciones emocionales, que también podemos reconocer. En el ámbito personal es el mental, social. La satisfacción laboral ha sido estudiada como una consecuencia de la capacidad de la organización y sus administradores por generar un contexto adecuado de trabajo para sus empleados. Encontramos dos aproximaciones al concepto de satisfacción laboral: unidimensional o global y multidimensional. A primera vista el elemento más inmediato de la satisfacción laboral requiere de las condiciones externas de realización del mismo, comodidad, luminosidad, ausencia de ruidos y todo lo que hace el lugar agradable, estén resueltas.

Se desarrollan actitudes positivas tanto hacia la organización (mayor compromiso, menor ausentismo y rotación), como hacia uno mismo (más satisfacción con la vida personal).

## **G. CONCLUSIONES**

La presente investigación se ha desarrollado dentro de la teoría transaccional del estrés de Lazarus y Folkman (1984). Desde esta perspectiva, la experiencia del estrés es una construcción de naturaleza predominantemente subjetiva desde el momento que los individuos movilizan tanto factores personales como situacionales para evaluar el potencial perjudicial de los eventos. En este sentido, cuando el sujeto siente que no cuenta con los recursos o estrategias suficientes para afrontar las demandas que percibe como estresantes, experimenta diferentes niveles de estrés que pueden llegar a vulnerar su equilibrio y bienestar psicológicos. Si, además, el estrés es vivenciado en el ámbito laboral, repercute sobre la calidad de su trabajo, el nivel de compromiso organizacional y su grado de satisfacción laboral, en su bienestar psicológico y con la vida en general.

En base a tales consideraciones, el objetivo general del presente estudio estuvo orientado a identificar la relación entre estrés laboral, satisfacción en el trabajo y el bienestar de trabajadores.

Los resultados obtenidos permiten una toma de posición frente a las inquietudes que dieron origen y guiaron la investigación. Este trabajo se propone como primer objetivo específico identificar las situaciones que en el ámbito de la institución de salud (hospitalaria) son percibidas como estresantes por parte de los trabajadores. Los resultados arrojados pudieron dar cuenta que existe un alto grado de estrés laboral en este tipo de industrias, debido a los turnos rotativos, las sobre exigencias, multiempleo, la mala comunicación con los supervisores, incompatibilidad de tareas y la falta de reconocimiento.

Otro de los objetivos se refiere a explorar la vinculación entre el estrés percibido y/o vivenciado con el bienestar psicológico y grado de satisfacción laboral. En general se destaca un promedio alto y satisfactorio en relaciones con los supervisores, higiene y espacio del lugar de trabajo, pero menos satisfecho en la frecuencia en que los supervisan y apoyan y en con el cumplimiento de la empresa sobre normas legales. Con respecto a la falta de apoyo de superiores la imposibilidad de recurrir a los supervisores frente a posibles dificultades, se vincula con la intención de abandonar el trabajo.

Por lo que podemos decir que la relación de estrés laboral, satisfacción laboral y bienestar del trabajador; que al reducir el estrés laboral, estamos obteniendo un bienestar para el empleado y la empresa o departamento, ya que se obtiene una mejor armonía, que va creando el bienestar del trabajador; y éste no verá el trabajo como una obligación, sino que se sentirá a gusto realizando sus funciones y a su vez se sentirá cómodo con sus compañeros a los cuales verá como un verdadero equipo de trabajo y así existiría la satisfacción laboral en toda área gerencial se reduciría el estrés y todo quedaría bien distribuido y equilibrado, se estaría administrando un lugar de trabajo con confort armonía y dedicación.

## H. RECOMENDACIONES

Estas son mis recomendaciones para las personas que trabajan, los que tienen algún cargo administrativo o gerencial traten de evitar que el estrés del trabajo se apodere de ellos:

- Procura tener una vida saludable; dormir lo suficiente, guardar una dieta equilibrada y hacer ejercicio regularmente.
- Reconoce las señales del estrés en sí mismas. Identificar los pensamientos, sentimientos y comportamientos que muestra cada una cuando está bajo estrés.
- Aprende técnicas de relajación eficaces, pensar de manera positiva, establecer prioridades y fijar límites, y desarrollar el sentido del humor.
- Buscar apoyo, es decir, comparte las preocupaciones con miembros de la familia, compañeros de trabajo y amigos capaces de sentir como usted. Si fuera necesario, buscar asesoramiento profesional.
- Buscar bienestar en el trabajo pues determina que tipo de entorno de trabajo te gusta, y buscarlo.
- Elimina el tabaco y disminuye el consumo de alcohol.

## BIBLIOGRAFÍA

Libro de Psicología El Estrés vs Satisfacción Laboral

Cano, 2002

Biblioteca Universidad de Panamá

Revista Venezolana de Gerencia (RVG)

Año: 2012

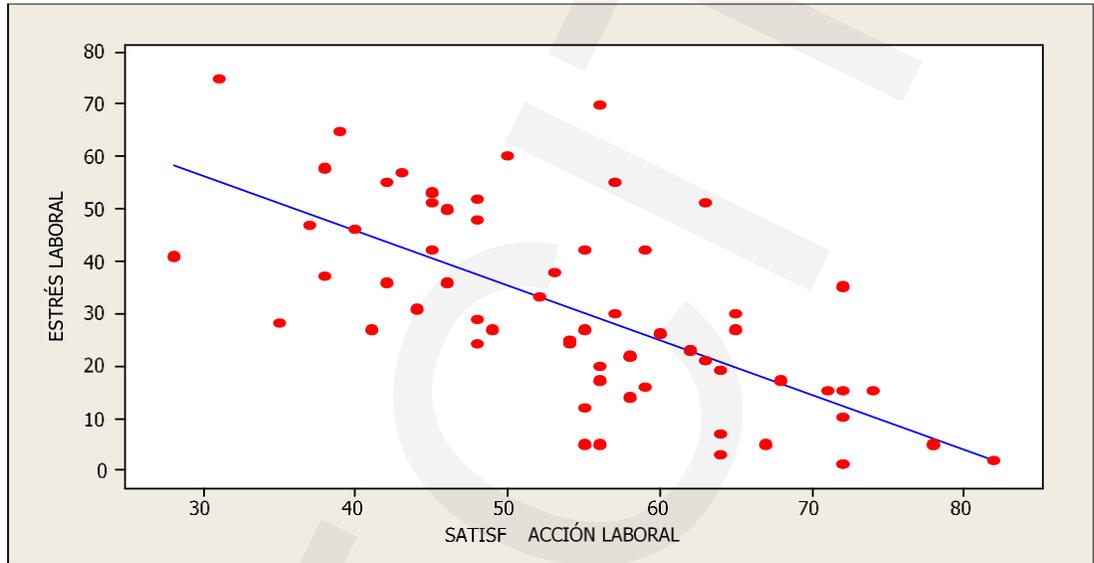
Universidad del Zulia

Estrés en el trabajo: Un reto colectivo. Servicio de Administración del Trabajo, Inspección del Trabajo y Seguridad y Salud en el Trabajo

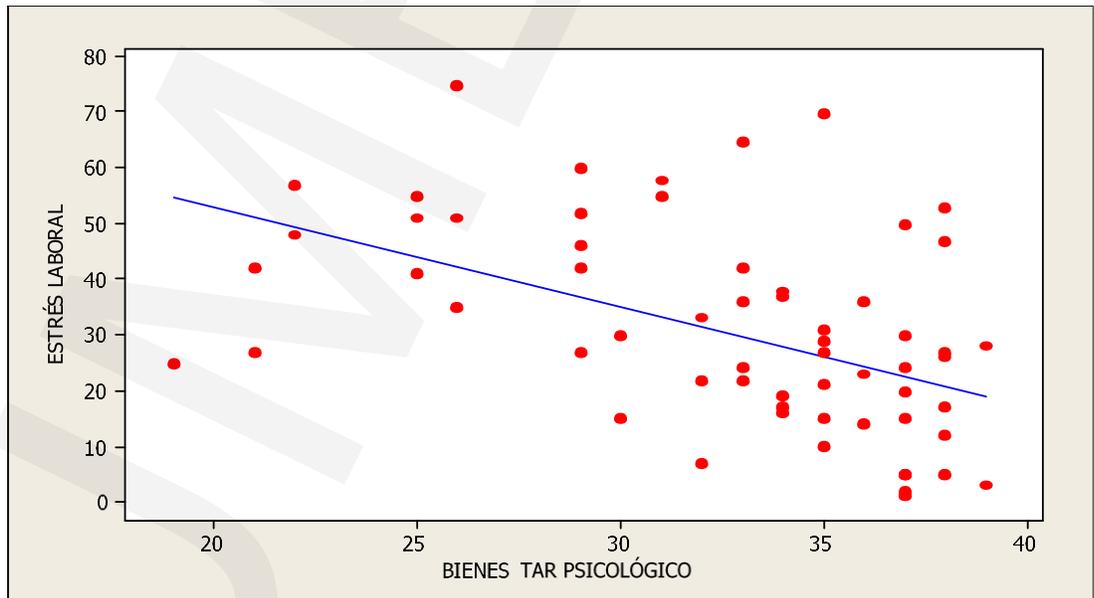
Ginebra: OIT, 2016. 62 p.

# **ANEXO**

**Grafico 1 dispersión entre estrés laboral y satisfacción laboral**



**Grafico 2 dispersión entre estrés laboral y bienestar psicológico**



F-58  
Rev. 02  
(IE)

UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE  
EDUCACIÓN CIENCIA Y TECNOLOGÍA "UMECIT"

Decreto Ejecutivo 575 del 21 de julio de 2004  
Acreditada mediante Resolución N°15 del 31 de octubre de 2012



Carta de Aprobación de Revisión Ortográfica

Señores

Comité de investigación UMECIT

Ciudad

Yo, Esilda E. Escobar con cédula de identidad o  
pasaporte N° 8-521-405 asesor de redacción, ortografía  
y estilo del trabajo de grado, tesis, ensayo o práctica profesional, realizado por  
Merwin Steven Fajó Mediano Cédula de Identidad o pasaporte  
N° 8-801-2070 para optar al título de:  
Gerencia en Servicios de Salud.

Hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para  
ser sometido a la presentación pública, y evaluación por parte del jurado  
examinador que se designe.

En Parícuti/Chiqui a los 02 días del mes de Octubre de 20 17

Esilda E. Escobar

Firma del Asesor

Nota: Anexar Diploma

# UNIVERSIDAD DE PANAMA



## LA FACULTAD DE Ciencias De La Educación

EN VIRTUD DE LA POTESTAD QUE LE CONFIEREN LA LEY Y EL ESTATUTO UNIVERSITARIO,  
HACE CONSTAR QUE

**Esilda Esther Escobar**

**Profesora de Educación Media con  
Especialización en Español**

HA TERMINADO LOS ESTUDIOS Y CUMPLIDO CON LOS REQUISITOS  
QUE LE HACEN ACREEDOR AL TITULO DE

Y EN CONSECUENCIA SE LE CONCEDE TAL GRADO CON TODOS LOS DERECHOS,  
HONORES Y PRIVILEGIOS RESPECTIVOS, EN TESTIMONIO DE LO CUAL SE LE EXPIDE  
ESTE DIPLOMA EN LA CIUDAD DE PANAMÁ, A LOS **un**  
DÍAS DEL MES DE **abril** DEL AÑO DOS MIL **tres**.

*Agustina Jiménez*  
Secretario General

Diploma **103942**  
Identificación Personal  
**B-521-405**

*Alvin Casademunt*  
Decano

*[Signature]*  
Rector

REPUBLICA DE PANAMA  
MINISTERIO DE EDUCACION  
Escuela Regional de Panama Centro  
Calle 15 de mayo 061 3003

ESTIUVI ESTHER ESCOBAR  
firmante del Digno del Diploma  
1991  
*[Signature]*

B-251-402

Identificación Personal

Diplomas 103945

Secretario General

*[Signature]*

Decano

*[Signature]*

Rectol

*[Signature]*

DIA 27 DEL MES DE **mayo** DEL AÑO DOS MIL **tres**.

ESTE DIPLOMA EN LA CIUDAD DE PANAMA, A LOS **tres**

HONORES Y PRIVILEGIOS RESPECTIVOS EN TESTIMONIO DE LO CUAL SE LE EXPIDE

Y EN CONSECUENCIA SE LE CONCEDE TAL GRADO CON TODOS LOS DERECHOS

**de Especialización en Matemática**

**con**

**Profesora de Matemática**

HA TERMINADO LOS ESTUDIOS Y CUMPLIDO CON LOS REQUISITOS

QUE LE HACEN ACREEDOR AL TITULO DE

**ESILDA ESCOBAR**

**ESILDA ESCOBAR**

**ESILDA ESCOBAR**

REPUBLICA DE PANAMA  
MINISTERIO DE EDUCACION

Inscripción Regional de Panamá Centro

Fecha: 27 de mayo del 2003

Nombre del Dueño del Diploma:

ESILDA ESTHER ESCOBAR

Número: 1261

Bajo el No. 9498

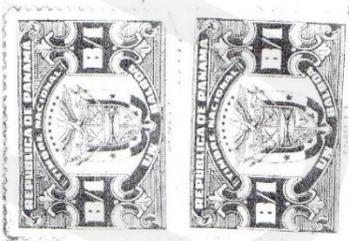
*[Signature]*

HACE CONSTAR QUE  
EN VIRTUD DE LA POTESTAD QUE LE CONFIEREN LA LEY Y EL ESTATUTO UNIVERSITARIO.

**Decana de la**  
**Facultad de**  
**Educación**

LA FACULTAD DE

UNIVERSIDAD DE PANAMA



REPÚBLICA DE PANAMÁ  
TRIBUNAL ELECTORAL

**Esilda Esther  
Escobar Rodriguez**



NOMBRE USUAL:  
FECHA DE NACIMIENTO: 05-NOV-1969  
LUGAR DE NACIMIENTO: PANAMÁ, PANAMÁ  
SEXO: F TIPO DE SANGRE:  
EXPEDIDA: 27-ABR-2014 EXPIRA: 27-ABR-2024

**8-521-405**



*Esilda E Escobar*