

# **Universidad Hispanoamericana**

Administración de Negocios con énfasis en Recursos  
Humanos

**Tesis para optar por el grado académico de Licenciatura  
en Administración de Negocios con énfasis en Recursos  
Humanos**

## **TEMA DE INVESTIGACION:**

**Análisis del estrés laboral de los colaboradores de la  
Defensa Pública del cantón de Puntarenas, durante el  
primer trimestre de 2017**

**Katherine Rayo Caicedo**

**2017**

# DECLARACIÓN JURADA

## DECLARACIÓN JURADA

Yo **Katherine Rayo Caicedo**, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 8-104-322 egresado de la carrera de **Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos** de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente aperebido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Licenciatura, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: **Análisis del estrés laboral de los colaboradores de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, durante el primer trimestre del 2017**, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los 07 días del mes de Abril del año dos mil diecisiete.

  
Firma del estudiante

Cédula: 8-104-322

# CARTA APROBACIÓN TUTORA

## CARTA DE APROBACION DE LA TUTORA

San José, 08 de abril del 2017

Señores

Universidad Hispanoamericana

Carrera Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos

Universidad Hispanoamericana

Estimados señores:

La estudiante **Katherine Rayo Caicedo**, cédula de identidad número 8-0104-0322 me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **“Análisis del estrés laboral de los colaboradores de la Defensa Pública, del cantón de Puntarenas, durante el primer trimestre del 2017”**, la cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

En mi calidad de tutora, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20
C)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20
	TOTAL	100	100

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,



M.Sc. Susana Araya Zamora  
Cédula identidad N. 4-0140-0573  
Carné Colegio Profesional N° 011457

# CARTA DE APROBACIÓN LECTORA

12 de junio del 2017

Universidad Hispanoamericana  
Sede Heredia  
Administración de Negocios


Estimado señor

La estudiante Katherine Rayo Caicedo cedula 8-0104-0322 me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **"Análisis del estrés laboral de los colaboradores de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, durante el primer trimestre del 2017."**, el cual han elaborado para obtener su grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atte.

  
Licda. Jessica Mayers Marin  
Ced 9-0106-0748

# CARTA DE APROBACIÓN DE FILÓLOGA

Puntarenas, 23 de junio de 2017

Señores:  
Facultad de Administración de Negocios  
Universidad Hispanoamericana  
Sede Heredia

Por este medio hago constar que he revisado y corregido la sintaxis, la morfología y la semántica del texto denominado: **“Análisis del estrés laboral de los colaboradores de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, durante el primer trimestre de 2017”**, propiedad de **Katherine Rayo Caicedo**, cédula de identidad **8-0104-0322**, el cual se ha presentado como requisito **para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos**.

Cordialmente,



Licda. Magdalena Venegas Porras  
Filóloga  
Carné 10785  
Cédula 6-230-116

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por la bendición de haberme permitido realizar una carrera; por darme las fuerzas necesarias durante todo este proceso de formación personal y profesional.

A mis padres, por el apoyo, amor, paciencia, confianza y motivación que me brindaron siempre. Infinitas gracias por darme la gran oportunidad de realizar una carrera y cumplir con este sueño, que era finalizar mis estudios.

A mi amiga, Liseth Marín, por su apoyo incondicional y la motivación que me brindo día con día, para no decaer.

Finalmente, a mi tutora, Susana Araya, por sus enseñanzas en todo este tiempo de elaboración de mi tesis, gracias por su paciencia.

## DEDICATORIA

Dedico este proyecto de tesis especial y principalmente a Dios, por haberme permitido llegar hasta este punto y darme la salud y sabiduría para lograr mis objetivos.

A mi madre, Elcy Caicedo Navas y a mi padre, Carlos Alberto Rayo Castro, pilares fundamentales en mi vida. A ellos, por su apoyo incondicional, moral y económico; por sus consejos, paciencia y dedicación, pero principalmente por todo su amor y porque no permitieron que me rindiera nunca. Sin ellos no hubiera podido lograrlo.

## TABLA DE CONTENIDOS

### Contenido

<b>CARTA APROBACIÓN TUTORA</b> .....	2
<b>CARTA DE APROBACIÓN DE FILÓLOGA</b> .....	4
<b>DECLARACIÓN JURADA</b> .....	5
<b>DEDICATORIA</b> .....	6
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	7
<b>TABLA DE CONTENIDOS</b> .....	8
<b>ÍNDICE DE ILUSTRACIONES</b> .....	13
<b>ÍNDICE DE CUADROS</b> .....	14
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	15
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b> .....	17
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	19
<b>CAPÍTULO I</b> .....	21
<b>EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA</b> .....	21
<b>1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS</b> .....	22
<b>1.2 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS</b> .....	30
<b>1.3 LA JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA</b> .....	31
<b>1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	31
<b>1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	31
1.5.1 Objetivo General .....	31
1.5.2 Objetivos Específicos.....	32
<b>1.6 ALCANCES Y LIMITACIONES</b> .....	32
1.6.1 ALCANCE.....	32
1.6.2 LIMITACIONES .....	33
1.6.3 APORTE DEL INVESTIGADOR .....	33
1.6.4 DELIMITACIÓN ESPACIAL .....	33
1.6.5 DELIMITACIÓN TEMPORAL.....	33
<b>1.7 OBJETO DE ESTUDIO</b> .....	33
1.7.1 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	33



<b>CAPÍTULO II</b> .....	34
<b>MARCO CONTEXTUAL</b> .....	34
<b>2. MARCO SITUACIONAL</b> .....	35
2.1 RESEÑA HISTÓRICA.....	35
2.1.1 Funciones de la Defensa Pública .....	36
2.1.2 Estructura de la Organización .....	37
2.1.3 MISIÓN .....	38
2.1.4 VISIÓN .....	38
2.1.5 Valores:.....	38
2.1.6 ORGANIGRAMA.....	39
2.1.7 Descripción del Recurso Humano por área de trabajo .....	39
2.2 MARCO CONCEPTUAL .....	42
2.2.1 ADMINISTRACIÓN .....	42
2.2.1.1 HISTORIA DE LA ADMINISTRACIÓN .....	44
2.2.2 Administración científica.....	45
2.2.3 FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN .....	46
2.2.4 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....	49
2.2.5 HISTORIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	50
2.2.5.1 RELACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS CON LAS CIENCIAS SOCIALES .....	51
2.2.5.2 Propósito de la administración de los recursos humanos .....	52
2.2.5.3 FUNCIONES DE RECURSOS HUMANOS.....	52
2.2.6 PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS.....	57
2.2.6.1 RECLUTAMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS .....	57
2.2.6.2. SELECCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	60
2.2.6.3 LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....	62
2.2.6.4 MÉTODOS DE EVALUACIÓN BÁSICOS.....	64
2.2.6.5 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL.....	68
2.3 ESTRÉS LABORAL .....	71
2.3.1 TIPOS DE ESTRÉS LABORAL.....	72
2.3.1.1 Tipos de estrés .....	72
2.3.1.1.1 Tiempo de afección e intensidad .....	72
2.3.1.2. EFECTOS DEL ESTRÉS LABORAL .....	74

2.3.1.2.1 Efectos Físicos .....	74
2.3.1.2.2 Efectos Emocionales.....	75
2.3.1.2.3 Efectos Conductuales .....	76
2.3 Causas del estrés .....	76
2.4.1. SINTOMAS Y CONSECUENCIAS DEL ESTRÉS LABORAL.....	77
2.5 SÍNDROME DE BURNOUT .....	78
2.5.1. Diagnóstico diferencial del Síndrome de Burnout .....	79
2.5.1.1 Prevención del estrés laboral.....	82
2.5.1.2 Situaciones provocadoras de estrés.....	82
2.5.1.2.1 Estresores extraorganizacionales:.....	83
<b>CAPÍTULO III</b> .....	89
<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	89
3.1 DEFINICIÓN DEL ENFOQUE Y MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN UTILIZADOS.....	90
3.1.1 DEFINICIÓN DEL ENFOQUE.....	90
3.1.1.1 Enfoque cualitativo: .....	90
3.1.1.2 Enfoque Cuantitativo: .....	90
3.1.1.3 Enfoque Mixto:.....	90
3.1.2 ENCUADRE PARADIGMÁTICO.....	91
3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	91
3.2.1 EXPLORATORIO.....	91
3.2.2 CORRELACIONAL .....	91
3.2.3 EXPLICATIVO.....	92
3.2.4 DESCRIPTIVA:.....	92
3.3 SUJETOS-POBLACIÓN-FUENTES DE INFORMACIÓN .....	92
3.3.1 SUJETOS.....	92
3.3.2 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	92
3.3.2.1 PRIMARIAS .....	93
3.3.2.2 SECUNDARIAS.....	93
3.3.3 POBLACIÓN.....	94
3.3.4 MUESTRA.....	94
3.3.5 CENSO.....	95
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN .....	95

3.4.1 CUESTIONARIO .....	95
<b>CAPITULO IV .....</b>	<b>99</b>
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS .....</b>	<b>99</b>
4.1 CODIFICACIÓN Y TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	100
4.2 GRAFICOS .....	100
4.2.1 TIPOS DE GRÁFICOS.....	100
4.2.1.1 GRÁFICO CIRCULAR .....	100
4.3 ANÁLISIS DE DATOS.....	100
<b>CAPITULO V .....</b>	<b>146</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>146</b>
5.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	147
5.1.1 Conclusiones.....	147
5.1.1.1 Datos generales.....	147
5.1.2 Variable 1: Estresores Laborales .....	148
5.1.2.1 Estresores Extraorganizacionales.....	148
5.1.2.2 Estresores Intraorganizacionales .....	149
5.1.2.2 Estresores Organizacionales.....	150
5.1.3 Variable 2: Síndrome Burnout.....	151
5.2.1 Recomendaciones .....	154
5.2.1.1 Variable 1: Estresores Laborales .....	154
5.2.1.1.1 Estresores Extraorganizacionales.....	154
5.2.1.1.2 Estresores Intraorganizacionales .....	155
5.2.1.1.3 Estresores Organizacionales.....	157
Variable 2: Test de Maslach- Síndrome Burnout .....	158
<b>CAPÍTULO VI .....</b>	<b>162</b>
<b>PROPUESTA.....</b>	<b>162</b>
6.2 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA.....	164
6.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA .....	165
6.3.1 Objetivo General .....	165
6.3.2 Objetivos Específicos.....	165
6.4 ALCANCES Y LIMITACIONES.....	166
6.4.1. Alcances.....	166

6.4.2 Limitaciones.....	166
6.4.2.1 Debilidades Institucionales .....	167
6.5 Programa de Capacitación .....	169
6.5.1 Diseño del Programa de Capacitación .....	170
6.5.1.1 Quién debe ser capacitado .....	170
6.5.1.2 Cómo capacitar .....	171
6.5.1.3 En qué capacitar.....	171
6.5.1.4 Quién capacitará .....	172
6.5.1.5 Dónde se capacitará.....	172
6.5.1.6 Para qué capacitar.....	172
6.5.2 Estructura del programa .....	173
6.5.3 Presupuesto del Programa de Capacitación .....	174
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>175</b>
Libros Electrónicos .....	176
Referencias de internet.....	178
<b>ANEXOS.....</b>	<b>179</b>

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 1 : Organigrama Defensa Pública de Puntarenas.....</b>	<b>39</b>
<b>Ilustración 2 de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas .....</b>	<b>41</b>
<b>Ilustración 3 de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas .....</b>	<b>42</b>
<b>Ilustración 4: Enfoques principales de la administración .....</b>	<b>45</b>
<b>Ilustración 5: Fases de la administración .....</b>	<b>46</b>
<b>Ilustración 6: Relaciones trabajador-patrono .....</b>	<b>51</b>
<b>Ilustración 7: Subsistemas de Recursos Humanos .....</b>	<b>54</b>
<b>Ilustración 8: Reclutamiento interno y externo .....</b>	<b>59</b>
<b>Ilustración 9: Proceso de la capacitación y desarrollo .....</b>	<b>70</b>
<b>Ilustración 10: Determinación de las necesidades de capacitación y desarrollo .....</b>	<b>71</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro 1: Defensores(as) Públicos(as) por materia. ....</b>	<b>40</b>
<b>Cuadro 2: Personal de Apoyo. ....</b>	<b>41</b>
<b>Cuadro 3: Población distribuida por género.....</b>	<b>94</b>
<b>Cuadro 4 DE VARIABLES .....</b>	<b>96</b>
<b>Cuadro 5 Desarrollo de procesos para la mejora de las debilidades .....</b>	<b>168</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 ¿Cuál es su edad actual? .....	101
Tabla 2. Género. ....	102
Tabla 3. Tiempo de laboral en la institución. ....	102
Tabla 4. ¿Cuál es el puesto que ocupa? .....	103
Tabla 5. Lugar de residencia. ....	104
Tabla 6. ¿Su entorno laboral actual influye de manera directa en su relación familia-trabajo?.....	105
Tabla 7. ¿Tomando en cuenta su lugar de residencia y lugar de trabajo, afecta en su rol familiar? .....	106
Tabla 8. ¿Considera que el salario devengado, es acorde con las responsabilidades que desempeña?.....	107
Tabla 9 ¿Tomando en cuenta sus necesidades básicas, considera que su salario actual es suficiente para cubrirlas? .....	108
Tabla 10. ¿Su desempeño laboral ha sido afectado a causa de los problemas económicos? .....	109
Tabla 11 ¿Cuáles de los siguientes problemas de ambiente físico, experimenta en su área de trabajo? .....	110
Tabla 12. ¿De acuerdo con las funciones que realiza, considera que se encuentra en una situación de sobrecarga laboral?.....	111
Tabla 13. ¿De las siguientes características, con cuáles relaciona su sobrecarga laboral? .....	112
Tabla 14 ¿Le ha ocurrido que al realizar una función determinada, existen criterios (órdenes) distintos por parte de sus superiores?.....	114
Tabla 15. ¿Considera que las 8 horas de jornada laboral son suficientes para cumplir con todas sus funciones? .....	114
Tabla 16. Usted puede indicar en relación con su rol de trabajo que: .....	115
Tabla 17. ¿Considera usted, que puede desarrollar su profesión o meta como individuo, en la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, de acuerdo con su puesto laboral actual? .....	116
Tabla 18. ¿Indique cuáles de los siguientes factores estresantes se presentan en su área de trabajo? .....	117
Tabla 19. ¿Cómo define el clima organizacional que se presenta en su área de trabajo? .....	118
Tabla 20 ¿Con cuáles de los siguientes estilos gerenciales identifica a su jefatura inmediata? .....	119
Tabla 21 ¿Domina el funcionamiento de los sistemas informáticos necesarios para realizar sus labores? .....	120
Tabla 22. ¿Le ayudan los sistemas informáticos que se utilizan a realizar su gestión de forma eficiente?.....	121

Tabla 23. ¿Considera que la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, cuenta con los medios necesarios para la debida capacitación de cada uno de sus funcionarios en materia informática? .....	122
Tabla 24. ¿Se siente emocionalmente agotado debido a su trabajo? .....	123
Tabla 25. ¿Se siente agotado al final de la jornada? .....	124
Tabla 26. ¿Se encuentra cansado, cuando se levanta por las mañanas y tiene que enfrentarse a otro día más de trabajo? .....	125
Tabla 27. ¿Puede entender con facilidad lo que piensan los usuarios? .....	126
Tabla 28. ¿Cree que trata a algunos usuarios como si fueran objetos? .....	127
Tabla 29. ¿Es una tensión para usted trabajar con usuarios todos los días? .....	128
Tabla 30. ¿Se enfrenta muy bien con los problemas de los usuarios? .....	129
Tabla 31. ¿Se siente “quemado” por su trabajo? .....	130
Tabla 32. ¿Siente que está incluyendo positivamente en la vida de otros, mediante su trabajo? .....	131
Tabla 33. ¿Cree que tiene un comportamiento más insensible con la gente desde que hace este trabajo? .....	132
Tabla 34. ¿Le preocupa que este trabajo le esté endureciendo emocionalmente? .....	133
Tabla 35. ¿Se encuentra con mucha vitalidad? .....	134
Tabla 36. ¿Se siente frustrado por su trabajo? .....	135
Tabla 37. ¿Siente que está haciendo un trabajo demasiado duro? .....	136
Tabla 38. ¿No le importa realmente lo que les ocurrirá a algunos usuarios a quienes debe atender? .....	137
Tabla 39. ¿Trabajar en contacto con los usuarios le genera bastante estrés? .....	138
Tabla 40. ¿Tiene facilidad para crear una atmósfera relajada a sus usuarios? .....	139
Tabla 41. ¿Se encuentra animado después de trabajar junto con los usuarios? .....	140
Tabla 42. ¿Ha realizado muchas cosas que merecen la pena en este trabajo? .....	141
Tabla 43. ¿Siente que está al límite de sus posibilidades en el trabajo? .....	142
Tabla 44. ¿Siente que trata de forma adecuada los problemas emocionales en el trabajo? .....	143
Tabla 45. ¿Siente que los usuarios le culpan de algunos de sus problemas? .....	144



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. ¿Cuál es su edad actual? .....	101
Gráfico 2. Género. ....	102
Gráfico 3. Tiempo de laborar en la institución.....	103
Gráfico 4. ¿Cuál es el puesto que ocupa? .....	104
Gráfico 5. Lugar de residencia. ....	105
Gráfico 6. ¿Su entorno laboral actual influye de manera directa en su relación familia-trabajo? .....	106
Gráfico 7. ¿Tomando en cuenta su lugar de residencia y lugar de trabajo, afecta en su rol familiar? .....	107
Gráfico 8. ¿Considera que el salario devengado es acorde con las responsabilidades que desempeña?.....	108
Gráfico 9. ¿Tomando en cuenta sus necesidades básicas, considera que su salario actual es suficiente para cubrirlas? .....	109
Gráfico 10. ¿Su desempeño laboral ha sido a causa de los problemas? ....	110
Gráfico 11. ¿Cuáles de los siguientes problemas de ambiente físico, experimenta en su área de trabajo? .....	111
Gráfico 12. ¿De acuerdo con las funciones que realiza, considera que se encuentra en una situación de sobrecarga laboral?.....	112
Gráfico 13. ¿De las siguientes características, con cuáles relaciona su sobrecarga laboral? .....	113
Gráfico 14. ¿Le ha ocurrido que al realizar una función determinada, existen criterios (órdenes) distintos por parte de sus superiores?.....	114
Gráfico 15. ¿Considera que las 8 horas de jornada laboral son suficientes para cumplir con todas sus funciones?.....	115
Gráfico 16. Usted puede indicar en relación con su rol de trabajo que: .....	116
Gráfico 17. ¿Considera usted, que puede desarrollar su profesión o meta como individuo, en la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, de acuerdo con su puesto laboral actual?.....	117
Gráfico 18. ¿Indique cuáles de los siguientes factores estresantes se presentan en su área de trabajo? .....	118
Gráfico 19. ¿Cómo define el clima organizacional que se presenta en su área de trabajo? .....	119
Gráfico 20. ¿Con cuáles de los siguientes estilos gerenciales identifica a su jefatura inmediata? .....	120
Gráfico 21. ¿Domina el funcionamiento de los sistemas informáticos necesarios para realizar sus labores? .....	121
Gráfico 22. ¿Le ayudan los sistemas informáticos que se utilizan a realizar su gestión de forma eficiente?.....	122
Gráfico 23. ¿Considera que la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, cuenta con los medios necesarios para la debida capacitación de cada uno de sus funcionarios en materia informática? .....	123

Gráfico 24. ¿Se siente emocionalmente agotado debido a su trabajo? .....	124
Gráfico 25. ¿Se siente agotado al final de la jornada? .....	125
Gráfico 26. ¿Se encuentra cansado, cuando se levanta por las mañanas y tiene que enfrentarse a otro día más de trabajo?.....	126
Gráfico 27. ¿ Puede entender con facilidad lo que piensan los usuarios?..	127
Gráfico 28. ¿ Cree que trata a algunos usuarios como si fueran objetos?..	128
Gráfico 29. ¿ Es una tensión para usted trabajar con usuarios todos los días?.....	129
Gráfico 30. ¿ Se enfrenta muy bien con los problemas de los usuarios? ...	130
Gráfico 31. ¿ Se siente “quemado” por su trabajo? .....	131
Gráfico 32. ¿ Siente que está incluyendo positivamente en la vida de otros, mediante su trabajo? .....	132
Gráfico 33. ¿ Cree que tiene un comportamiento más insensible con la gente desde que hace este trabajo? .....	133
Gráfico 34. ¿ Le preocupa que este trabajo le esté endureciendo emocionalmente?.....	134
Gráfico 35. ¿ Se encuentra con mucha vitalidad?.....	135
Gráfico 36. ¿ Se siente frustrado por su trabajo? .....	136
Gráfico 37. ¿ Siente que está haciendo un trabajo demasiado duro?.....	137
Gráfico 38. ¿No le interesa lo que les ocurrirá a algunos usuarios a quienes debe atender?.....	138
Gráfico 39. ¿Trabajar en contacto directo con los usuarios le genera bastante estrés? .....	139
Gráfico 40. ¿Tiene facilidad para crear una atmósfera relajada a sus usuarios? .....	140
Gráfico 41. ¿Se encuentra animado después de trabajar junto con los usuarios? .....	141
Gráfico 42. ¿Ha realizado muchas cosas que merecen la pena en este trabajo? .....	142
Gráfico 43. ¿Siente que está al límite de sus posibilidades en el trabajo?..	143
Gráfico 44. ¿Siente que se trata de forma adecuada los problemas emocionales en el trabajo? .....	144
Gráfico 45. ¿Siente que los usuarios le culpan de algunos de sus problemas?.....	145

## INTRODUCCIÓN

Una de las áreas más importantes en el desarrollo de la actividad humana es la Administración. Esta consiste en la búsqueda de un óptimo equilibrio en la relación entre bienes e individuos; se trata de ayudar a la creación y al mantenimiento de un ambiente adecuado, en donde las personas puedan realizar sus funciones de manera eficiente y logren a través de su propia satisfacción elevar su rendimiento. Con ello se contribuye no solo a la obtención de sus propias metas, sino también a la consecución de los objetivos organizacionales.

En el presente trabajo de investigación se analizará el estrés laboral de los colaboradores de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, debido al exceso de trabajo, presión y otros factores que producen este tipo de estrés, el cual influye en la satisfacción que el trabajador siente por la labor que desempeña.

Actualmente los trabajadores que más producen estrés laboral son aquellos donde las exigencias superan sus conocimientos y habilidades; esto lleva a un costo personal, social y económico notable, pues las consecuencias de este tipo de estrés no se limitan a la esfera profesional, sino que se extiende a menudo a la vida personal y familiar.

**En el primer capítulo** (el problema y su importancia), se presentan los antecedentes generales de la investigación, así como la descripción y redacción del problema, los objetivos tanto generales como específicos y los alcances y las limitaciones que se podrían presentar.

**En el segundo capítulo** (marco contextual), se tratarán temas como el contexto histórico, donde se presentan los antecedentes de la administración y los de la Defensa Pública de Puntarenas; también el contexto teórico que respalda la investigación y la operacionalización de las variables.

**En el tercer capítulo** (procedimiento metodológico), se ven temas como el tipo de enfoque y paradigma de la investigación, el tipo de investigación, los sujetos y fuentes de investigación, así como las técnicas e instrumentos de recolección de datos.

**En el cuarto capítulo** se analizarán los datos recopilados por medio de los diferentes instrumentos de recolección de datos, como lo fueron las entrevistas y las encuestas aplicadas al personal.

**En el quinto capítulo** se plantearán las conclusiones y recomendaciones en materia de lo recopilado y analizado en el transcurso del proyecto.

**En el sexto capítulo** se elabora la propuesta de la investigación.

**CAPÍTULO I**  
**EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA**

## 1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

La asistencia legal gratuita en la normativa costarricense, aparece en el Decreto 68 del 1º de julio de 1842, titulado Reglamento Orgánico del Poder Judicial, el cual en su Título IX “De los procuradores de los procesados” artículos del 35 al 38, refiere:

“Art. 35. Para la defensa de los procesados cuyas causas se hallen en el Tribunal Superior, habrá el número de defensores que el Gobierno estime necesario. Ellos representarán a los procesados ausentes, y a los que por infelicidad no puedan defenderse por sí mismos, o no tengan defensor constituido en el lugar donde residen el Tribunal; pero cuando algún deudo o amigo pretendiere defenderlo, lo manifestará al mismo Tribunal y entonces debe nombrársele, a no ser que el procesado lo resista.

Art. 36. Deben los defensores arreglarse a lo dispuesto en el Código, para hacer sus pedimentos y alegatos, sin cavilosidad, ni otro fin, que la protección de la inocencia, el castigo del culpado, y el respeto a las leyes.

Art. 37. Por las defensas que hagan, no llevaran derechos, mas no se les prohíbe recibir alguna gratificación voluntaria, que el procesado o sus deudos le hagan Art. 38. Diariamente se presentaran en el Tribunal, a saber el estado de las causas que defienden, a recibir las que de nuevo se les pasaren, y a evacuar todas las diligencias de su oficio”.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Colección de Leyes y Decretos, 1842, semestres: I, tomo 7, p. 297

Posteriormente, en la Ley Orgánica de Tribunales del 29 de marzo de 1887, se contempló la figura del Defensor de Oficio, ya que en el Título VI “De las Personas que auxilian la acción del Poder Judicial” se indicaba:

“Art. 107.- Los Tribunales y Juzgados nombrarán defensor de oficio a los menores, viudas, personas desvalidas o reos que no tuvieren quien los represente y defienda en los negocios judiciales en que fueren interesados.

Art. 108.- El cargo de Defensor de oficio es obligatorio y gratuito y sólo podrá excusarse de él el que tenga una causa justa calificada por el Tribunal o Juzgado. Para los pasantes en leyes será causas bastante de excusa el tener ya a su cargo dos defensas de oficio”.<sup>2</sup>

Nótese que esta ley no restringía las materias en las cuales podía participar un Defensor Público. El punto de definición de su actuación correspondía más bien, a quiénes eran los sujetos que se iban a ver beneficiados con su asesoría: menores, viudas, personas desvalidas o reos que no tuvieren quien los represente; situación que evidencia un gran contenido de solidaridad social por parte del Legislador.

Posteriormente, estos artículos fueron derogados por la llamada Ley de Defensores Públicos, Ley N° 13 del 2 de junio de 1928, la cual implementó por primera vez, la normativa correspondiente a los Defensores Públicos, su nombramiento por parte de la Corte Suprema de Justicia y sujetos a régimen disciplinario por parte de esta, con su salario pagado por el Poder Judicial.

---

<sup>2</sup> Ley Orgánica de Tribunales, No. 11 del 29 de marzo de 1887., arts. 107 y 108

Dicha ley indicaba en su artículo

1º: “Los Tribunales, Juzgados y Alcaldías, proveerán de Defensor Público a las siguientes personas, cuando estas se encontraren desprovistas de un Defensor Particular:

1º- Los menores de edad

2º- Los reos ausentes

3º- Los reos mayores de edad, quienes por su estado de pobreza o de desvalimiento no puedan proveerse de defensor.

Se nota aquí que la materia asignada por el Legislador, es la materia de campo penal, máxime si tomamos en cuenta el resto de esta normativa y en particular el artículo 16, el cual expresamente indicaba que el Juez Instructor: “...al recibir la declaración indagatoria al reo, le prevendrá que nombre defensor dentro de tercero día, e igual prevención le harán, cuando la persona nombrada no acepte el cargo o cuando quien lo hubiera aceptado lo renuncia o se imposibilita por cualquier motivo para servirlo. Si el reo no nombrare defensor dentro del término indicado, o si manifiesta que desea que se le defienda de oficio y se hallare en alguno de los casos contemplados en el artículo 1º se dictará providencia encomendando la defensa a un Defensor Público, poniendo en conocimiento de este todo lo actuado”.

Se indicaba también, que “para ejercer el cargo de Defensor Público se debía ser mayor de edad, saber leer y escribir, ser ciudadano en ejercicio, ser del estado seglar, y ser Bachiller en Derecho. Únicamente en caso de inopia, se nombraba a una persona con “conocimiento generales de Derecho” (artículo 3)



La Corte Suprema de Justicia les nombraba por un plazo de dos años y ejercían su función ante los “Jueces del Crimen” y los Alcaldes de los cantones centrales de provincias.

Los Defensores Públicos eran un total de diez en todo el país, y desde aquel momento se previó que el ejercicio de este cargo era incompatible con “cualquier otro empleo, y quien lo ejerce está imposibilitado para toda otra actividad relacionada con su profesión, inclusive la de notariado” (artículo 23).

Además, el artículo 12 consignaba las funciones del Defensor Público de la siguiente manera: “Los Defensores Públicos harán, a favor de sus defendidos, todas las gestiones posibles, poniendo de su parte diligencia y honradez en el desempeño de su cargo; velarán por el pronto despacho de sus solicitudes, ejercitarán todos los recursos ordinarios y extraordinarios que a su juicio tiendan a favorecer al reo, y deberán presentar queja contra los Jueces y Alcaldes, cuando estimen que hay de su parte retardación de justicia, o que tales funcionarios han cometido irregularidades en perjuicio de sus defendidos”.

Resulta importante indicar que también les correspondía a los Defensores Públicos de aquella época, “asesorar a los obreros perjudicados por accidentes en el trabajo, cuando estos gestionen sus reclamo...”. Esta ley, fue suspendida temporalmente por la Ley N° 193 del 25 de agosto de 1934, “mientras no se reestablezcan las dotaciones para esos funcionarios”, por lo que parece que tuvo escasa vigencia (seis años) y nuevamente se declararon vigentes los artículos 107 y 108 de la Ley Orgánica de Tribunales, modificando el artículo 108 de la siguiente manera:

“Art. 108.- El cargo de Defensor de oficio es obligatorio y gratuito y sólo podrá excusarse de él quien tenga una causa justa a juicio del Tribunal que lo nombre. Para los pasantes de abogados y los procuradores judiciales, la única excusa aceptable será el tener ya a su cargo dos defensas de oficio. La providencia en que se nombre defensor de oficio o se rechace una excusa no tiene más recurso que el de revocatoria”. En 1937 se sancionó la Ley N° 8 del 29 de Noviembre, llamada Ley Orgánica del Poder Judicial que entró en vigencia a partir del 1° de diciembre de ese año, la cual, en los artículos del 134 al 136 señalaba:

“Artículo 133 Continúan en suspenso los efectos de la ley N° 13 de 2 de junio de 1928, llamada de Defensores Públicos, hasta tanto no se restablezcan las dotaciones para esos funcionarios. Mientras no esté en vigencia la referida ley, regirán las disposiciones contenidas en los artículos siguientes.

Artículo 134 Los Tribunales y Juzgados nombrarán defensor de oficio a los menores, viudas, inhábiles, personas desvalidas, a los ausentes y reos que no tuvieren quien los represente y defienda en los negocios judiciales en que fueren interesados; salvo que los reos prefieran defenderse por sí mismos en los casos permitidos por la ley.

Artículo 135 Todo abogado, bachiller en leyes o procurador judicial con oficina abierta, estará obligado a aceptar hasta dos defensas de oficio simultáneamente, y sólo podrán excusarse por motivo justo a juicio del Tribunal respectivo. El cargo es gratuito.

Artículo 136 La providencia en que se nombre defensor de oficio o se rechace una excusa no tiene más recurso que el de revocatoria”.<sup>3</sup>

Ahora bien, la ley N° 3666 del 10 de enero de 1966, derogó finalmente la Ley de Defensores Públicos N° 13 del 2 de junio de 1928; además, reformó los numerales 133 a 136 de la Ley Orgánica del Poder Judicial. Interesa en particular el artículo 133, de acuerdo con el cual, los defensores públicos tendrían a su cargo la defensa de los menores de edad, sordomudos, enajenados mentales, reos ausentes y personas desvalidas, salvo en los casos en que la ley permita que se defiendan por sí mismos o en el supuesto de que sus representantes legales les señalen un defensor, o tratándose de un ausente, sus familiares más cercanos (sin interés contrapuesto) designen uno.

En marzo de 1967 Corte Plena solicitó a los magistrados Coto y Odio un informe acerca de las necesidades de Defensa Pública en el país; estos recomendaron el nombramiento de Defensores Públicos, únicamente en aquellos lugares cuando existieran Juzgados o Alcaldías que tramitaran la materia penal. Sugirieron la creación de plazas para veintiséis defensores públicos, con base en los circulantes penales de los distintos despachos, y el número de casos en que se ejercían defensas personales y de oficio.

---

<sup>3</sup> Ley Orgánica del Poder Judicial, Ley N° 8 del 29 de Noviembre de 1937 publicada en Gaceta N° 270 del 1 de diciembre de 1937.

Además, consideraron que el “sistema de honorarios por cada asunto es sumamente caro y puede ofrecer complicaciones” por lo que sugirieron que se pagaran sueldos, tal y como lo indicaba el artículo recién transcrito. Sin embargo, la Corte optó por el pago mediante el sistema de honorarios, siendo fijados estos mediante una tabla que elaboraría la Sala Segunda Penal.<sup>4</sup>

Posteriormente,<sup>5</sup> se aprobó el proyecto de tarifa propuesto por la Sala Segunda Penal, la cual sería fijada en cada caso particular por el juez o alcalde que conociera del asunto, partiendo de los siguientes parámetros:

- a- Para asuntos poco complejos se pagarían de 25 a 100 colones;
- b- Asuntos complejos, se pagaría de 100 a 500 colones;
- c- En asuntos sumamente complejos que hayan requerido una labor excepcional, podría pagarse un monto superior a 500 colones, sin exceder de 1000 colones previa autorización de Corte.

El 28 de junio de ese año (1967) la Corte Plena aprobó el primer Reglamento de Defensores Públicos. Dos años después, la Corte Plena ya había determinado que el sistema de pago por honorarios redundaba en la ineficacia de la Defensa Pública, por lo que se acordó que para el presupuesto de 1970, se crearían las plazas de: Un Defensor Público Jefe de tiempo completo, ocho Defensores Públicos medio tiempo en San José, y un Defensor Público medio tiempo en las cabeceras de provincia y lugares donde existiera un circuito judicial con Juzgado.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> Corte Plena, Sesión N° 20 del 8 de mayo de 1967, art. XXV

<sup>5</sup> Corte Plena, Sesión N° 22 del 15 de mayo de 1967, artículo XX.

<sup>6</sup> **Corte Plena**, Sesión N° 26 de las ocho horas del 22 de mayo de 1969, artículo XII,

Fue así que en la “Ley de Presupuesto Ordinario de la República, fiscal y por programas para el ejercicio fiscal de 1970, N° 4474 de 5 de diciembre de 1969”, (publicada en el Alcance N° 92 a “La Gaceta” N° 295 de 28 de diciembre de 1969, p. 536) consta que para el presupuesto de 1970 efectivamente se incluyó la partida necesaria para sufragar los gastos correspondientes a un Defensor Público Jefe de tiempo completo, ocho Defensores Públicos de medio tiempo para San José, y quince Defensores Públicos para los demás circuitos judiciales.

Posteriormente, la Corte Plena dictó un nuevo Reglamento de Defensores Públicos, según acuerdos del 31 de marzo de 1970, 27 de abril de 1970, 11 de mayo de 1970 y 13 de octubre de 1970, el cual entró a regir a partir de mayo de 1970, y es el que hasta esta fecha permanece vigente, aunque en realidad resulta inoperante casi en su totalidad debido a los cambios tan profundos que la Defensa Pública ha enfrentado desde ese momento. Finalmente, con la Reforma a la Ley Orgánica del Poder Judicial de 1997, también se reformaron los artículos relativos a la Defensa Pública y deja de ser un Departamento del Poder Judicial, para convertirse en la actual Defensa Pública.

## 1.2 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Los estudios, análisis, trabajos de investigación o documentos similares al análisis del impacto del estrés, en el desempeño de los colaboradores, se conocen como antecedentes investigativos.

En la Defensa Pública del cantón de Puntarenas no se encontraron estudios similares, por lo que se procedió a investigar sobre estudios externos; dentro de los resultados se encuentran las tesis: “Causas, impacto del estrés sobre la salud y desempeño. Propuesta de atenuación en trabajadores de una institución bancaria”, “Estrés laboral, satisfacción en el trabajo y bienestar psicológico en trabajadores de una industria cerealera”, “Estrés laboral y síndrome de burnout en docentes cubanos de enseñanza primaria”, entre otros documentos relacionados con el tema de estrés laboral.

Mediante esta investigación se pretende determinar y analizar el estrés laboral que presentan hoy los colaboradores de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, con el fin de corregir o mejorarlos factores que se presenten, con el fin de que estos desarrollen sus actividades de la mejor forma posible.

La Defensa Pública del cantón de Puntarenas al no contar con el personal suficiente, enfrenta excesivas recargas laborales en los funcionarios; ello limita el desempeño efectivo y eficiente de los colaboradores, lo que actualmente les está generando estrés laboral.

### **1.3 LA JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA**

Actualmente, en toda situación de estrés en la empresa puede hablarse de la responsabilidad de los directivos y de la propia organización, en la medida en que esta lo causa o lo facilita, o en la medida en que no lo detecta a tiempo o no lo remedia.

Una organización que no presente ningún tipo de estrés, permitirá contar con colaboradores satisfechos, motivados y comprometidos a desempeñar su labor de manera eficaz y eficiente.

### **1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

De acuerdo con lo antes expuesto, esta investigación pretende dar respuesta a la siguiente interrogante:

¿Cómo influye el estrés laboral que presentan los colaboradores de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas en el primer trimestre de 2017 en el desempeño laboral?

### **1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.5.1 Objetivo General**

Analizar el estrés laboral de los colaboradores de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas en el primer trimestre de 2017.

### **1.5.2 Objetivos Específicos.**

- Identificar los estresores extraorganizacionales, intraorganizacionales y organizacionales que afectan a los colaboradores de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas.
- Determinar el grado de síndrome de Burnout, que presentan los colaboradores de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas.
- Elaborar un plan de mejoras que ayude a disminuir los estresores laborales que afectan a los colaboradores de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas.

## **1.6 ALCANCES Y LIMITACIONES**

### **1.6.1 ALCANCE**

- Se brindará con esta investigación un plan de mejoras para disminuir los estresores laborales que afectan a los colaboradores de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas.
- El estudio fomentará, por tanto, una guía a los administradores, gerentes y en general, a las personas que conforman el departamento de recursos humanos de las empresas públicas o privadas, que necesitan realizar una evaluación de la calidad de los servicios de atención brindados a sus clientes actualmente y apegados a la leyes, reglamentos y directrices que exige la legislación nacional.



### **1.6.2 LIMITACIONES**

- No se pudo aplicar el cuestionario a todo el personal el mismo día, por lo que se debió hacer una segunda visita para completar el total del personal.

### **1.6.3 APOORTE DEL INVESTIGADOR**

Mediante esta investigación se busca analizar el estrés laboral que presentan los colaboradores de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, considerando los estresores extraorganizacionales, intraorganizacionales y organizacionales.

### **1.6.4 DELIMITACIÓN ESPACIAL**

La investigación se va a realizar en la Defensa Pública de Puntarenas.

### **1.6.5 DELIMITACIÓN TEMPORAL**

El estudio se realizará durante el primer trimestre del año 2017.

## **1.7 OBJETO DE ESTUDIO**

Mediante la investigación se busca conocer y analizar los estresores laborales que se presentan en la Defensa Pública del cantón de Puntarenas y cómo afectan en el desempeño de las funciones de los colaboradores.

### **1.7.1 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo influye el estrés laboral que presentan los colaboradores de la Defensa Pública del cantón Puntarenas en el primer trimestre del 2017 en el desempeño laboral?

**CAPÍTULO II**  
**MARCO CONTEXTUAL**

## **2. MARCO SITUACIONAL**

### **2.1 RESEÑA HISTÓRICA**

Según la Ley Orgánica de la Defensa Pública costarricense, constituye un órgano auxiliar de la Administración de Justicia, ubicado dentro del Poder Judicial costarricense, dependiente del Consejo Superior del Poder Judicial en cuanto a los aspectos administrativos, pero gozando de total independencia en cuanto a lo técnico profesional.

La Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Costa Rica del año 1844, contemplaba el derecho del acusado en los procesos criminales, "...a ser oído por sí, o su defensor, de ser informado de la naturaleza y causa de la acusación hecha contra él, de que se le presenten los testigos cara a cara, siendo posible, de sacar testimonios de documentos de declaraciones de testigos ausentes que puedan probar su inocencia y de ser juzgado por autoridad competente y por jueces imparciales y de capacidad legal".

Es decir, a tan temprana edad en la vida independiente del país, existía conciencia de la importancia del Derecho de Defensa, e incluso de la distinción entre defensa técnica y material, así como de la intimación y de la necesidad del sujeto sometido a un proceso penal, a acceder a la información relacionada con este (testigos documentos); tal conciencia era lo suficientemente fuerte, como para que esta norma se incorporara en la Constitución Nacional. Incluso, se registran aquí otros principios complementarios a una efectiva defensa, como lo son el principio de Juez Natural y el de Objetividad.

### **2.1.1 Funciones de la Defensa Pública**

Las funciones desempeñadas por los Defensores y las Defensoras y personal de apoyo, se muestran en el *apéndice No.1 “Desglose de funciones actuales”*, a partir de entrevistas a estos.

En esta herramienta se pueden observar funciones tales como la atención al público, redactar escritos para presentarlos en los diferentes despachos judiciales, participar de juicios y audiencias, elaboración de estrategias de defensa, recabar pruebas, atender indagatorias, reconocimientos, identificaciones, revisión de notificaciones, visitas carcelarias, entre muchas otras.

Además de funciones propias de tipo administrativo como elaboración de informes, manejo de agenda, archivo de documentos, entre otras.

En los casos específicos de pensiones alimentarias, se cuenta con la función de redacción de demandas, lo cual representa el punto de partida del proceso de pensiones alimentarias.

Adicionalmente, la materia de Ejecución cuenta con el recargo de Agrario, en su etapa inicial, donde se formulan las demandas; posteriormente, se trasladan las causas a la Coordinación en San José, que se encarga de la atención de los juicios.

### **2.1.2 Estructura de la Organización**

La Defensa Pública de Puntarenas presenta una estructura vertical con tres niveles, donde los puestos se relacionan de una manera jerárquica. Las directrices provienen de un coordinador quien a su vez puede recibir directrices de la Dirección de la Defensa Pública (San José), así como también puede adoptar ciertas decisiones internas. Posteriormente, se encuentra un segundo nivel, el más amplio de la oficina, compuesto por todos los defensores que brindan servicios a los usuarios y usuarias.

Seguidamente, se encuentra el tercer nivel, compuesto por el personal administrativo que lo conforman dos auxiliares administrativos y una secretaria y el personal de apoyo, que a su vez está dividido en dos áreas de acción: el ámbito Penal y el de Pensiones Alimentarias. En el ámbito Penal, se cuenta con tres técnicos jurídicos y en el caso de Pensiones Alimentarias, se cuenta con una técnica jurídica.

El personal administrativo colabora con ambas unidades; sin embargo, sus funciones se centran principalmente en el área Penal y colabora con la Coordinación. Aun así, tanto la auxiliar administrativa como la secretaria colaboran con el área de Pensiones Alimentarias en la atención de llamadas y redirección de estas, confección de carátulas y manejo del Libro de Registro; sin embargo, la asesoría directa y atención del público en materia de Pensiones Alimentarias recae sobre el técnico jurídico de pensiones y en los Defensores de dicha materia y adicionalmente ellos manejan su propia agenda y su registro de usuarios.

### **2.1.3 MISIÓN**

Proveer defensa pública con excelencia, solidaridad y compromiso con todos los(as) usuarios(as), contribuyendo a garantizar la plena vigencia de los derechos, libertades, garantías e intereses de estas personas, en forma ágil y oportuna, en los procesos judiciales que nos han sido legalmente asignados.

### **2.1.4 VISIÓN**

Ser una defensa pública técnica, eficaz, eficiente y con calidad, con recursos humanos, tecnológicos y materiales idóneos para el mejoramiento del servicio; que contribuya a garantizar el respeto de los derechos, libertades y garantías de las personas y la no discriminación por razones de género, discapacidad u otras; inspirados en los valores de nuestra institución, contribuyendo así al desarrollo democrático y a la paz social de Costa Rica.

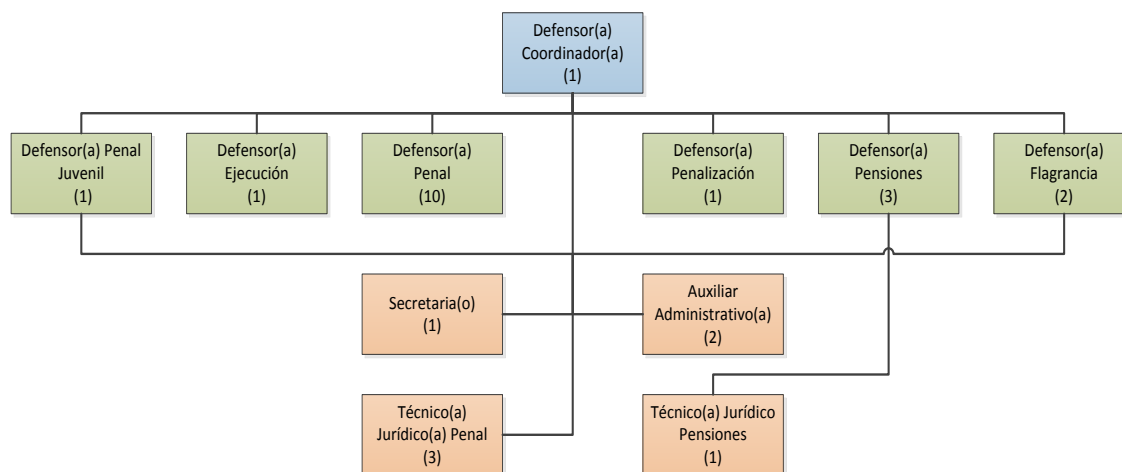
### **2.1.5 Valores:**

- Compromiso
- Integridad
- Iniciativa

## 2.1.6 ORGANIGRAMA

La Defensa Pública del cantón de Puntarenas presenta el siguiente organigrama institucional:

**Ilustración 1 : Organigrama Defensa Pública de Puntarenas**



*Fuente: Elaboración Propia, suministrada por la Defensa Pública del cantón de Puntarenas*

## 2.1.7 Descripción del Recurso Humano por área de trabajo

Actualmente la Defensa Pública del cantón de Puntarenas está conformada por 26 personas, de las cuales 19 son Defensores y Defensoras; los restantes 7 servidores y servidoras son de apoyo. Se atienden las materias penal, flagrancia, penalización de violencia contra la mujer, pensiones alimentarias, penal juvenil, ejecución de la pena, contravención (casos de lesiones levísimas, adulto mayor y mujer embarazada) y agraria (en etapa inicial, los juicios se pasan a San José). Los cuadros a continuación detallan los funcionarios de la Defensa y los puestos ejercidos por cada uno de ellos.

**Cuadro 1: Defensores(as) Públicos(as) por materia.**

	<b>Puesto</b>	<b>Materia</b>
Randall Peraza Abarca (250)	Defensor	Coordinador
Ana Lorena Cruz Soto (249)	Defensora	Penal
Susan Guerrero Delgado (251)	Defensora	
Xinia Madriz Campos (252)	Defensora	
Luis Rodrigo Salazar Álvarez (255)	Defensor	
Jessenia Barrantes Jiménez (256)	Defensora	
Marcela Guadamuz León (257)	Defensora	
Luis Diego Sánchez Ramírez (476)	Defensor	
Yosseline Zumbado Morales (479)	Defensora	
Angie Salicetti Segura (481)	Defensora	
Liz Enid Campos Herrera (-)	Defensora (Bolsa)	
Mery Campos Jiménez (254)	Defensora	Pensiones Alimentarias
Yorleny Zúñiga Zamora (482)	Defensora	
Diego Méndez Quesada (483)	Defensor	
Jennifer Badilla Chaverri (248)	Defensor	Ejecución de la Pena
Francisco Campos Morera (258)	Defensora	Penalización
Mariela Medina Mctaggart (253)	Defensor	Penal Juvenil
Hugo Rodríguez Chavarría (478)	Defensor	Flagrancia
Ana Isabel Rojas Alvarado (480)	Defensora	

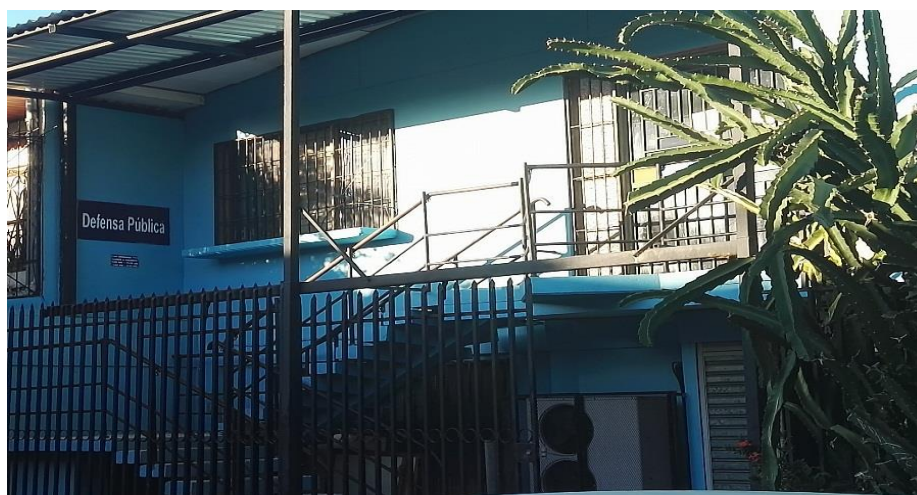
*Fuente: Elaboración Propia, suministrada por la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, enero 2017*



**Cuadro 2: Personal de Apoyo.**

Nombre	Puesto
	Técnica Jurídica Penal
	Técnica Jurídica Penal
	Técnico Jurídico Penal
	Técnica Jurídica
Pamela	Pensiones
Isela	Auxiliar Administrativa
Mauricio	Auxiliar Administrativo
Ginette	Auxiliar Administrativo

Fuente: Elaboración Propia, suministrada por la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, enero 2017

**Ilustración 2 de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas**

Fuente: Elaboración Propia, suministrada por la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, enero 2017

### **Ilustración 3 de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas**



Fuente: Elaboración Propia, suministrada por la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, enero 2017

## **2.2 MARCO CONCEPTUAL**

### **2.2.1 ADMINISTRACIÓN**

La administración es una de las actividades más antiguas e importantes que ha practicado el ser humano desde sus orígenes; especialmente, cuando comenzó a organizarse en grupos para alcanzar objetivos en común, que no podía lograr de manera individual.

Según Harold Koontz (2012, p.31): La administración es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos, que trabajan en grupos, cumplen metas específicas de manera eficaz.

Con referencia a lo anterior, constituye la técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos, del conocimiento, de una organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo de los fines perseguidos por dicha organización.

Por otra parte, también se puede decir que el tema de administración “involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que estas se lleven cabo de forma eficiente y eficaz”. (Robbins, y Coulter, 2010, p.6)

Con respecto al concepto anterior, se define como la parte esencial que toda empresa u organización debe tener para un mejor funcionamiento, con el fin de lograr las metas y los objetivos establecidos.

La administración también posibilita la existencia de un objetivo(s) hacia el cual está enfocada esta. La administración va ligada a la eficacia que se refiere al logro de los objetivos al menor tiempo y costo; es decir, lograr los objetivos en el mejor tiempo y cantidad y se podría resumir en algunos puntos como:

- ❖ División del trabajo
- ❖ Especialización de las personas
- ❖ Orientación hacia la cantidad del producto y eficiencia
- ❖ Calidad del producto

También se da en los grupos sociales; para ello, debe existir la coordinación de recursos para lograr el fin común: la productividad, pues constituye la obtención de los máximos resultados con el mínimo de recursos, en términos de eficacia y eficiencia. Cuando se hace referencia a la administración, abarca la integridad, ya que es esencial para cualquier empresa desde el logro de los objetivos, lo cual definirá a la compañía, hasta lo que eso conlleva. Es muy importante, para llegar a cumplir esto, que se cuente con el personal idóneo.

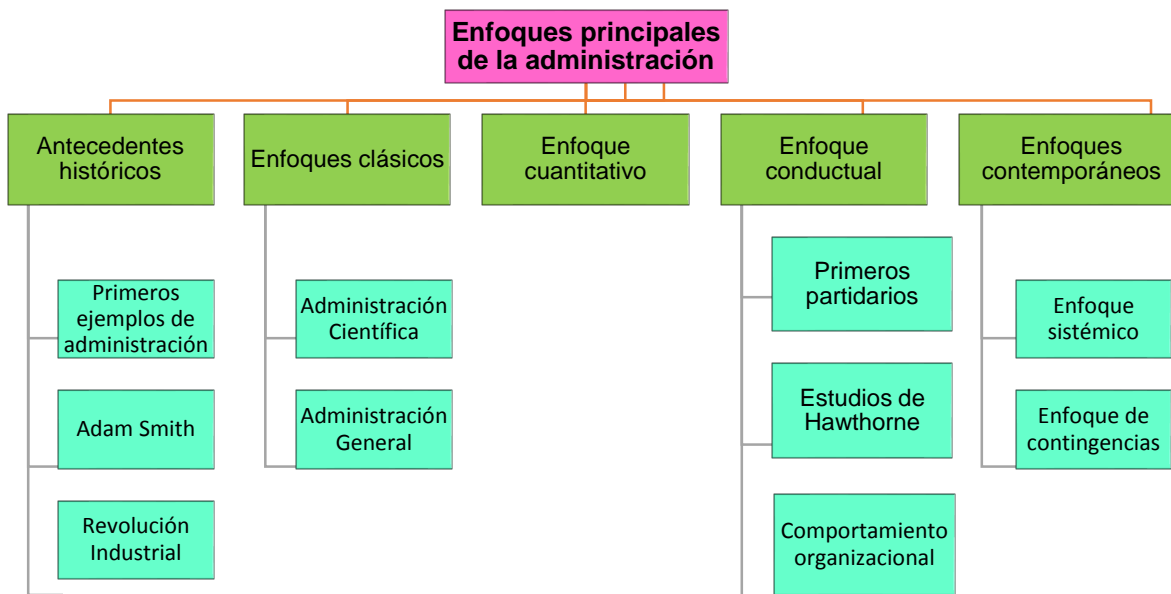
### **2.2.1.1 HISTORIA DE LA ADMINISTRACIÓN**

La administración aparece desde que el hombre comienza a trabajar en sociedad. El surgimiento de la administración es un acontecimiento de primera importancia en la historia social; en pocos casos, si los hay, una institución básicamente nueva, o algún nuevo grupo dirigente, ha surgido tan rápido como administración desde principio del siglo. Pocas veces en la historia de la humanidad una institución se ha manifestado indispensable con tanta rapidez.

Según Munch, Lourdes (2010):“La administración es el proceso de coordinación de recursos para obtener la máxima productividad, calidad, eficacia, eficiencia y competitividad en el logro de los objetivos de una organización”. (pág.23)

La administración ha existido desde hace miles de años cuando personas se organizaban para planear, organizar, dirigir y controlar las actividades que se realizaban. Se presenta una ilustración que muestra las teorías surgidas durante toda la historia de la administración.

#### Ilustración 4: Enfoques principales de la administración



Fuente: Robbins y Coulter, Administración (2010, p.25).

#### 2.2.2 Administración científica

La administración científica fue desarrollada en Estados Unidos, a partir de los trabajos de Taylor. Esta escuela estaba formada principalmente por ingenieros, como Frederick Winslow, Henry Lawrence Gantt, Frank Bunker Gilbreth, Harrington Emerson y otros. Henry Ford, suele ser incluido entre ellos, por haber aplicado sus principios a la administración. La preocupación básica era aumentar la productividad de la empresa mediante el aumento de la eficiencia.

Según Henry L. Grantt “Pedía la selección científica de los trabajadores y la cooperación armoniosa entre mano de obra y administración. Desarrolló la gráfica Grantt. Insistió en la necesidad de la capacitación” (Koontz, Wihrich y Cannice, 2012, p.16).

### 2.2.3 FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN

Según Koontz (2012, pág. 31 y 32): al momento de “Estudiar administración es necesario desglosarla en cinco funciones gerenciales (planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar”).

**Ilustración 5: Fases de la administración**



Fuente: Münch, Administración. Proceso administrativo, clave del éxito empresarial (2011, p.27).

Con respecto a lo anterior, se dará a conocer el concepto de las etapas que cada administrador desempeña en las organizaciones:

## **Planeación**

La planeación se puede definir como: “Proceso de definir los objetivos de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarlos y diseñar una serie de planes para coordinar la actividad”. (Moyano, Bruque, Maqueira, Fidalgo y Martínez, 2011, p.87)

En relación con lo anterior planeación es decidir o identificar los objetivos que se van a alcanzar en un tiempo determinado para lograr un fin específico.

Dentro de una organización, todos los colaboradores están llamados a planificar su trabajo, debido a que es una actividad que se debe desarrollar en todos los niveles de la empresa desde los niveles estratégicos hasta los operativos.

## **Organización**

Organizar, es una función de la administración que consiste en establecer los roles para que las personas desempeñen sus funciones dentro de esta y se puede definir como: “distribuir y estructurar el trabajo para conseguir los objetivos de la organización”. (Robbin y Coulter, 2010, p.185)

Con respecto a lo anterior, organización contempla personas que colaboran para una meta en común, que trabajan en orden y en equipo; al conjunto de esas personas se podría decir que son una organización

Se puede citar también que organización es: “Establecer una estructura intencional de funciones que las personas desempeñen en una organización”. (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p.30)

## **Dirección**

La dirección, implica motivar a los colaboradores con la finalidad de que desempeñen las tareas requeridas para el logro de las metas de la organización establecidas en la planeación; es en este momento cuando los líderes deben salir a la luz e influir sobre las personas para lograr los resultados.

“Dirigir consiste pues, en poder ejercer sobre los otros una influencia que les hará tomar una orientación dada y les hará realizar, en el marco de tal orientación, un cierto número de actividades con el propósito de lograr, de manera colectiva, un resultado preciso”. (Aktouf y Suárez, 2012, p.107)

*Dirección* es llevar algo hacia un término o lugar, guiar, orientar a todos los colaboradores de una empresa o institución.

## **Control**

Finalmente, la cuarta función de la administración es el control, lo cual viene a monitorear la forma en que se están realizando las actividades con la finalidad de implementar las mejoras necesarias; “controlar es medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se conformen a los planes, incluye medir el desempeño respecto de las metas y los planes, mostrar dónde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregir desviaciones”. (Kootz, Weihrich y Cannice, 2012, p.31)



Con referencia a lo anterior, controlar es medir, verificar, y corregir el desempeño de cada colaborador, con el fin de que se cumplan con éxito los objetivos y metas de una organización.

#### **2.2.4 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Dessler, Gary y Varela Juárez, Ricardo (2011), definen la administración de recursos humanos como: “Las prácticas y las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización”. (p.2)

Con respecto a lo anterior, los recursos humanos en una empresa son los que le permiten funcionar y alcanzar sus metas. Los empleados, trabajadores y colaboradores son quienes conforman lo que se conoce como recursos humanos de una entidad. También se utiliza el término para nombrar al departamento, la oficina o la persona que se dedica a analizar, elegir, contratar, formar y retener a los trabajadores de una compañía.

Otro concepto sobre *administración de recursos humanos* es el siguiente: “se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización”. (Dessler y Varela, 2011, p.2)

Con respecto a lo anterior, la administración de recursos humanos se refiere también a las políticas y prácticas imprescindibles para manejar las relaciones personales, así como las necesidades de estos, la selección de candidatos, la aplicación de programas de inducción, administración de sueldos, incentivos, prestaciones y la comunicación dentro de la empresa.

Los recursos humanos determinan el grado de éxito en la administración. Mejorar las contribuciones que efectúa el personal a la organización constituye una meta esencial y determinante; casi todas las compañías contemporáneas (salvo las muy pequeñas) cuentan con un departamento de personal.

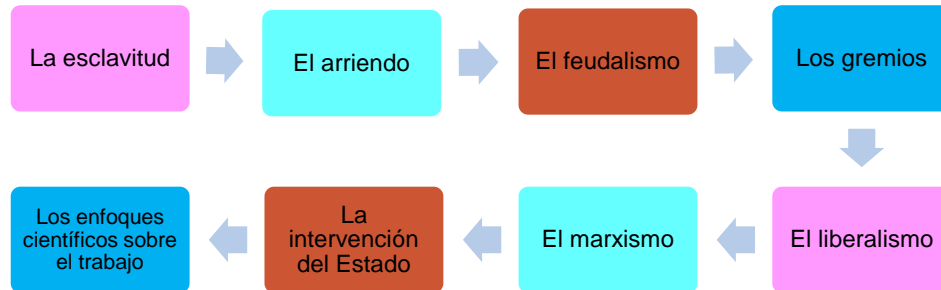
Se puede decir que constituyen las áreas encargadas de elegir al recurso humano más adecuado para la compañía, no solo con sus habilidades y destrezas para desempeñar el trabajo requerido, sino también con otras condiciones y actitudes personales que impacten o puedan impactar de manera positiva a la organización.

### **2.2.5 HISTORIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

“La administración de recursos humanos, como actividad con características propias, definidas y particulares es un producto de la revolución industrial y de las consecuencias que esta produjo para el trabajador y para el propietario de los miembros de producción...” (Barquero, 2010, p.27).

A través de los años la relación entre el empleado y su jefatura se ha ido transformando, lo cual se representa en la siguiente ilustración:

### **Ilustración 6: Relaciones trabajador-patrono**



Fuente: Alfredo Barquero, Administración de Recursos Humanos (2010, p.27-29).

#### **2.2.5.1 RELACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS CON LAS CIENCIAS SOCIALES**

##### **La Psicología laboral**

La psicología ha venido a ligarse estrechamente con los recursos humanos, no solamente durante los procesos de reclutamiento de personal, sino trabajando en conjunto durante los procesos de restructuración, sensibilización y motivación de los colaboradores.

##### **Derecho**

Específicamente en lo relacionado con la legislación laboral, las relaciones entre los trabajadores y los patronos y la solución de conflictos.

##### **Sociología**

Para toda organización es importante conocer a sus colaboradores tanto en su ámbito personal como sociológico, razón por la cual resulta importante este tema, con el fin de prevenir conflictos y atender las necesidades de los funcionarios.

## **Economía**

Los recursos humanos que tienen todas las empresas son parte importante para el logro de los objetivos; sin embargo, constituyen un factor por el cual se debe invertir considerando los pagos de salarios, las cargas sociales, las prestaciones legales y cualquier otro rubro que se debe considerar, analizar y cuantificar.

### **2.2.5.2 Propósito de la administración de los recursos humanos**

El propósito de la administración de los recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la administración, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. El estudio de la administración de los recursos humanos describe la manera en que los esfuerzos de los gerentes y administrativos se relacionan con todos los aspectos del personal y demuestran las contribuciones que los profesionales del área hacen en este campo.

Con respecto a lo anterior, la organización es la base para administrar una empresa, debido a la interacción que hay entre todas las personas que colaboran dentro de ella.

### **2.2.5.3 FUNCIONES DE RECURSOS HUMANOS**

Primeramente es importante definir el concepto de *recursos humanos*, lo cual puede hacerse de este modo: “conjunto de habilidades, experiencias, conocimientos y competencial del personal que integra una empresa”. (Münch, 2011, p.149)

Con referencia a lo anterior, los recursos humanos son esencialmente de servicios. Sus funciones varían dependiendo del tipo de organización al que este pertenezca; a su vez, asesora, no dirige a sus gerentes, tiene la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos.

Entre sus funciones esenciales, se pueden destacar las siguientes:

- Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
- Describir las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
- Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
- Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
- Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
- Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre estos, además de buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.
- Llevar el control de beneficios de los empleados.
- Supervisar la administración de los programas de prueba.
- Desarrollar un marco personal basado en competencias.

### **Ilustración 7: Subsistemas de Recursos Humanos**



*Fuente: Alles, Diccionario de Términos, 2012, p. 13*

### **Planificación de los recursos humanos**

La planificación de recursos humanos debe garantizar cierta excelencia en cuanto al proceso de producción como factor fundamental en el desarrollo de todas aquellas actividades relacionadas con el sector, mediante la intervención de administradores y empleados que se encuentren altamente capacitados y calificados.

## **Análisis y descripción de puestos de trabajo**

Es un principio que contempla la ordenación de los puestos dentro de una organización, lo cual se ha definido de la siguiente manera: “El proceso al que se recurre para examinar evaluar y ordenar en forma sistemática los diferentes oficios de la organización, considerando factores como: deberes, naturaleza de éstos, grado de dificultad de las tareas, preparación académica, conocimientos, experiencia, habilidades y destrezas que deben poseer los candidatos a empleo” (Barquero, 2010, p.61).

El análisis y la clasificación de puestos dentro de una organización resulta un procedimiento de gran importancia dado que brinda un análisis de los cargos un orden jerárquico y posteriormente una fijación de salario, datos que son óptimos para el desarrollo de cualquier empresa.

## **Atención de las necesidades de recursos humanos de la organización**

Una vez determinadas las necesidades de recursos humanos y sus vínculos con la estrategia general de la empresa, deben cubrirse los puestos de trabajo. La dotación de personal consiste en reclutar a los aspirantes a un puesto de trabajo, seleccionar a los candidatos más idóneos y orientarlos y asignarlos a los distintos puestos. El reclutamiento es una función de recursos humanos extremadamente importante para la empresa.

Cualquiera que sea el procedimiento de selección, debe dar como resultado el ajuste entre la capacidad del candidato y las capacidades que requiere el puesto de trabajo.

### **Aumento de potencial humano y desarrollo del individuo**

En los últimos años, las áreas que han incrementado el interés de la gestión de los recursos humanos son la formación y perfeccionamiento y la gestión y planificación de la carrera profesional.

Poner en marcha programas de formación y perfeccionamiento de los empleados con el fin de mejorar sus capacidades así como aumentar su rendimiento y hacerlo crecer, son temas de preocupación para las empresas.

### **La gestión de la salud e higiene en el trabajo**

Es importante que todas las empresas procuren velar por el bienestar, la salud de sus empleados y su seguridad debido a los beneficios que supone tener una fuerza laboral saludable. El interés actual está principalmente centrado en los efectos de los accidentes laborales y las enfermedades, también empieza a verse señales de interés por los factores de riesgo social y psicológico.



## **Gestión estratégica de los recursos humanos**

En la actualidad, es objeto de atención especial de los directivos, no solo por el papel que juega en la elaboración y aplicación de la estrategia de la empresa, sino también por su efecto directo e inmediato en el sustancial y sostenido crecimiento de la productividad.

### **2.2.6 PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS**

#### **2.2.6.1 RECLUTAMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS**

“El reclutamiento consiste en formar una reserva de candidatos, ya sea de fuentes internas o externas, es importante porque cuanto más candidatos tenga, más selectivo podrá ser en sus contrataciones”. (Gary Dessler y Ricardo Varela, 2011, p.97)

El reclutamiento también puede definirse como el proceso de atraer individuos oportunamente en suficiente número y con los debidos atributos y estimularlos para que soliciten empleo en la organización. Igualmente, puede ser definido como el proceso de identificar y atraer a la organización a solicitantes capacitados e idóneos.

Como principales fines del reclutamiento para las empresas se pueden indicar los siguientes:

- Determinar las necesidades actuales y futuras de personal.
- Suministrar el número suficiente de personas cualificadas para cubrir los puestos requeridos.
- Lograr éxitos en el proceso de selección.
- Reducir la probabilidad de que los candidatos una vez seleccionados decidan retirarse de la empresa al poco tiempo.
- Cumplir la normativa existente.
- Aumentar la eficiencia individual y de la organización.
- Evaluar la eficacia de las técnicas y fuentes utilizadas para el proceso de reclutamiento

Hay dos tipos de reclutamiento de personal, los cuales se clasifican en interno y externo.

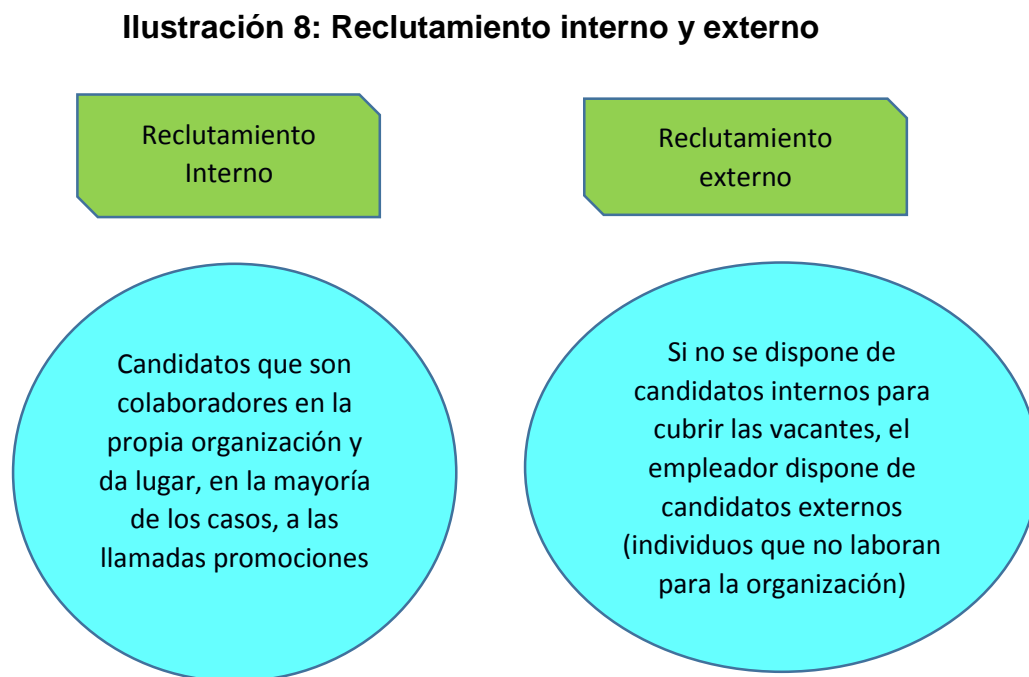
**El reclutamiento externo:** es aquella convocatoria a personas con cualidades y aptitudes necesarias para poder desempeñar el puesto al cual es la vacante a esto se le denomina entrada de recursos humanos.

**El reclutamiento interno:** es la convocatoria que se hace al personal de la misma empresa, son los movimientos de jerarquización que se realizan para asumir nuevos cargos y ascender de un puesto a otro, dependiendo las funciones que puedas desempeñar y en base al conocimiento y experiencia que has adquirido en el tiempo que se lleva en la empresa; "la selección externa de personal, cuando la búsqueda y reclutamiento se lleva a cabo fuera de la

empresa, la selección interna de personal, cuando el proceso se efectúa con candidatos ya integrantes de la empresa”.

Es necesario, realizar una entrevista con la persona interesada en el puesto, esto es para conocerla físicamente referente a las características de personalidad que debe cumplir, así como observar las expresiones corporales que hace a la hora de responder las preguntas del puesto, y describirlo. El entrevistado debe entender muy bien el motivo de esta, pues hay cierta tendencia a considerar, para bien o para mal, que estas entrevistas son evaluaciones de la eficiencia.

En la siguiente ilustración se muestran las principales características de cada uno de los tipos de reclutamiento:



Fuente: Gary Dessler y Ricardo Varela, Administración de Recursos Humanos (2011, p.97, 99).

Algunos de los medios utilizados para localizar posibles candidatos para ocupar una vacante son los siguientes:

- Anuncios en diarios y revistas.
- Agencias de reclutamiento.
- Parientes, amigos o conocidos de los actuales colaboradores.
- Carteles o anuncios en lugares visibles.
- En el Ministerio de Trabajo, la oficina de empleo.
- En los colegios profesionales o centros educativos.
- Consulta en archivos de candidatos.
- Reclutamiento virtual.

#### **2.2.6.2. SELECCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**

La selección se puede definir de la siguiente forma: “Proceso de elegir, a partir de un grupo de solicitantes de empleo, al individuo más apto para un puesto en particular y para la organización”. (Mondy, 2010, p.158)

La selección de personas es: “Elegir entre candidatos, dentro o fuera de la organización, a la persona adecuada para un puesto”. (Koontz, Weihrich y Cannic, 2012, p.298)

Para una mejor comprensión del tema es importante mencionar el proceso que debe seguirse para la selección de personal:

- La conclusión de la solicitud una vez que el candidato complete debidamente el formulario utilizado para solicitar empleo.

- Entrevista inicial en el departamento de recursos humanos; es en ese momento donde se le solicita al candidato alguna información general adicional a lo que ya incluyó en la solicitud de trabajo, o bien se realiza con el fin de confirmar lo indicado.
- Aplicación de pruebas, con la intención de conocer las capacidades, habilidades y aptitudes de los oferentes.
- Investigación de antecedentes, con el fin de adquirir más información del candidato se analizan todos los antecedentes que la empresa estime convenientes.
- Selección preliminar en el departamento de recursos humanos. Se elige en esta etapa una cantidad (terna o nómina) de personas que según los análisis previos son los candidatos que podrían ocupar el puesto.
- Entrevista. Esta se realiza en conjunto recursos humanos y el encargado de tomar la decisión en el departamento donde está la vacante; esta entrevista es más técnica y busca conocer información respecto al área en específico.
- Exámenes médicos. Se le realizan al candidato todos los exámenes médicos necesarios, incluso hasta la detección de drogas.
- Finalmente la decisión de contratar, que es la etapa donde se decide contratar a aquel candidato que superó todas las etapas anteriores y es el más apto para ocupar la vacante.

Existen distintas metodologías que se utilizan y aplican durante este proceso; sin embargo se mencionan los siguientes instrumentos de selección:

- Impresos de solicitud e información biográfica.
- Comprobación de las referencias.
- Entrevistas de selección.
- Pruebas escritas de selección.
- Otras categorías de pruebas.
- Simulación de trabajo.

La entrevista es uno de los instrumentos más utilizados; se define como: “un procedimiento diseñado para solicitar información a un individuo, y tanto, las preguntas como las respuestas, se realizan de manera oral para predecir el desempeño futuro en un trabajo”. (Gary Dessler y Ricardo Varela, 2011, p.152)

### **2.2.6.3 LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

“Las evaluaciones sirven para un propósito útil en la planeación profesional, al brindar la oportunidad de revisar los planes de carrera del empleado a la luz de sus fortalezas y debilidades exhibidas”. (Dessler y Varela, 2011, p.227)

La evaluación del desempeño constituye el proceso mediante el cual se mide el rendimiento que, de manera general, haya tenido un colaborador en un periodo determinado. La mayor parte de los colaboradores procuran obtener retroalimentación sobre la manera en que están cumpliendo sus labores y las personas que tienen a su cargo la dirección de las labores de otros empleados; deben evaluar su desempeño individual para saber qué acciones deben tomar.

También se describe como un método de realimentación del comportamiento laboral que ayuda a tomar decisiones respecto al desarrollo, remuneración, promoción y establecimiento del plan de carrera del trabajador.

Las organizaciones tienen la necesidad de evaluar el desempeño ya sea financiero, operacional, técnico, de ventas y de *marketing* y, principalmente, cómo es el desempeño humano, puesto que son las personas quienes dan vida a la organización y constituyen la piedra angular de la dinámica organizacional.

El objetivo de la evaluación del desempeño es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera que en empleados realiza sus labores y cumplen con sus responsabilidades. A fin de lograr este objetivo, los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables.

Ventajas de la evaluación del desempeño:

- Mejora el desempeño: mediante la realimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista del personal realizan acciones adecuadas para mejorar el rendimiento de cada integrante de la organización.
- Políticas de compensación: las evaluaciones del desempeño ayudan a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir tasas de aumento.
- Decisiones de ubicación: las promociones, transferencia y separaciones se basan, por lo común, en el desempeño anterior o en el previsto.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar al empleado.

- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: la retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre las posibilidades profesionales específicas.
- Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar que existen errores en la información de análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.
- Errores en el diseño de puesto: el desempeño insuficiente puede señalar errores en la concepción de puestos. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.
- Desafíos externos: en ocasiones el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, otros.

#### **2.2.6.4 MÉTODOS DE EVALUACIÓN BÁSICOS**

Por lo general, el gerente realiza la evaluación utilizando uno o más de los métodos formales que se describen de la siguiente manera:

##### **Escalas gráficas**

“Una escala de puntuación gráfica menciona algunos rasgos y un rango de desempeño para cada uno. El supervisor califica a cada subalterno encerrando en un círculo o marcando la puntuación que describa mejor su desempeño para cada característica y, luego, suma las puntuaciones para todas las características”.  
(Dessler y Varela, 2011, p.230)



### **Elección forzada**

Este método evalúa el desempeño del colaborador considerando frases descriptivas enfocadas específicamente a aspectos del comportamiento del individuo.

### **Clasificación alterna**

“Se utiliza un formato para indicar qué empleado está más alto en el rango a medir y también quién está más bajo, alternando entre ellos hasta que se clasifican todos los trabajadores que participen”. (Dessler y Varela, 2011, p.233)

### **Incidentes críticos**

Este método enfoca principalmente temas o características extremas considerando únicamente los éxitos y los fracasos, con el fin de evaluar puntos débiles o puntos fuertes del trabajador.

### **Listas de verificación**

En este caso la jefatura evalúa las características principales de un trabajador, las cuales fueron enlistadas de previo.

En la actualidad se utiliza la evaluación por objetivos, la cual viene a tener características democráticas, participativas, incluyentes y motivadoras; sin embargo, para la implementación de este tipo de evaluaciones se deben seguir los siguientes seis pasos descritos por Dessler y Varela (2011):

1. Establecer las metas de la organización. Fijar un plan de alcance corporativo para el siguiente año y definir sus objetivos.
2. Fijar metas por departamento. Los jefes de departamento y sus superiores establecen de forma conjunta las metas para sus áreas.
3. Analizar las metas por departamento. Los jefes de área examinan las metas del departamento con todos los subordinados y les piden que desarrollen sus propias metas individuales.
4. Definir los resultados esperados (establecer metas individuales). Los jefes de departamento y el personal a su cargo establecen metas de desempeño a corto plazo.
5. Realizar revisiones de desempeño y medir los resultados. Los jefes de departamento comparan el desempeño y medir los resultados esperados.
6. Dar retroalimentación. Los jefes de departamento mantienen reuniones periódicas de revisión del desempeño con los subordinados para, para analizar y evaluar el progreso de los subordinados en el logro de los resultados esperados. (Dessler y Varela, 2011, p.237).

Cuando se habla de evaluación del desempeño sale a relucir el concepto de evaluación de 360°. “Se trata del proceso de reunir sistemáticamente datos sobre las habilidades, capacidades y conductas de una persona provenientes de diversas fuentes: el gerente, los compañeros de trabajo, subordinados e, incluso, clientes o consumidores”. (Newstrom, 2011, p.149)

La evaluación arroja beneficios para el gerente, el trabajador y la organización:

**Para el gerente:**

- Evaluar mejor el desempeño y comportamiento de los subordinados.
- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y que conozcan cuál es su desempeño.

**Para el trabajador:**

- Conocer las reglas del juego.
- Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño.
- Autoevaluar y autocriticar su autodesarrollo y auto control.

**Para la organización:**

- Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazos.
- Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento de determinadas áreas de actividad, y seleccionar los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.
- Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados.

### **2.2.6.5 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL**

Toda la capacitación es muy importante durante la vida laboral y profesional, pues de esta depende el funcionamiento que debe tener el trabajador o grupo asociado. La capacitación es el punto fuerte para que haya un desarrollo exitoso; es muy importante recalcar que no es lo mismo la capacitación y el desarrollo de personal; esto viene siendo como nuestro presente y futuro.

“Capacitar tiene que ver con otorgar a los trabajadores conocimientos más profundos para el correcto desempeño de tareas específicas; fomentar el trabajo en equipo; ofrecer espacios de reflexión acerca de los aspectos que modificaría cada uno en la forma de realizar su trabajo o de relacionarse con sus pares o superiores, entre otros”. (Frankling y Grieger, 2011, p.89)

Con referencia a lo anterior la capacitación es la disposición y aptitud que los colaboradores observarán como un proceso de enseñanza y aprendizaje necesario, para desarrollar su eficacia en el logro de las metas que se haya propuesto la organización en la cual se desempeña.

#### **Importancia de la capacitación**

Las organizaciones buscan lograr que las personas reciban de manera constante capacitación para poder alcanzar todo aquello que se propongan dentro de la empresa, cumpliendo con todas sus actividades de acuerdo con los conocimientos y habilidades que tienen dentro del puesto que ocupan; para de esta manera comunicarse correctamente con otros departamentos y en conjunto cumplir los

objetivos de esta, de esta forma beneficiosa para la empresa con el incremento de la productividad de acuerdo con sistemas de calidad.

Con respecto a lo anterior, la capacitación no solo es importante y beneficiosa para el eficiente desempeño de la empresa, sino también para el buen desarrollo personal, como profesional y ser humano; todos los conocimientos que se brindan en todo el proceso de capacitación son utilizados.

### **Objetivos de la capacitación**

Todas las empresas tienen distintas necesidades y características; la mayoría busca con los procesos de capacitación objetivos como:

- Incrementar la productividad.
- Motivar a los colaboradores.
- Prevenir los accidentes laborales.
- Aminorar los esfuerzos de las jefaturas.
- Preparar el personal para ocupar puestos claves.

### **Proceso de capacitación**

Para que en la organización desarrolle un correcto proceso de capacitación, es necesario seguir cuatro etapas básicas, las cuales se muestran en la siguiente ilustración:

### Ilustración 9: Proceso de la capacitación y desarrollo



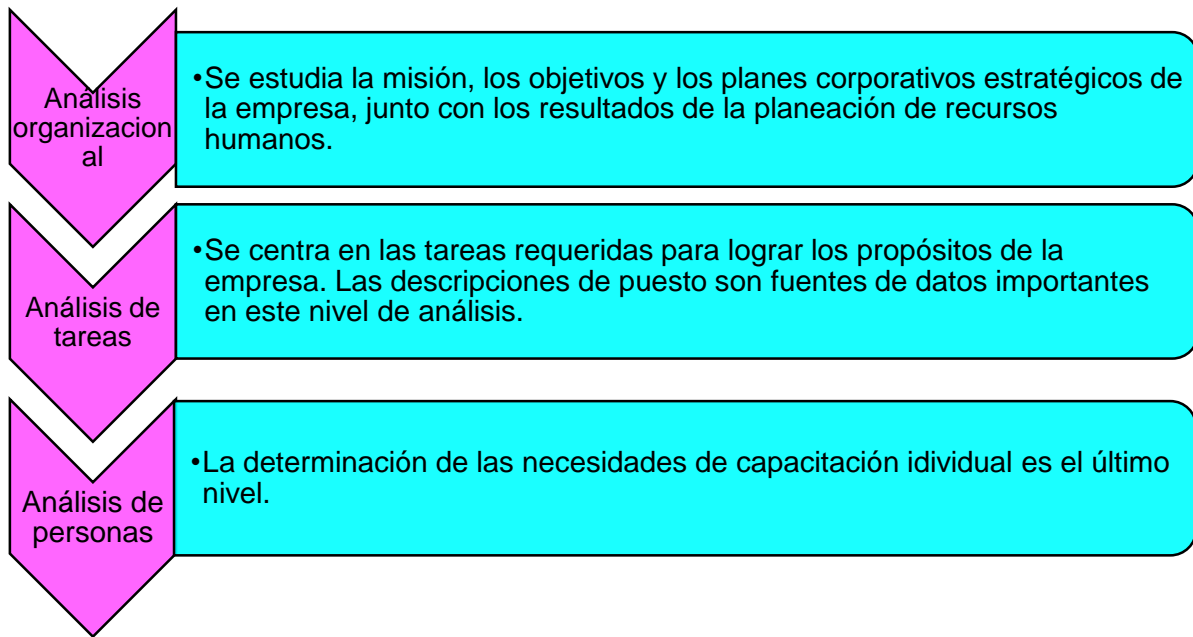
*Fuente: Dessler y Varela, Administración de Recursos Humanos. Enfoque latinoamericano, 2011. p.187*

#### Determinación de las necesidades de capacitación y desarrollo

En el ambiente de negocios altamente competitivo de hoy, implementar programas simplemente porque otras empresas lo hacen es meterse en problemas. Se debe implementar un enfoque sistemático para abordar las necesidades auténticas.

Las necesidades de capacitación y desarrollo se determinan mediante un análisis en varios niveles; se muestran en la siguiente imagen:

### Ilustración 10: Determinación de las necesidades de capacitación y desarrollo



Fuente: Mondy, Administración de recursos humanos (2010, p.201-202).

## 2.3 ESTRÉS LABORAL

El estrés laboral está considerado por la Unión Europea como el segundo problema de salud más frecuente y es la causa mayor de ausentismo en el mundo desarrollado. Las alteraciones que provoca en todos los sistemas psicoorgánicos son la causa de múltiples trastornos y enfermedades.

“El estrés laboral es una de las condiciones que aumentan la irritabilidad, el descreimiento, la agresividad y, en definitiva, el estrés psicosocial en que vivimos cotidianamente. Es la exigencia novedosa desconocida o percibida como potencialmente peligrosa para la integridad física o emocional”. (Pablo R Cólica, 2010, p.26)

Con respecto a lo anterior el estrés laboral más que un problema es una enfermedad de la cual es necesario conocer; se debe tratar de no involucrarse tanto en él ya que es uno de los factores negativos que hace tener una vida llena de angustias. El ser humano necesita tener calidad de vida, pues las presiones, angustias, entre otros, que demanda las organizaciones son factores desgastantes para la vida humana y esto hace que aumente la mortalidad.

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 en la que esta lo causa o lo facilita, o en la medida en la que no lo detecta a tiempo o no lo remedia.

### **2.3.1 TIPOS DE ESTRÉS LABORAL.**

#### **2.3.1.1 Tipos de estrés**

El estrés es conocido como uno de los mayores problemas de salud en el mundo, por lo cual cada vez más escritores, doctores en medicina psicológica y física desean profundizar en el origen, sus causas, consecuencias y formas de manejarlo. Los expertos han identificado los siguientes tipos:

##### **2.3.1.1.1 Tiempo de afección e intensidad**

Lyle H. Miller, PhD, y Alma Dell Smith, PhD. (2016), detallan los siguientes grados de estrés que pueden llegar a sufrir las personas:



**Estrés agudo:** es la forma más común, surge de las exigencias y presiones del pasado reciente y las exigencias y presiones anticipadas del futuro cercano. El estrés agudo es emocionante y fascinante en pequeñas dosis, pero cuando es demasiado resulta agotador. (p.1)

Los síntomas más comunes son:

- Agonía emocional, una combinación de enojo o irritabilidad, ansiedad y depresión, las tres emociones del estrés.
- Problemas musculares que incluyen dolores de cabeza, dolor de espalda, dolor de la mandíbula y las tensiones musculares, que derivan en desgarro muscular y problemas en tendones y ligamentos.
- Problema estomacal e intestinal es como acidez, flatulencia, diarrea, estreñimiento y síndrome de intestino irritable.
- Sobre excitación pasajera que deriva en elevación de la presión sanguínea, ritmo cardíaco acelerado, transpiración de las palmas en las manos, palpitaciones, mareos, migrañas, manos o pies fríos, dificultad para respirar, y dolor en el pecho. (p.4)

El detalle alentador de este tipo de estrés es que es muy tratable y manejable con medicamento o con simples hábitos saludables.

**Estrés agudo episódico:** surge de aquellas personas que tienen estrés agudo con frecuencia, cuyas vidas son tan desordenadas, que son casos de caos y crisis. (p.6)

Los síntomas más comunes son:

- Agitación prolongada.
- Dolores de cabezas tensos y persistentes.
- Hipertensión.
- Dolor de pecho y enfermedad cardiaca. (p.10)

**Estrés crónico:** es el estrés agotador que desgasta a las personas día tras día; año tras año. Este tipo destruye el cuerpo, la mente y la vida; hace estragos mediante desgaste a largo plazo. Surge cuando una persona nunca ve una salida a una situación deprimente, con presiones implacables durante periodos aparentemente interminables. (p.13)

### **2.3.1.2. EFECTOS DEL ESTRÉS LABORAL**

#### **2.3.1.2.1 Efectos Físicos**

Las personas experimentan los efectos físicos del estrés de diferentes formas. A algunos les hace sentir náuseas y no pueden dejar de ir una y otra vez al cuarto de baño; otros tienen la impresión de que no pueden respirar bien, sienten una opresión en el pecho o una sensación de ahogo en la garganta; otros se sienten temblorosos, mareados y/o sudorosos.

Todos estos, sin excepción, son efectos de la adrenalina. Otros de los síntomas físicos incluyen dolores de cabeza, sudoración, palpitaciones e indigestión, además del síndrome del colon irritable.

La mayoría de las personas, cuando están ansiosas, mantienen tensos diferentes músculos, sin ser conscientes de ello, lo cual puede dar lugar a molestias o dolores musculares. Los eczemas, la psoriasis y las irritaciones cutáneas suelen verse agravados por las experiencias estresantes (tanto el sistema cutáneo como el sistema nervioso se desarrollan a partir de la misma parte del embrión).

El estrés prolongado asimismo reduce la eficacia del sistema inmunológico, lo que puede generar la aparición constante de enfermedades menores. Y un síntoma casi universal es sentirse cansado continuamente. Una forma de distinguir entre el cansancio generado por el estrés y el originado por una enfermedad física es cómo se siente la persona al obligarse a salir; por ejemplo, a nadar, a pasear o a ver a los amigos. Si estas actividades la hacen sentirse un poco mejor, se puede afirmar que el cansancio es producto del estrés.

Ahora bien, se puede señalar que la mayoría de estos síntomas físicos, por no decir todos, pueden tener otras causas diferentes de la ansiedad. Por ejemplo, el hipertiroidismo puede a veces provocar sudoración y temblores. En caso de duda, se debe consultar al médico. Luego de hacer algunas preguntas, este se encontrará muy probablemente en condiciones de establecer con certeza la causa de los síntomas. (Williamson, 2011, p. 21)

#### **2.3.1.2.2 Efectos Emocionales**

“Cuando las personas se sienten estresadas, suelen quejarse de falta de concentración, pérdida de memoria y dificultades a la hora de tomar decisiones. También puede resultar difícil relajarse y /o sentir que debe estar moviéndose constantemente”. (Williamson, 2011, p. 23)

### 2.3.1.2.3 Efectos Conductuales

Cuando las personas padecen niveles de estrés demasiado elevados tienden a cometer más errores; se muestran más torpes de lo habitual; tienen más accidentes; se les dificulta sacar las tareas adelante; se pueden manifestar más hábitos nerviosos como, por ejemplo, morderse las uñas y moverse con frecuencia; pueden insistir más en que las cosas deben hacerse exactamente de la forma que se desean; se presenta una falta de flexibilidad en el modo de abordar los problemas; interrumpen al interlocutor con más frecuencia durante las conversaciones; pueden volverse más retraídas y salir menos fuera de casa; además, pueden fumar, beber y comer más aunque existen otras personas que pierden el apetito. Uno de los primeros signos de estrés suele ser una alteración en los patrones del sueño y problemas para conciliar el sueño. (Williamson, 2011, p. 21- 25)

## 2.3 Causas del estrés

Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy A. (2013), mencionan que hay tres categorías de factores de estrés: potenciales, ambientales, organizacionales y personales.

- Factores ambientales: económica, política y tecnológica.
- Factores organizacionales:

- ✚ Demandas del rol: se relacionan con las presiones que sufre un individuo, en función del rol particular que desempeña en la

organización (conflictos de roles, sobrecarga de rol, ambigüedad de rol).

✚ Demandas de la tarea: se relacionan con el puesto de un individuo e incluyen el diseño del puesto (autonomía, variedad de la tarea, grado de automatización), las condiciones laborales y la disposición física del centro de trabajo.

✚ Demandas interpersonales: son presiones creadas por otros empleados.

- Factores personales: esto incluye los factores de la vida personal del empleado, como los problemas familiares y económicos, y las características de personalidad. (pág.598, 599)

Algunos ejemplos son: presiones para evitar errores o finalizar las tareas en un tiempo limitado, la sobrecarga de trabajo, un jefe demandante e insensible, así como compañeros desagradables.

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

“Las consecuencias del estrés laboral para el individuo que lo padece, para su entorno más próximo y para la organización a la que pertenece tienen una enorme relevancia. Además de producir graves efectos físicos y psicológicos, tiene una enorme repercusión en la organización en la que el afectado trabaja”. (Pablo R Cóllico, 2010, p.53)

La reacción más frecuente cuando nos encontramos sometidos a una reacción de estrés es la ansiedad. Los síntomas de ansiedad más frecuentes son:

**1. 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.

**2. 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.

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

## **2.5 SÍNDROME DE BURNOUT**

Esta patología fue descrita por primera vez, en 1969 y al principio se denominó "staff burnout", para referirse al extraño comportamiento que presentaban algunos oficiales de policía de aquella época. Posteriormente, en la década de los 70, se acuñó el término que se conoce hoy. Las psicólogas norteamericanas C. Maslach y S. Jackson lo definieron, en 1986, como "síndrome de estrés crónico que afecta a profesionales de servicios dedicados a una atención intensa y prolongada de personas que están en una situación de necesidad o dependencia". (Cólica, 2010, p.41)

### 2.5.1. Diagnóstico diferencial del Síndrome de Burnout

El Síndrome de Burnout tiene una estrecha relación con los síntomas desarrollados por el estrés; supone una pericia más amplia de la persona que lo estudia y diagnostica, ya que por la falta de una definición del síndrome o definición de caso como la que existe en otros padecimientos a nivel mental, los diferentes síntomas presentes se confundan con otras enfermedades. Por esto, se debe tener conocimiento de las diferentes enfermedades similitudes con este síndrome para así diferenciarlas y diagnosticarlas.

El síndrome de Burnout comparte algunas de las características diagnósticas con los siguientes padecimientos (Dra. Patricia Arias Garro, 2013):

**Depresión:** Pines y Edelwich, citados por Garro & Leitón (2013), describen el componente depresivo del síndrome de Burnout, donde se mencionan características como el agotamiento emocional, desesperanza, pérdida de la creatividad, pérdida progresiva del idealismo y de energía. Estos, también atribuyen al Burnout como un factor de riesgo para el desarrollo de un episodio depresivo. Se caracteriza a la depresión porque el individuo cursa con estados de ánimo bajos, pérdida de interés, alteraciones en el apetito, el peso, el patrón de sueño, fatiga o muerte. Así mismo, pérdida de energía, ideas de culpa; para indicar un episodio depresivo mayor los síntomas deben ser de nueva aparición o haber empeorado progresivamente, si se compara con el estado del sujeto antes del episodio.

**Distimia:** los criterios diagnósticos para el trastorno distímico son: estado de ánimo crónicamente depresivo que está presente la mayor parte del día durante al menos 2 años, asociado también a por lo menos dos de los siguientes síntomas: pérdida o aumento de apetito, insomnio o hipersomnias, falta de energía o fatiga, baja autoestima, dificultades para concentrarse o para tomar decisiones, sentimientos de desesperanza. Las personas pueden señalar pérdida de intereses y aumento de la autocrítica; se ven a menudo a sí mismos como poco interesantes o inútiles, puesto que estos síntomas se convierten en gran medida en una parte de la experiencia. A lo largo del período de 2 años, los intervalos libres de síntomas no son superiores a 2 meses. Después de los 2 primeros años del trastorno, pueden sobreañadirse episodios depresivos mayores.

**Síndrome de fatiga crónica:** La fatiga es una enfermedad donde esta es el síntoma principal; es indispensable comprobar su diagnóstico. Esta fatiga no es secundaria a una actividad laboral excesiva, ni mejora con el tiempo de descanso; empeora con el estrés y puede llegar a causar una discapacidad física o mental en el individuo. Se deben presentar al menos 4 de los siguientes síntomas por 6 meses como mínimo: adenopatías dolorosas, dolores musculares, dolor articular, migraña, dificultades de concentración o memoria, faringitis recurrentes y sueño que no es provechoso para la persona. Así como la diferenciación en la definición de caso, que hace referencia a la aparición aguda e incluso súbita que tiene este padecimiento.



**Mobbing o acoso laboral:** Se ha utilizado este término para describir “situaciones en las que un sujeto se convierte en blanco o diana del grupo al que pertenece, siendo sometido por este o por alguno de sus miembros con la permisividad del resto, a una persecución que le va a producir importantes trastornos en su salud, tanto física como psíquica, siendo necesario muchos casos la asistencia médica y psicológica” (Casero). Las características similares al síndrome de Burnout son atribuidas al Mobbing pues su aparición deriva directamente al desempeño de factores estresantes, pero estos no están ligados al trabajo y sus funciones con la organización; sino más bien, derivan directamente de un ambiente de hostigamiento permisivo por parte del grupo social que lo rodea (al individuo). Otra diferencia es que media el poder de la persona para detener en cualquier momento, esa actitud abusiva por parte de sus compañeros.

El padecimiento puede iniciar con síntomas como el cansancio, cefaleas, ansiedad, irritabilidad, dificultad para concentrarse, trastornos digestivos, lumbalgias, estado depresivo y el cansancio.

**Trauma vicario:** Cita la (Dra. Patricia Arias Garro, 2013) en su tesis, a diferentes autores que describen este padecimiento como: “síndrome de desgaste por empatía”. Es un fenómeno cuya concepción nace a partir de la teoría del trauma, y hace alusión al estrés postraumático sufrido por terapeutas, o cualquier otro profesional o trabajador, involucrado en el manejo de una situación altamente estresante y/o traumatizante.

### **2.5.1.1 Prevención del estrés laboral**

Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy A. (2013) señalan algunas estrategias para reducir los niveles de estrés laboral:

- Tomar descansos: Descansar un poco por las tareas puede reducir, de manera significativa, su nivel de tensión psicológica, cuando se siente agotado o exhausto en el trabajo.
- Informar al supervisor que se está estresado: En muchos casos, los gerentes están dispuestos a ayudar a los subalternos que están experimentando estrés; pero si no saben que hay un problema, no pueden ofrecer ayuda.
- Alejarse del trabajo durante el tiempo libre: No llevar trabajo a la casa y lograr que el tiempo libre se convierta en periodos para recuperarse de las tensiones del día. Las investigaciones demuestran que quienes logran hacer a un lado el trabajo durante su tiempo libre, experimentan mucho menos estrés que aquellos que no logran hacerlo. (p.601)

### **2.5.1.2 Situaciones provocadoras de estrés**

En este sentido, el Doctor Slipak, citado por la Revista Argentina de Clínica Neuropsiquiatría (2016), detalla el estrés laboral de la siguiente manera:

### **2.5.1.2.1 Estresores extraorganizacionales:**

Los estresores extraorganizacionales son los que se plantean fuera del ámbito de la empresa. Comprenden los factores familiares, políticos, sociales y económicos que inciden sobre el individuo. Si bien estudios recientes sugieren que es mayor la incidencia de los factores estresantes laborales sobre la vida familiar y conyugal, no se puede dejar de mencionar la interrelación existente entre el ámbito laboral y el hogar o la vida de relación social.

Se describe la familia como aquel grupo de personas entre las que existen lazos biológicos y socioculturales y de afinidad o alianza entre ellos; la inadecuada interconexión en la relación familia – trabajo genera conflictos psicológicos y fatiga mental, falta de motivación y disminución de la productividad, como así también un deterioro de la relación conyugal y familiar.

Las particularidades y períodos de la historia de un país, su situación económica y social, inciden en forma directa sobre el individuo. Así, cualquier especialista en salud encuentra un aumento de las enfermedades psicosomáticas ante las crisis económicas y un notable aumento en los conflictos familiares y sociales.

Es indudable que los problemas o estresores organizacionales o intraorganizacionales, es decir, los que se presentan dentro del ámbito laboral, inciden en la vida personal del sujeto, provocando dificultades hogareñas, que al aumentar se potencian luego, generando un estrés que se lleva nuevamente al ámbito laboral y genera dificultades en el rendimiento, lo cual produce un círculo vicioso de realimentación mutua.

Se debe tener muy en cuenta el hecho de que las personas invierten una gran parte de su tiempo en su trabajo; encuentran una parte sustancial de su identidad y gratificación personal en sus tareas. Sin embargo, estas consideraciones no siempre son adecuadamente valoradas por las empresas, ni aún por los propios trabajadores.

#### **2.5.1.2.2 Estresores intraorganizacionales:**

Oscar Slipak en su artículo: “Estrés Laboral” anteriormente mencionado, ha agrupado esta clase de estresores para facilitar su estudio e investigación, en cuatro tipos:<sup>1</sup>

##### ➤ **Estresores del ambiente físico**

Son los llamados de *Ambiente Laboral Inadecuado*. Entre estos se encuentran:<sup>2</sup>

1. Falta de luz o luz muy brillante
2. Ruido excesivo o intermitente
3. Vibraciones
4. Aire contaminado
5. Alta o baja temperatura

##### ➤ **Estresores de nivel individual**

Entre los estresores de nivel individual se puede encontrar:

1. **Sobrecarga de trabajo:** La sobrecarga o estrés por sobreestimulación puede ser objetiva o subjetiva, de acuerdo con la valoración y las

---

<sup>1</sup> Ibid.

<sup>2</sup> Ibid.

características de las personas. Se considera sobrecarga de trabajo el ejercer responsabilidades importantes, es decir, por ejemplo, responsabilidad por la tarea o las decisiones de otros. Estas personas habitualmente tienen más estrés, fuman más, tienen presión más alta y aumentan los índices de colesterol, en relación con aquellas que solamente se responsabilizan por objetos o por la realización de su propia tarea.

La sobrecarga genera insatisfacción, tensión, disminución de la autoestima, sensación de amenaza, taquicardia, aumento del colesterol, del consumo de nicotina y otras adicciones, para tratar de responder a la sobreexigencia.

Desde el punto de vista laboral, provoca la disminución de la motivación en el trabajo, de los aportes o sugerencias laborales y de la calidad de las decisiones, el aumento del índice de accidentes laborales, el deterioro de las relaciones interpersonales y el aumento del ausentismo.

2. **Conflicto de roles:** El conflicto de roles puede ser objetivo o subjetivo. Será un conflicto de roles objetivo cuando existen dos o más personas dando órdenes contradictorias. En cambio, un conflicto de roles subjetivo se produce como resultado de la contradicción entre las órdenes formales que recibe el individuo y los propios valores y metas del sujeto.

Los conflictos de roles generan gran ansiedad e insatisfacción por el trabajo, mayor aún cuanto más autoridad ostenta el que expresa las órdenes contradictorias. Estas situaciones disminuyen la creatividad de los individuos sometidos al conflicto, pues el temor a fallar provoca un desempeño laboral menos satisfactorio. En lo personal, el individuo suele tener hipertensión arterial y aumento del colesterol.

- 3. Ambigüedad de roles:** Se refiere a la falta de claridad sobre el papel que se está desempeñando, los objetivos del trabajo individual o el alcance de las responsabilidades. Se produce estrés, depresión y deseos de abandonar el puesto de trabajo cuando esta situación se mantiene en el tiempo de forma crónica.

Es característica de este caso la disminución de la autoestima ante la falta de satisfacción por la tarea que se ejerce. Información y comunicación adecuadas disminuyen este tipo de conflictos, al mejorar la orientación de las tareas laborales.

- 4. Discrepancias con las metas de la carrera laboral:** Las discrepancias y dudas sobre la carrera laboral o la profesión del individuo están dadas por la falta de seguridad laboral, las dudas sobre los ascensos y las legítimas ambiciones frustradas.

La insatisfacción en cuanto a las discrepancias entre aspiraciones y logros lleva a la ansiedad y la frustración, la depresión y el estrés, especialmente entre los 40 y 50 años.

Es frecuente que además de una calidad deficiente del rendimiento laboral se encuentren adicciones como el alcohol, las drogas, el café, el tabaco, entre otros.

➤ **Estresores de nivel grupal**

Se incluyen como factores estresantes en los niveles grupales los siguientes: <sup>3</sup>

- Falta de cohesión grupal
- Conflictos intragrupales
- Conflictos intergrupales
- Apoyo inadecuado del grupo

Un grupo son dos o más personas que comparten valores, metas, normas y que interactúan entre sí. Una organización puede crear un grupo de trabajo como una estructura: son los llamados grupos formales de la organización. También hay grupos informales, que interactúan dentro y fuera de la empresa.

La falta de apoyo por parte del grupo o sus miembros, como así también los conflictos intergrupales e intragrupales, pueden, en su máxima gravedad, hacer caer una organización.

En esta situación se genera un alto grado de inseguridad, ansiedad y ausentismo como una manera de abandonar el conflicto.

---

<sup>3</sup> Slipak, Oscar; op.cit.

### 2.5.1.2.3 Estresores organizacionales

Entre estos se puede encontrar:

**3.1) Clima de la organización:** Una organización tiene un carácter, una atmósfera particular propia de su esquema productivo. Este clima condiciona la conducta de los individuos que la integran, pero su valoración es difícil de lograr, ya que su medición carece de rigor científico.

**Estilos gerenciales:** Pueden estar determinados por estructuras rígidas e impersonales, por una supervisión o información inadecuada, por la imposibilidad de participar en las decisiones, otros.

**Tecnología:** Será de alto valor estresante la disponibilidad con que la organización dota a sus empleados de los elementos necesarios para su acción, como así también la capacitación para el uso de la tecnología respectiva. Los recursos deben ser acordes con los requerimientos y exigencias laborales.

**Control de sistemas informáticos:** Cuando los integrantes de la organización, objetiva o subjetivamente, no dominan o controlan los sistemas informáticos que se utilizan, se generan situaciones de ansiedad y estrés que disminuyen la eficiencia. Las empresas, organizaciones e instituciones son ámbitos donde los individuos pasan la mayor parte del tiempo en estado de vigilia. La prevención en ese ámbito debe ser esencial por parte de las autoridades o jerarquías, dentro de la tarea para cuidar la salud de los individuos y el ámbito donde se desarrolla su labor.



**CAPÍTULO III**  
**MARCO METODOLÓGICO**

## **3.1 DEFINICIÓN DEL ENFOQUE Y MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN UTILIZADOS**

### **3.1.1 DEFINICIÓN DEL ENFOQUE**

Para lograr definir el tipo de enfoque que se utilizará en el estudio es importante describir cada uno de ellos:

**3.1.1.1 Enfoque cualitativo:** la metodología cualitativa tiene la característica de poder describir las cualidades de un objeto de estudio. Tal y como lo define Denis, L. (2010): “Es la alternativa más expedita de los investigadores sociales para interpretar y comprender la realidad social circundante” (p 201).

**3.1.1.2 Enfoque Cuantitativo:** Se aplica a la investigación de las ciencias físico-naturales, para cualquier campo y el objeto de estudio; es externo al sujeto que lo investiga tratando de lograr la máxima objetividad. Intenta identificar leyes generales referidas a grupos de sujetos o hechos. Sus instrumentos suelen recoger datos cuantitativos, los cuales también incluyen la medición sistemática y se emplea el análisis estadístico como característica resaltante. (Ferrer, 2010, p.17)

**3.1.1.3 Enfoque Mixto:** Es una forma peculiar de combinar elementos cuantitativos y cualitativos en un mismo diseño.

Con respecto a lo anterior el enfoque de esta investigación será cualitativo, concepto que se ve reflejado en las preguntas abiertas, incluidas en el cuestionario aplicado a todos los colaboradores de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, por la información que brindaron los colaboradores.

### **3.1.2 ENCUADRE PARADIGMÁTICO**

“El término paradigma se refiere a una visión compartida por un grupo de científicos y alberga creencias, actitudes y una metodología determinada”. (Ferreyro y Longhi, 2014, p.59)

El paradigma posee un fundamento decididamente humanista para entender la realidad social de la posición idealista que resalta una concepción evolutiva y negociada del orden social.

El paradigma cualitativo percibe la vida social como la creatividad compartida de los individuos. El hecho de que sea compartida determina una realidad percibida como objetiva, viva y cognoscible para todos los participantes en la interacción social.

## **3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

### **3.2.1 EXPLORATORIO**

Este tipo de investigación se realiza cuando el objetivo es examinar un problema o un tema poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. (Roberto Hernández Sampieri, 2014, p.91)

### **3.2.2 CORRELACIONAL**

Pretende responder a preguntas de investigación. Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular (Roberto Hernández Sampieri, 2014, p.93)

### **3.2.3 EXPLICATIVO**

Pretenden establecer las causas de los sucesos o fenómenos físicos o sociales que se estudian. (Roberto Hernández Sampieri, 2014, p.95)

### **3.2.4 DESCRIPTIVA:**

Se considera como investigación descriptiva aquella en que se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio". (Bernal, 2010, p.112)

En referencia a lo anterior, el tipo de investigación utilizado en este estudio es el descriptivo, debido a la aplicación de los instrumentos que pretende describir la realidad del tema.

## **3.3 SUJETOS-POBLACIÓN-FUENTES DE INFORMACIÓN**

### **3.3.1 SUJETOS**

Los sujetos son todas las personas que colaboran en la recolección de los datos necesarios para desarrollar la investigación.

En esta investigación los sujetos serán la totalidad de los colaboradores de la Defensa Pública de la región de Puntarenas.

### **3.3.2 FUENTES DE INFORMACIÓN**

Las fuentes de información consisten en los medios por los cuales se puede obtener información para posteriormente analizarla, procesarla y lograr el objetivo de la investigación.

### **3.3.2.1 PRIMARIAS**

Señalan Hernández et al. (2010), que las referencias o fuentes primarias proporcionan datos de primera mano.

Son todas aquellas fuentes que brindan información original; estas se componen de libros, tesis, artículos, revistas, publicaciones, entre otros y le otorgan un mayor valor a una investigación.

Las fuentes primarias de esta investigación están conformadas por los sujetos del estudio; serán los colaboradores de la Defensa Pública de Puntarenas por medio de la aplicación de los instrumentos.

### **3.3.2.2 SECUNDARIAS**

Las fuentes o informaciones secundarias son textos basados en hechos reales.

“Son compilaciones, resúmenes y listados de referencias publicadas en un área del conocimiento en particular, donde se mencionan y comentan brevemente artículos, libros, otros”. (Morán y Alvarado, 2010, p.46)

Con respecto a lo anterior, las fuentes secundarias son basadas en los comentarios o resumen de una fuente primaria; es decir, son las que no están presentes en los hechos.

Como fuentes secundarias se consideraron principalmente libros que se utilizaron, como bibliografía relacionada con el tema de estudio; estudios anteriores relacionados con el tema; información obtenida de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas.

### 3.3.3 POBLACIÓN

Morán Delgado, Gabriela y Alvarado Cervantes, Darío Gerardo (2010), mencionan que la población, es el universo de individuos definidos en la hipótesis. (p.46)

En este caso, la población es de 26 colaboradores de la Defensa Pública de Puntarenas, de los cuales 19 son Defensores y Defensoras y los restantes 7 servidoras y servidores son de apoyo.

**Cuadro 3: Población distribuida por género**

Género	Cantidad
Femenino	19
Masculino	7
Total	26

Fuente: Elaboración propia. Información suministrada por la Defensa Pública de Puntarenas

### 3.3.4 MUESTRA

La muestra “es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio”. (Bernal, 2010, p.161)

### **3.3.5 CENSO**

Se denomina censo, en estadística descriptiva, al recuento de individuos que conforman una población estadística, definida como un conjunto de elementos de referencia sobre el que se realizan las observaciones.

Con respecto a lo anterior, en esta investigación se trabajó con un censo, es decir, se realizó la aplicación del cuestionario a la totalidad de la población.

## **3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN**

Con respecto a las técnicas por utilizar para la recolección de los datos, se realizará un cuestionario, el cual se aplicará a la totalidad de la población.

### **3.4.1 CUESTIONARIO**

Se aplicará un cuestionario a la población “el cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos del proyecto de investigación”. (Bernal, 2013, p.217)

Este instrumento contemplará tanto preguntas abiertas como cerradas, con el fin de obtener, de la mejor manera, el sentir de los sujetos en estudio.

**Cuadro 4 DE VARIABLES**

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Definición instrumental</b>
Identificar los estresores extraorganizacionales e intraorganizacionales y organizacionales que afectan a los colaboradores de la Defensa Pública de Puntarenas.	Estresores laborales	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estresores extraorganizacionales</li> <li>✓ Estresores intraorganizacionales</li> <li>✓ Estresores organizacionales</li> </ul>	<p><i>Los estresores son cualquier suceso, situación, persona u objeto, que se percibe como estímulo o situación que provoca una respuesta de estrés en la persona evaluada. Cualquier evento que cause impacto o impresión en el organismo humano.</i></p>	<p>Excelente: si la frecuencia relativa es menor a 30;  Muy bueno: si la frecuencia relativa es menor a 50 y superior a 30;  Bueno: si la frecuencia relativa es menor a 60 y superior a 50;  Malo: si la frecuencia relativa es superior a 60.</p>	<p>Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, de la pregunta 6 a la 23.</p>



<p>Determinar el grado de síndrome de Burnout, que presentan los colaboradores de la Defensa Pública de Puntarenas.</p>	<p>Síndrome de Burnout</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Agotamiento emocional</li> <li>✓ Despersonalización</li> <li>✓ Realización personal</li> </ul>	<p>Síndrome relacionado con el trabajo; surge por la percepción del sujeto de una discrepancia entre los esfuerzos realizados y lo conseguido.</p>	<p>Excelente: si la frecuencia relativa es menor a 30; Muy bueno: si la frecuencia relativa es menor a 50 y superior a 30; Bueno: si la frecuencia relativa es menor a 60 y superior a 50; Malo: si la frecuencia relativa es superior a 60.</p>	<p>Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, de la pregunta 24 a la 45.</p>
<p>Elaborar un plan de mejoras que ayude a disminuir los estresores laborales que afectan a los colaboradores de la Defensa Pública de Puntarenas.</p>				<p>Excelente: si la frecuencia relativa es menor a 30; Muy bueno: si la frecuencia relativa es menor a 50 y superior a 30; Bueno: si la frecuencia relativa es menor a 60 y superior a 50;</p>	<p>Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas.</p>

				superior a 50; Malo: si la frecuencia relativa es superior a 60.	
--	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

**CAPITULO IV**  
**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

## **4.1 CODIFICACIÓN Y TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

La codificación y tabulación de la información pretende expresar de otra manera los datos obtenidos de la aplicación de los instrumentos a la población en estudio.

“Consiste en procesar los datos obtenidos de la población objeto de estudio durante el trabajo de campo, y tiene como finalidad generar resultados a partir de los cuales se realizará el análisis según los objetivos y las hipótesis o preguntas de la investigación realizada o de ambos”. (Bernal, 2010, p.198)

## **4.2 GRAFICOS**

Los gráficos son utilizados para mostrar de manera más clara los datos obtenidos en la aplicación de los instrumentos.

### **4.2.1 TIPOS DE GRÁFICOS**

Existen distintos tipos de gráficos; entre los más utilizados están: el gráfico circular, lineal de barras. Para esta investigación se utilizará el gráfico circular.

#### **4.2.1.1 GRÁFICO CIRCULAR**

El gráfico circular o también llamado pastel, es un círculo que se divide desde el centro con el fin de representar en proporciones la distribución de frecuencias de los datos obtenidos.

## **4.3 ANÁLISIS DE DATOS**

Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas.

Información de Datos Generales

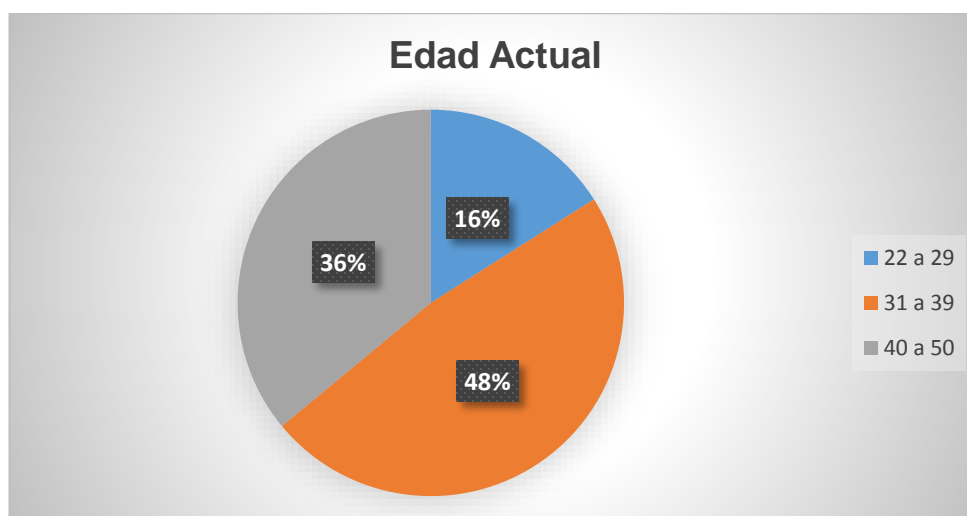
## I. Información de Datos Generales

Tabla 1 ¿Cuál es su edad actual?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cuál es su edad actual?	22 a 29	4	16%
	31 a 39	13	48%
	40 a 50	9	36%
<b>Total</b>		26	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, marzo 2017.

Gráfico 1. ¿Cuál es su edad actual?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, marzo 2017.

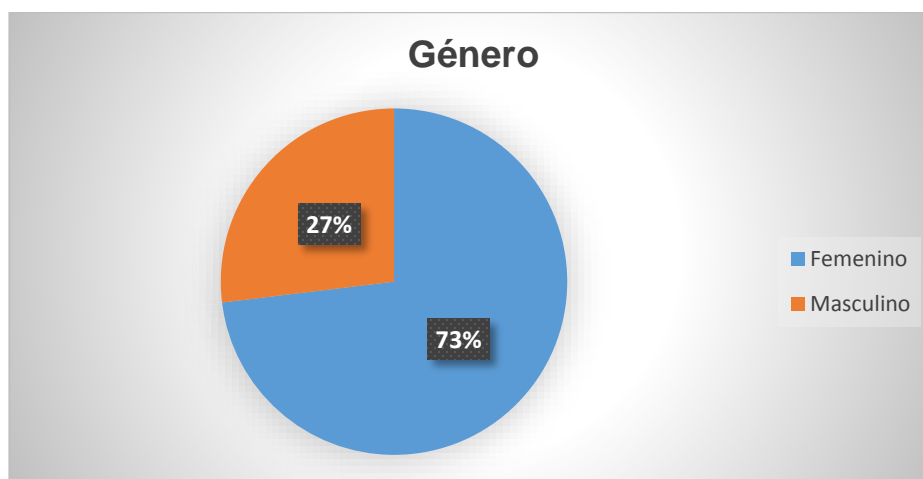
De las personas encuestadas, como se muestra en el gráfico, el 48% tiene edades entre los 40 y 50 años, el 36% edades entre 33 a 39 años y el 16% edades entre los 22 y 29 años.

Tabla 2. Género.

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Género?	Femenino	19	73%
	Masculino	7	27%
<b>Total</b>		26	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, marzo 2017.

Gráfico 2. Género.



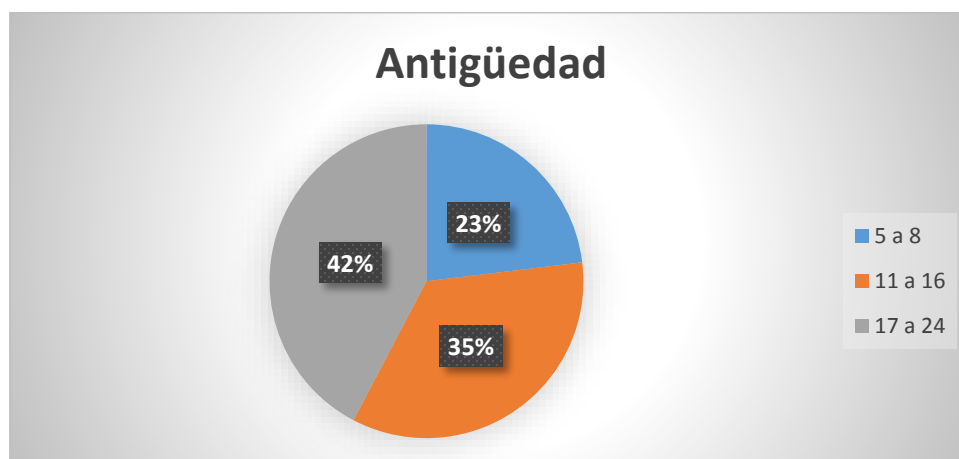
Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, marzo 2017.

En el gráfico anterior se muestra que el 73% es personal femenino y el 27% personal masculino.

Tabla 3. Tiempo de laborar en la institución.

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Tiempo de laborar en la institución?	5 a 8	6	23%
	11 a 16	9	35%
	17 a 24	11	42%
<b>Total</b>		26	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, marzo 2017

**Gráfico 3. Tiempo de laborar en la institución.**

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, marzo 2017.

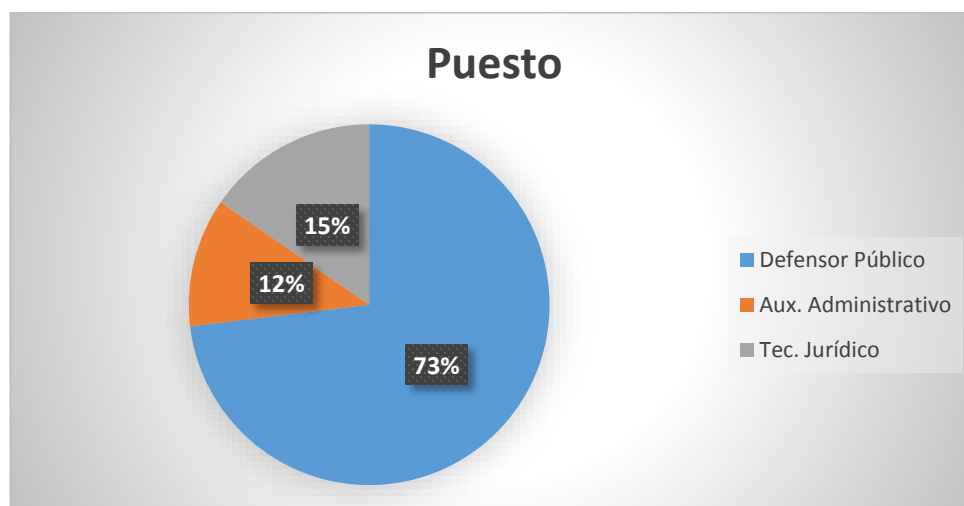
En el anterior gráfico se muestra que un 42% ha laborado por un periodo entre los 17 y 24 años; un 35% entre los 11 y 16 años; un 23% entre 5 y 8 años.

**Tabla 4. ¿Cuál es el puesto que ocupa?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cuál es el puesto que ocupa?	Defensor Público	19	73%
	Auxiliar Administrativo	3	12%
	Técnico Jurídico	4	15%
<b>Total</b>		26	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, marzo 2017.

**Gráfico 4. ¿Cuál es el puesto que ocupa?**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, marzo 2017.

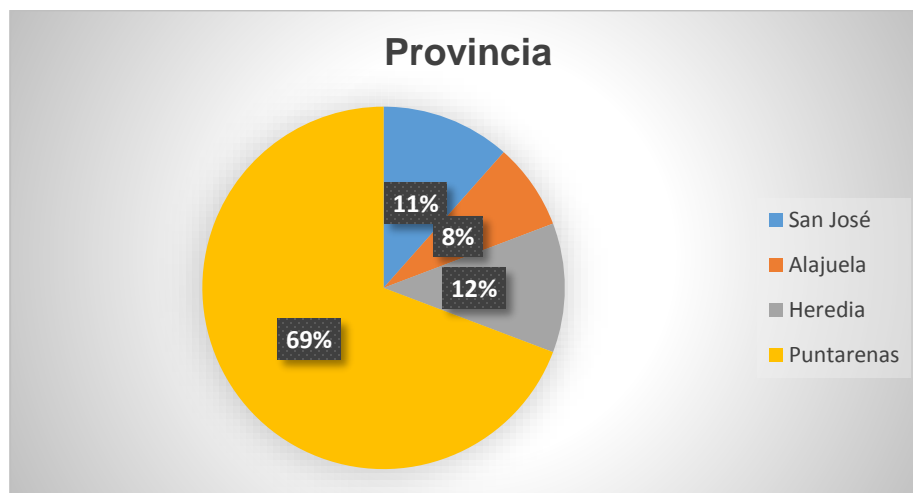
En el gráfico se muestra que el 73% labora en el puesto de Defensor Público, el 15% ocupa el puesto de técnico jurídico y el 12% labora como auxiliar administrativo.

**Tabla 5. Lugar de residencia.**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Lugar de residencia?	San José	3	11%
	Alajuela	2	8%
	Heredia	3	12%
	Puntarenas	18	69%
<b>Total</b>		26	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, marzo 2017.



**Gráfico 5. Lugar de residencia.**

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, marzo 2017.

El 69% del personal reside en la provincia de Puntarenas, el 12% proviene de la provincia de Heredia, el 11% son de San José y por último el 8% reside en Alajuela.

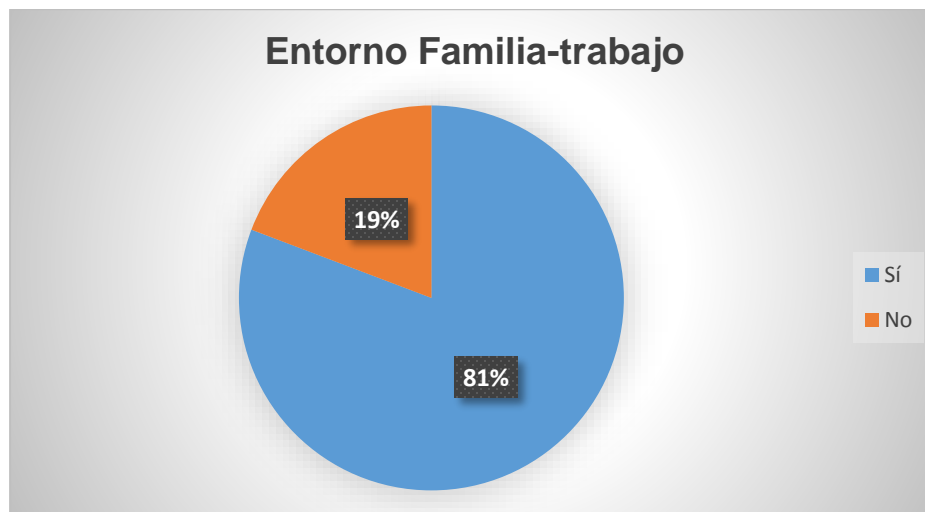
## II. Estresores Extraorganizacionales.

**Tabla 6. ¿Su entorno laboral actual influye de manera directa en su relación familia-trabajo?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Su entorno laboral influye en su relación familia-trabajo?	Sí	21	81%
	No	5	19%
<b>Total</b>		26	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, marzo 2017.

**Gráfico 6. ¿En su entorno laboral actual influye de manera directa en su relación familia-trabajo?**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, marzo 2017.

El 81% de los funcionarios respondió que sí se ve afectado su entorno familia-trabajo, mientras que el 19% opinó que no. Este resultado indica:

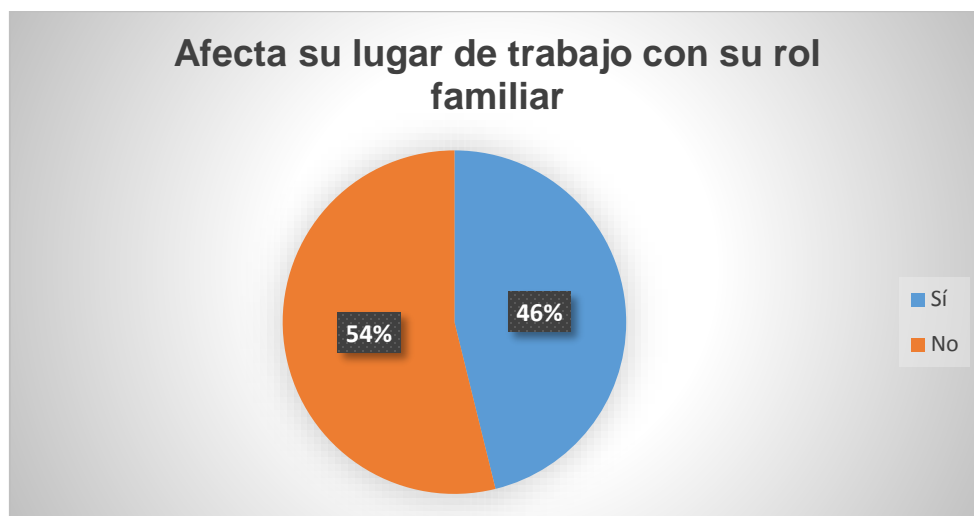
- La mayor parte de los colaboradores destacó que el rol de trabajo afecta el no poder compartir más tiempo con la familia.
- La imposibilidad de atender situaciones personales.

**Tabla 7. ¿Tomando en cuenta su lugar de residencia y lugar de trabajo, afecta en su rol familiar?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Su lugar de trabajo, afecta su rol familiar?	Sí	12	46%
	No	14	54%
<b>Total</b>		26	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, marzo 2017.

**Gráfico 7. ¿Tomando en cuenta su lugar de residencia y lugar de trabajo, afecta en su rol familiar?**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, marzo 2017.

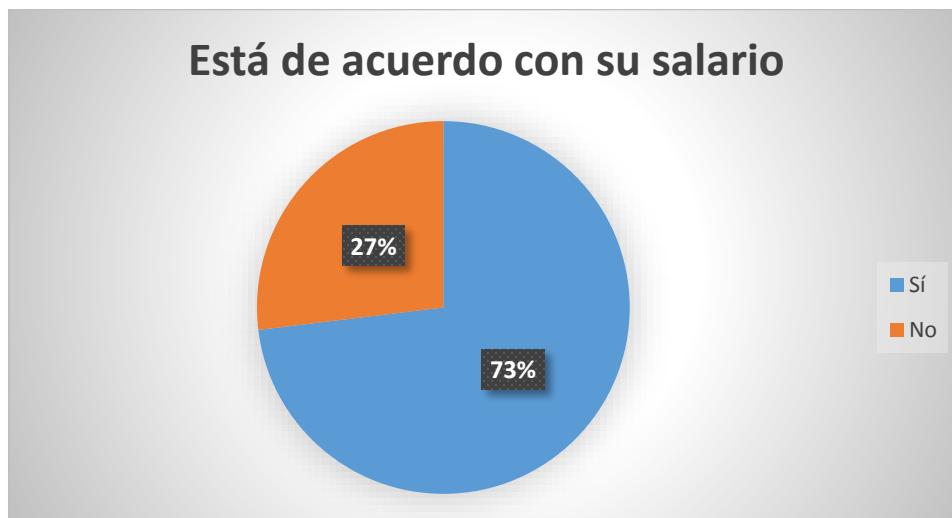
El 54% contestó que no se ve afectado su rol familiar, puesto que la mayoría reside cerca de su lugar de trabajo; mientras que el 46% contestó con un sí, pues son los funcionarios con residencias más lejanas a su lugar de trabajo.

**Tabla 8. ¿Considera que el salario devengado, es acorde con las responsabilidades que desempeña?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Su salario va acorde con sus responsabilidades?	Sí	19	73%
	No	7	27%
<b>Total</b>		26	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, marzo 2017.

**Gráfico 8. ¿Considera que el salario devengado, es acorde con las responsabilidades que desempeña?**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, marzo 2017.

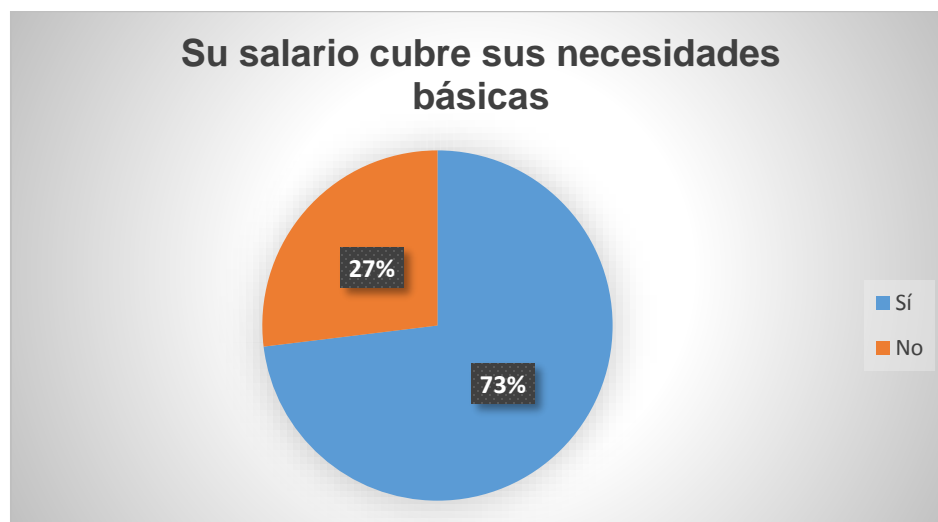
El 73% de los funcionarios considera que el salario devengado sí está de acuerdo con sus funciones, mientras que el 27% no está de acuerdo debido a las responsabilidades que requiere su puesto.

**Tabla 9 ¿Tomando en cuenta sus necesidades básicas, considera que su salario actual es suficiente para cubrirlas?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Su salario logra cubrir sus necesidades básicas?	Sí	19	73%
	No	7	27%
<b>Total</b>		26	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, marzo 2017.

**Gráfico 9. ¿Tomando en cuenta sus necesidades básicas, considera que su salario actual es suficiente para cubrirlas?**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, marzo 2017.

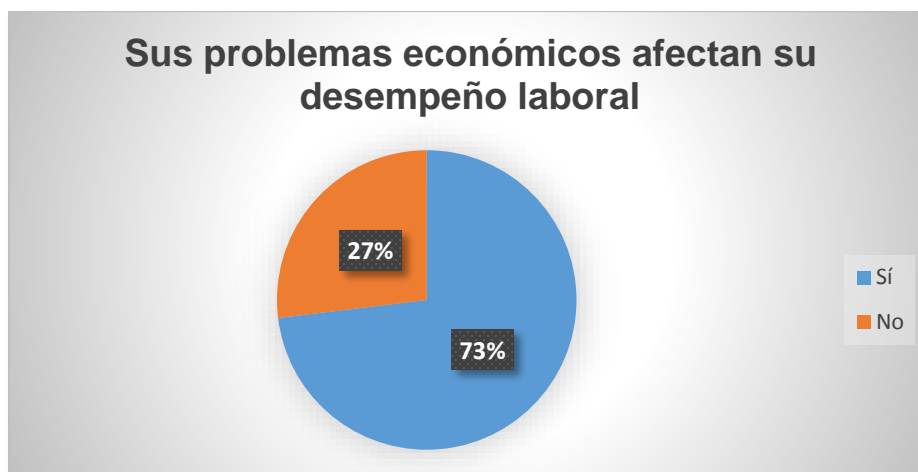
El 73% muestra que el salario de los funcionarios logra cubrir las necesidades básicas y el 27% indica que no.

**Tabla 10. ¿Su desempeño laboral ha sido afectado a causa de los problemas económicos?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Los problemas económicos han afectado su desempeño laboral?	Sí	19	73%
	No	7	27%
<b>Total</b>		26	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, marzo 2017.

**Gráfico 10. ¿Su desempeño laboral ha sido a causa de los problemas Económicos?**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, marzo 2017.

De los funcionarios encuestados el 73% indica que sus problemas económicos sí afectan su desempeño laboral, pues les genera angustia, desmotivación, y es una causa importante para la formación del estrés; ello, debido a que el dinero es el sustento diario para salir adelante como persona o como familia y el 27% responde que no se ven afectados por tales problemas.

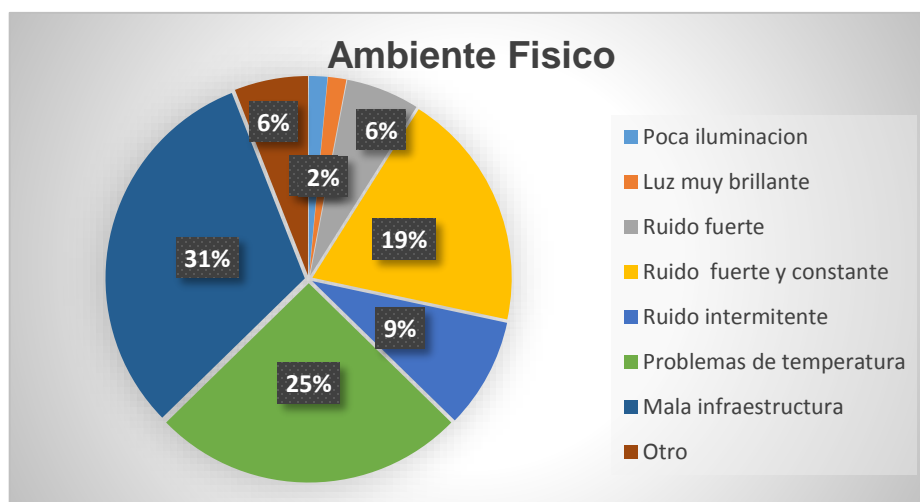
### III. Estresores Intraorganizacionales.

**Tabla 11 ¿Cuáles de los siguientes problemas de ambiente físico, experimenta en su área de trabajo?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
<b>Problemas del ambiente físico en su área de trabajo</b>	Poca iluminación	1	2%
	Luz muy brillante	1	2%
	Ruido fuerte	4	6%
	Ruido fuerte y constante	13	19%
	Ruido intermitente	6	9%
	Problemas de temperatura	17	25%
	Mala infraestructura	21	31%
	Otros	4	6%
<b>Total</b>		67	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, marzo 2017.

**Gráfico 11. ¿Cuáles de los siguientes problemas de ambiente físico, experimenta en su área de trabajo?**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, marzo 2017.

Con respecto a esta pregunta se les dio la oportunidad a los colaboradores de marcar varias opciones, con el fin de obtener resultados reales.

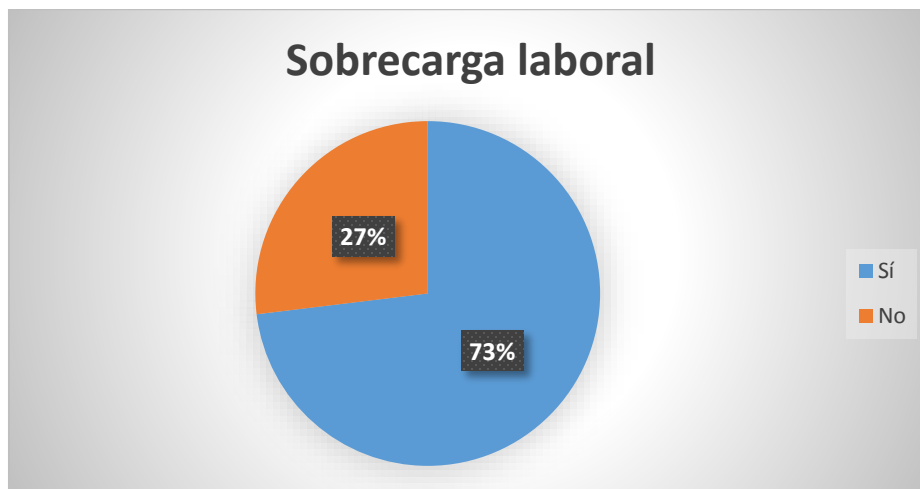
Según el gráfico, el 31% corresponde a la mala infraestructura de la institución, el 25% a los problemas de temperatura (de acuerdo con la programación de los aires, baja o alta), el 19% se refiere a problemas de ruido fuerte y constantes, el 9% a ruidos intermitentes, el 6% a factores externos como ruido fuerte y otro (goteras, mobiliario viejo, hacinamiento de personal) y el 2% corresponde a la iluminación.

**Tabla 12. ¿De acuerdo con las funciones que realiza, considera que se encuentra en una situación de sobrecarga laboral?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Se encuentra con sobrecarga laboral?	Sí	19	73%
	No	7	27%
<b>Total</b>		26	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, marzo 2017.

**Gráfico 12. ¿De acuerdo con las funciones que realiza, considera que se encuentra en una situación de sobrecarga laboral?**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, marzo 2017.

De acuerdo con la pregunta de la sobrecarga laboral, se le brindó a los encuestados la opción de explicar el porqué de la interrogante.

El 73% considera que si está con sobrecarga laboral, (debido al puesto que presta, el aumento de tareas que deben realizar en un determinado tiempo y la falta de personal) y el 27% opta porque su trabajo y funciones están bien distribuidas.

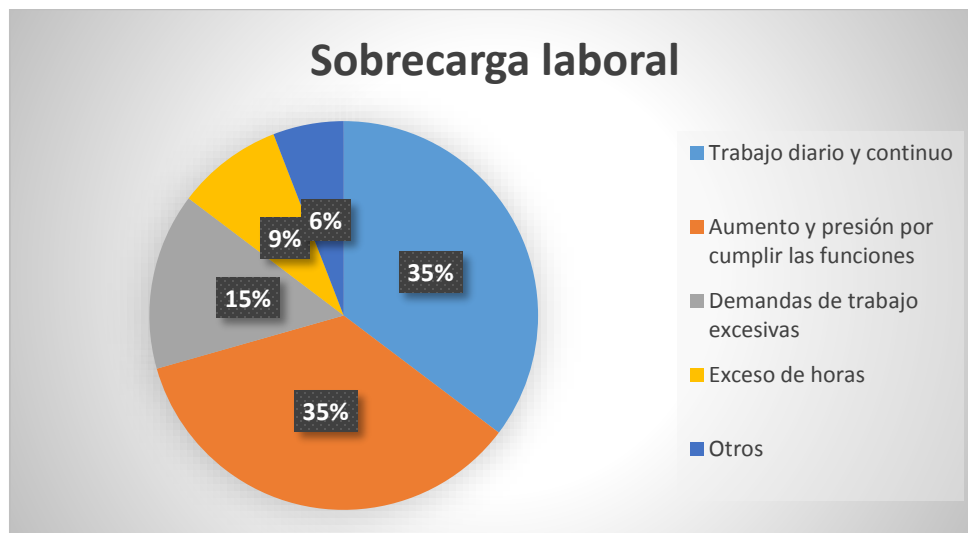
**Tabla 13. ¿De las siguientes características, con cuáles relaciona su sobrecarga laboral?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentajes
<b>Sobrecargas laborales</b>	Trabajo diario y continuo	12	35%
	Aumento y presión por las funciones	12	35%
	Demandas de trabajo excesivas	5	15%
	Exceso de horas de trabajo	3	9%
	Otro	2	6%
<b>Total</b>		35	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, marzo 2017.



**Gráfico 13. ¿De las siguientes características, con cuáles relaciona su sobrecarga laboral?**



**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, marzo 2017.

Con esta pregunta se les dio la oportunidad a los colaboradores de marcar varias opciones, con el fin de obtener resultados reales.

El 35% de los colaboradores se inclina porque el trabajo diario y continuo aumenta la exigencia, esfuerzo y dedicación, además del aumento de presión por cumplir y realizar sus funciones un lapso; el 15% se refiere a las demandas del trabajo; el 9% al exceso de las horas de trabajo donde deben trabajar más del horario asignado o fines de semana) y el 6% a otro tipo de sobrecarga como la falta de auxiliares y aumento de casos. Seguidamente a la interrogante, se manifestaron diversas observaciones por parte de los colaboradores encuestados, quienes indican:

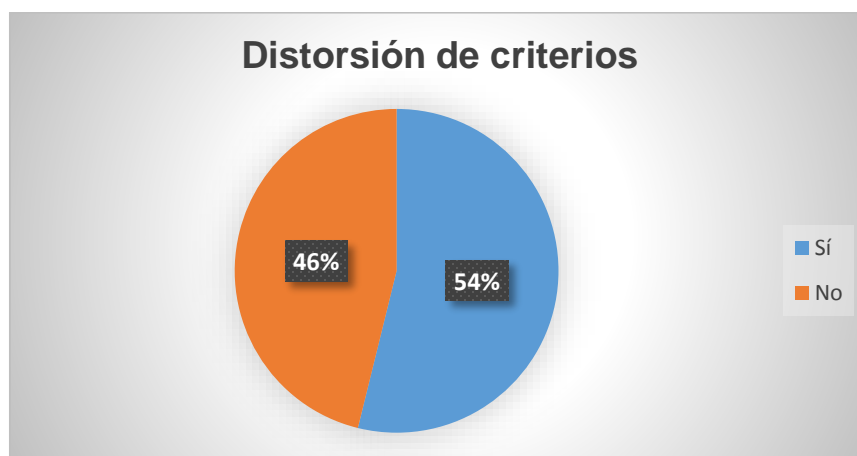
- Existe una mala planificación al asignar las funciones que debe realizar cada funcionario.
- Destacan que la falta de personal es una de las mayores causas de la sobrecarga laboral.

**Tabla 14. ¿Le ha ocurrido que al realizar una función determinada, existen criterios (órdenes) distintos por parte de sus superiores?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Distorsión de criterios por parte de superiores	Sí	14	54%
	No	12	46%
<b>Total</b>		26	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, marzo 2017.

**Gráfico 14. ¿Le ha ocurrido que al realizar una función determinada, existen criterios (órdenes) distintos por parte de sus superiores.**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, marzo 2017.

De acuerdo con el gráfico, el 54% opina que sí hay una distorsión de órdenes por parte de superiores, mientras que el 46% opina lo contrario.

**Tabla 15. ¿Considera que las 8 horas de jornada laboral son suficientes para cumplir con todas sus funciones?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentajes
¿Son suficientes las 8 horas para cumplir con las funciones?	Sí	11	42%
	No	15	58%
<b>Total</b>		26	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, marzo 2017.

**Gráfico 15. ¿Considera que las 8 horas de jornada laboral son suficientes para cumplir con todas sus funciones?**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, marzo 2017.

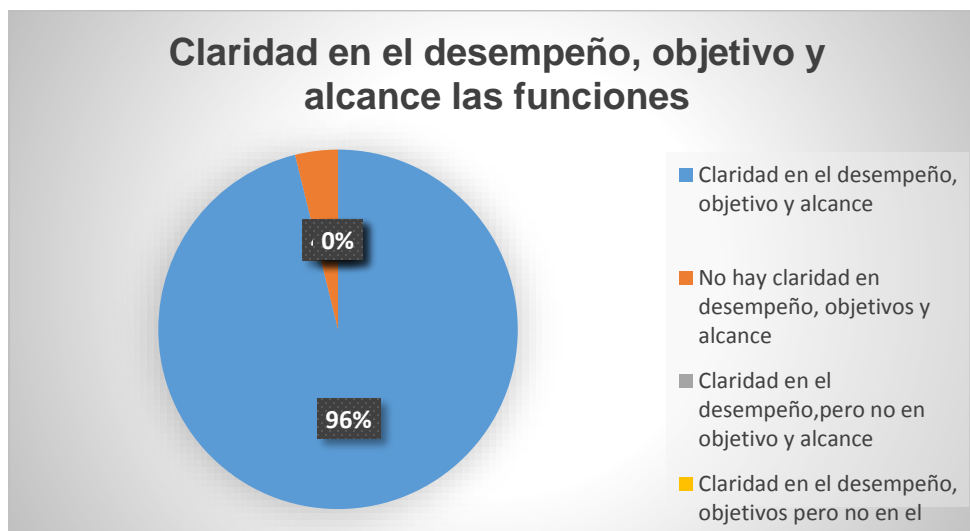
De acuerdo con el gráfico, el 58% considera que las 8 horas de la jornada laboral no son suficientes, puesto que son muchas las funciones que deben realizar y el 42% opina que sí, que es cuestión de orden.

**Tabla 16. Usted puede indicar en relación con su rol de trabajo que:**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Tiene o no claridad sobre el papel que está desempeñando?	Tiene claro su papel de desempeño y los objetivos y alcance	25	96%
	No tiene claro su papel de desempeño y sus objetivos y alcance	1	4%
	Tiene claro su papel de desempeño pero no de sus objetivos y alcance	0	0%
	Tiene claro su papel de desempeño y objetivos pero no del alcance	0	0%
	Otro	0	0%
<b>Total</b>		26	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, marzo 2017.

**Gráfico 16. Usted puede indicar en relación con su rol de trabajo que:**



**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, marzo 2017.

El 92% tiene claridad sobre el papel que desempeña, los objetivos del trabajo y el alcance de sus funciones; el 4% no tiene claridad sobre el papel que desempeña, ni sus objetivos y alcance de sus funciones y un 4% tiene claridad del papel que desempeña y de sus objetivos, pero no de su alcance.

**Tabla 17. ¿Considera usted, que puede desarrollar su profesión o meta como individuo, en la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, de acuerdo con su puesto laboral actual?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Puede desarrollar su profesión en la Defensa Pública de Puntarenas?	Sí	25	96%
	No	1	4%
<b>Total</b>		26	100%

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, marzo 2017.

**Gráfico 17. ¿Considera usted, que puede desarrollar su profesión o meta como individuo, en la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, de acuerdo con su puesto laboral actual?**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, marzo 2017.

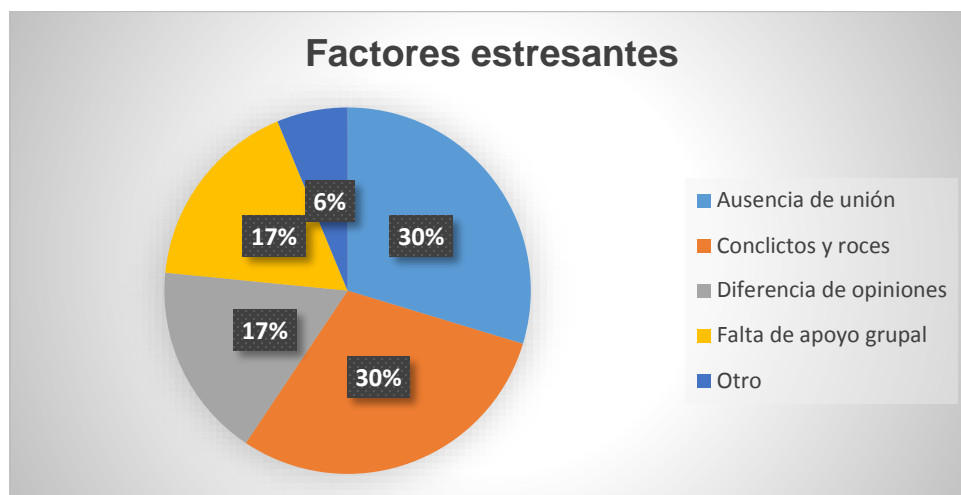
El 96% opinó que sí, pues laboran en el puesto para el que estudiaron; que el 4% señala que no, pues existe una persecución entre compañeros.

**Tabla 18. ¿Indique cuáles de los siguientes factores estresantes se presentan en su área de trabajo?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
<b>Factores estresantes</b>	Ausencia de unión por parte del grupo de trabajo	19	30%
	Conflictos y roces entre sus compañeros de trabajo	19	30%
	Problemas por diferencia de opiniones	11	17%
	Falta de apoyo a nivel grupal	11	17%
	Otros	4	6%
<b>Total</b>		64	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, marzo 2017.

**Gráfico 18. ¿Indique cuáles de los siguientes factores estresantes se presentan en su área de trabajo?**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, marzo 2017.

En relación con esta pregunta se les dio la oportunidad a los colaboradores de marcar varias opciones, con el fin de obtener resultados reales.

El 30% de los funcionarios opina que los factores estresantes presentes en el área de trabajo son la ausencia de unión por parte de su grupo de trabajo y los conflictos y roces entre sus compañeros; el 11% se inclina por los problemas en las diferencias de opiniones y falta de apoyo a nivel grupal y solo el 6% señala la opción *otros*, donde especifican el chisme y división grupal.

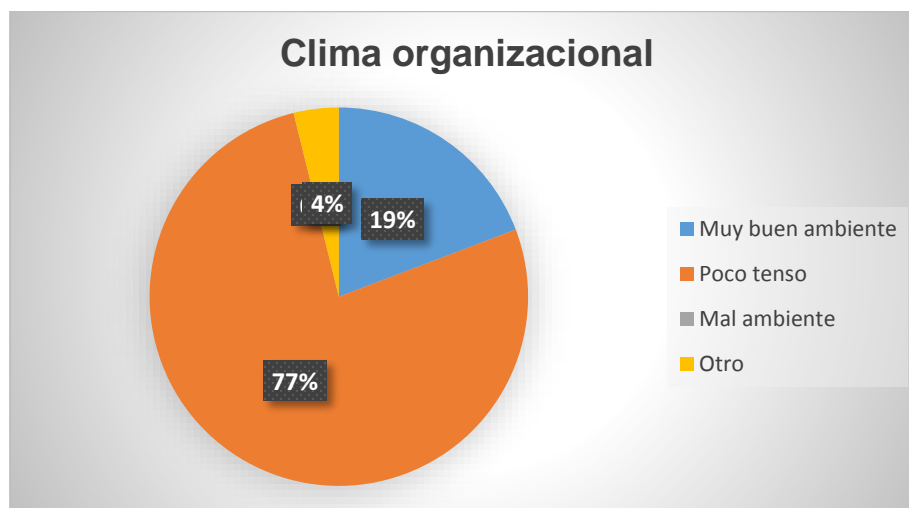
#### IV. Estresores organizacionales.

**Tabla 19. ¿Cómo define el clima organizacional que se presenta en su área de trabajo?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Definición de clima organizacional en la Defensa Pública	Muy buen ambiente	5	19%
	Ambiente poco tenso	20	77%
	Mal ambiente de trabajo	0	0%
	Otro	1	4%
<b>Total</b>		26	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, marzo 2017.

**Gráfico 19. ¿Cómo define el clima organizacional que se presenta en su área de trabajo?**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, marzo 2017.

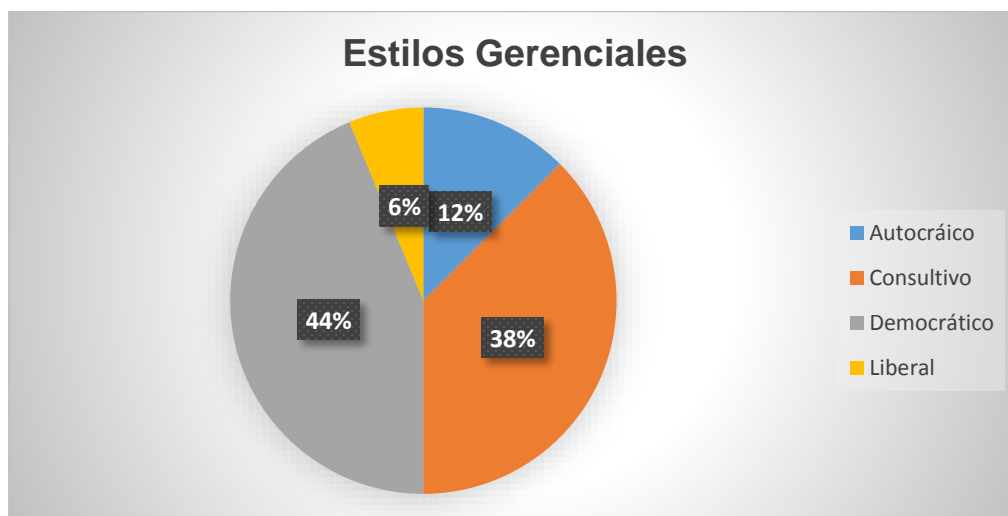
En el gráfico anterior se muestra que el 77% de los encuestados describe su clima organizacional como un ambiente un poco tenso, el 19% como muy buen ambiente y el 4% como adecuado.

**Tabla 20 ¿Con cuáles de los siguientes estilos gerenciales identifica a su jefatura inmediata?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Estilos gerenciales	Autocrático	4	12%
	Consultivo	12	38%
	Democrático	14	44%
	Liberal	2	6%
<b>Total</b>		32	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, marzo 2017.

**Gráfico 20. ¿Con cuáles de los siguientes estilos gerenciales identifica a su jefatura inmediata?**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, marzo 2107.

Con respecto a esta pregunta, también se les dio la oportunidad a los colaboradores de marcar varias opciones, con el fin de obtener resultados reales.

El 44% del personal encuestado considera que el estilo gerencial que identifica la jefatura es el democrático, el 38% se inclinó por un estilo consultivo, el 12% se relaciona con un estilo autocrático y solo el 6% por un estilo liberal.

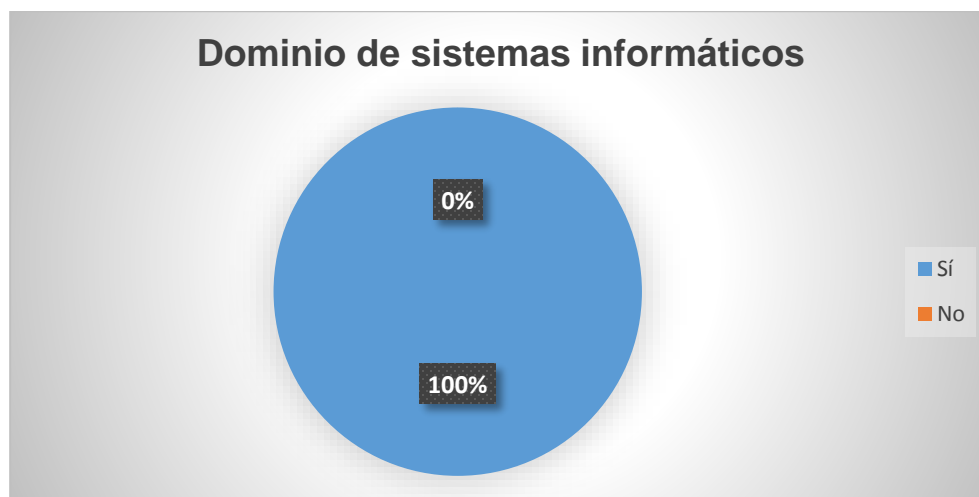
**Tabla 21 ¿Domina el funcionamiento de los sistemas informáticos necesarios para realizar sus labores?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Dominio de los sistemas informáticos	Sí	26	100%
	No	0	0%
<b>Total</b>		26	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, marzo 2017.



**Gráfico 21. ¿Domina el funcionamiento de los sistemas informáticos necesarios para realizar sus labores?**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, marzo 2017.

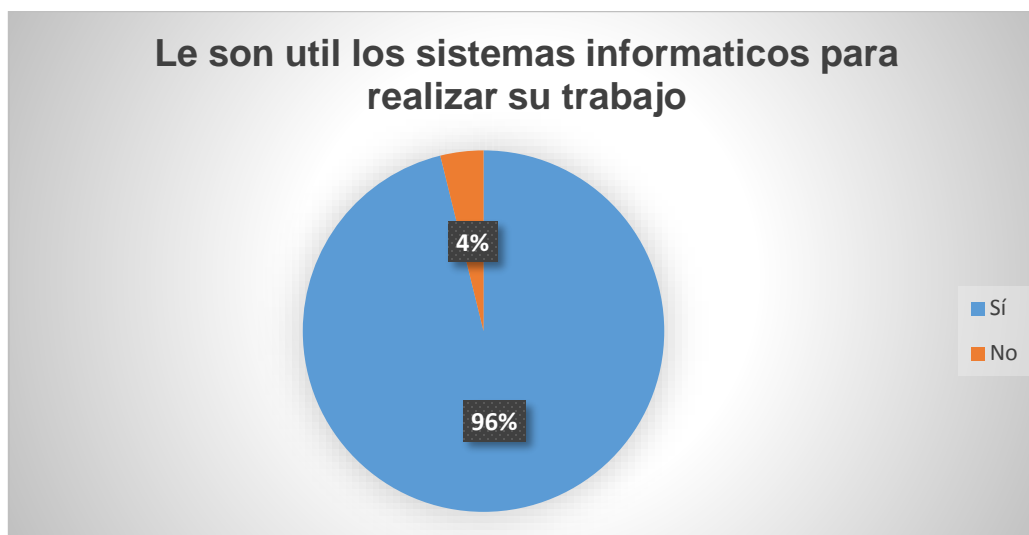
En el gráfico anterior se muestra que el 100% de los funcionarios tiene dominio de los sistemas informáticos para la realización de sus labores.

**Tabla 22. ¿Le ayudan los sistemas informáticos que se utilizan a realizar su gestión de forma eficiente?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Le son útil los sistemas informáticos para realizar su trabajo?	Sí	25	96%
	No	1	4%
<b>Total</b>		26	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, marzo 2017.

**Gráfico 22. ¿Le ayudan los sistemas informáticos que se utilizan a realizar su gestión de forma eficiente?**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, marzo 2107.

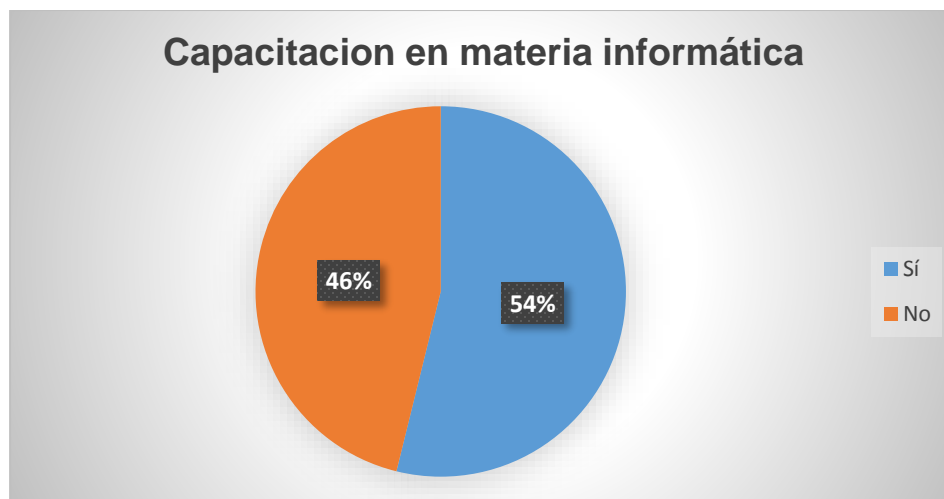
En el gráfico anterior se aprecia que al 96% de los funcionarios les son útiles los sistemas informáticos para realizar sus funciones, mientras que el 4% dice que no, pues consumen mucho tiempo y tienen muchos errores.

**Tabla 23. ¿Considera que la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, cuenta con los medios necesarios para la debida capacitación de cada uno de sus funcionarios en materia informática?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Se cuenta con los medios para la capacitación en materia informática?	Sí	14	54%
	No	12	46%
<b>Total</b>		26	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, marzo 2017.

**Gráfico 23. ¿Considera que la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, cuenta con los medios necesarios para la debida capacitación de cada uno de sus funcionarios en materia informática?**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, marzo 2017.

El 54% determinó que sí cuentan con los medios necesarios para la debida capacitación de cada funcionario de la Defensa Pública en el cantón de Puntarenas en materia informática; el 46% dijo que no, pues las capacitaciones no las realizan con frecuencia en materia de informática.

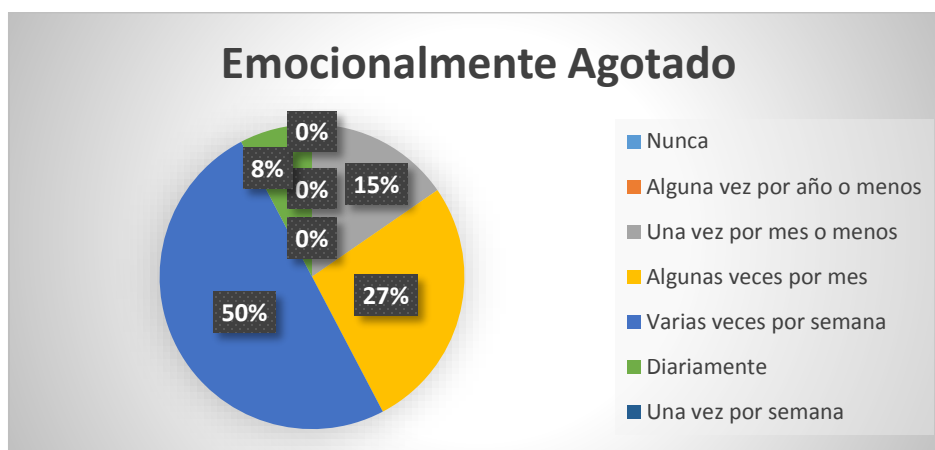
#### V. Síndrome de Burnout.

**Tabla 24. ¿Se siente emocionalmente agotado debido a su trabajo?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Agotamiento emocional debido al trabajo	Nunca	0	0%
	Alguna vez por año o menos	0	0%
	Una vez por mes o menos	4	15%
	Algunas veces por mes	7	27%
	Una vez por semana	0	0%
	Varias veces por semana	13	50%
	Diariamente	2	8%
<b>Total</b>		26	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, marzo 2017.

**Gráfico 24. ¿Se siente emocionalmente agotado debido a su trabajo?**



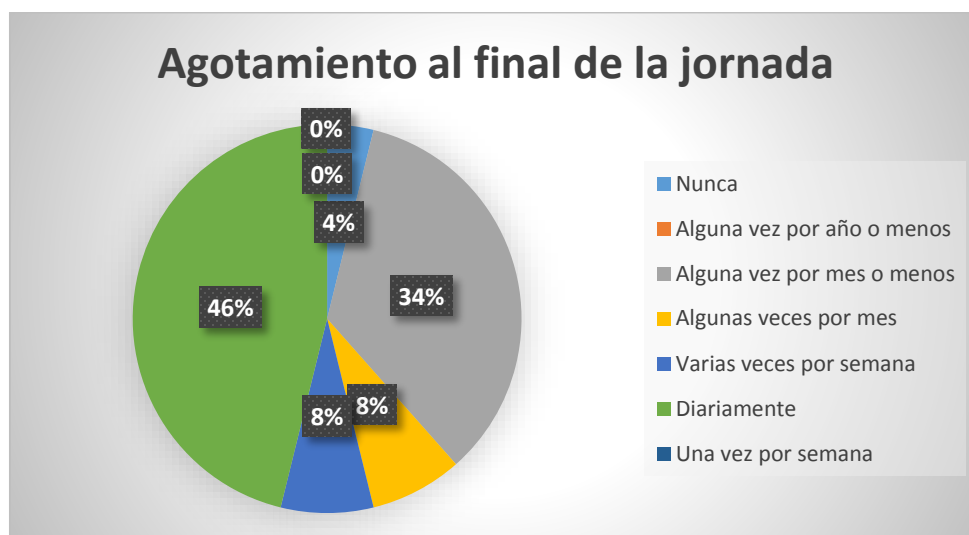
Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, marzo 2017.

De acuerdo al gráfico anterior podemos determinar que el 50% de los colaboradores sienten agotamiento emocional varias veces por semana, el 27% algunas veces por mes, el 15% corresponde a una vez por mes o menos y el 8% hace referencia a un agotamiento emocional alguna vez por año o menos.

**Tabla 25 ¿Se siente agotado al final de la jornada?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Agotamiento al final de la jornada	Nunca	1	4%
	Alguna vez por año o menos	0	0%
	Alguna vez por mes o menos	9	34%
	Algunas veces por mes	2	8%
	Una vez por semana	0	0%
	Varias veces por semana	2	8%
	Diariamente	12	46%
<b>Total</b>		26	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, marzo 2017.

**Gráfico 25. ¿Se siente agotado al final de la jornada?**

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, marzo 2017.

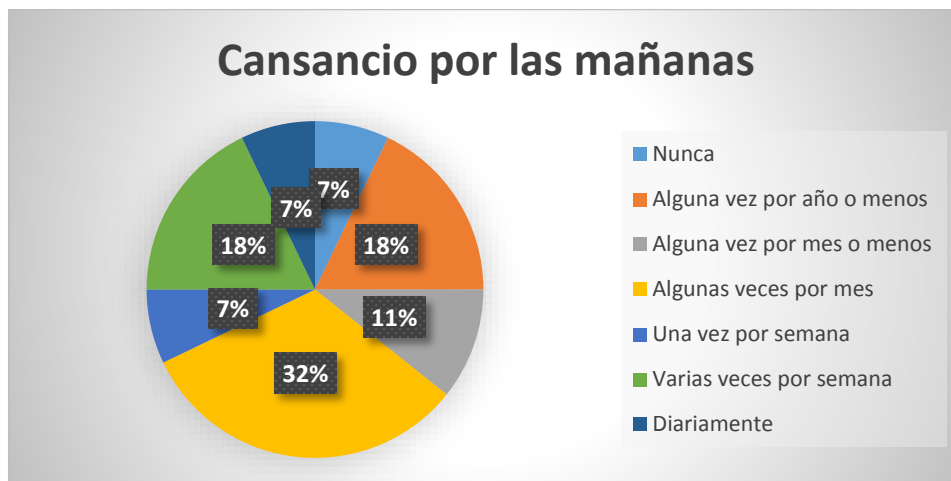
El 46% de los colaboradores siente agotamiento al final de la jornada de manera diaria, el 34% lo siente alguna vez por mes o menos, el 8% corresponde a las opciones de algunas veces por mes o varias veces por semana y un 4% nunca ha sentido agotamiento emocional al final de su jornada.

**Tabla 26. ¿Se encuentra cansado, cuando se levanta por las mañanas y tiene que enfrentarse a otro día más de trabajo?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
<b>Cansancio por las mañanas</b>	Nunca	2	7%
	Alguna vez por año o menos	5	18%
	Alguna vez por mes o menos	3	11%
	Algunas veces por mes	9	32%
	Una vez por semana	2	7%
	Varia veces por semana	5	18%
	Diariamente	2	7%
<b>Total</b>		26	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, marzo 2017.

**Gráfico 26. ¿Se encuentra cansado, cuando se levanta por las mañanas y tiene que enfrentarse a otro día más de trabajo?**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, marzo 2017.

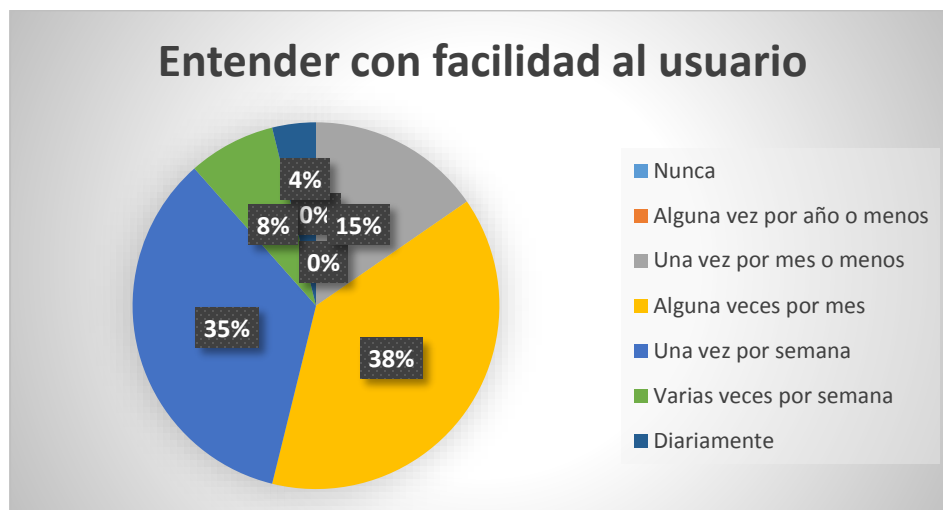
Según el gráfico anterior, un 32% de los colaboradores siente cansancio algunas veces por mes, que el 18% lo siente algunas veces por año y otros varias veces por semana, un 11% responde que alguna vez por mes o menos y un 7% a las opciones de nunca, una vez por semana y diariamente.

**Tabla 27. ¿Puede entender con facilidad lo que piensan los usuarios?**

Diariamente	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Puede entender lo que piensan los usuarios	Nunca	0	0%
	Alguna vez por año o menos	0	0%
	Una vez por mes o menos	4	15%
	Algunas veces por mes	10	38%
	Una vez por semana	9	35%
	Varias veces por semana	2	8%
	Diariamente	1	4%
<b>Total</b>		26	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, marzo 2017.

**Gráfico 27. ¿Puede entender con facilidad lo que piensan los usuarios?**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, marzo 2017.

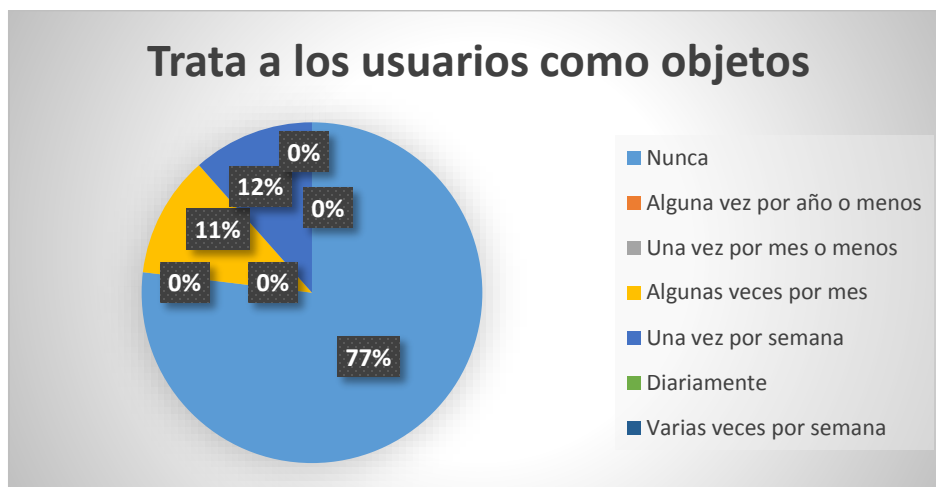
Del gráfico se puede determinar lo siguiente: un 38% corresponde a la opción de algunas veces por mes, el 35% a una vez por semana, 15% una vez por mes o menos, un 8% a varias veces por semana y por último, un 4% que corresponde a diariamente.

**Tabla 28 ¿Cree que trata a algunos usuarios como si fueran objetos?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
<b>Cree que trata a algunos usuarios como si fueran objetos</b>	Nunca	20	77%
	Alguna vez por año o menos	0	0%
	Una vez por mes o menos	0	0%
	Algunas veces por mes	3	11%
	Una vez por semana	3	12%
	Varias veces por semana	0	0%
	Diariamente	0	0%
<b>Total</b>		26	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, marzo 2017.

**Gráfico 28. ¿Cree que trata a algunos usuarios como si fueran objetos?**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, marzo 2017.

Puede determinarse mediante el anterior gráfico que el 77% de los encuestados opinó que nunca ha tratado a sus usuarios como objetos, el 12% corresponde a la opción de hacerlo una vez por semana y el 11% algunas veces por mes.

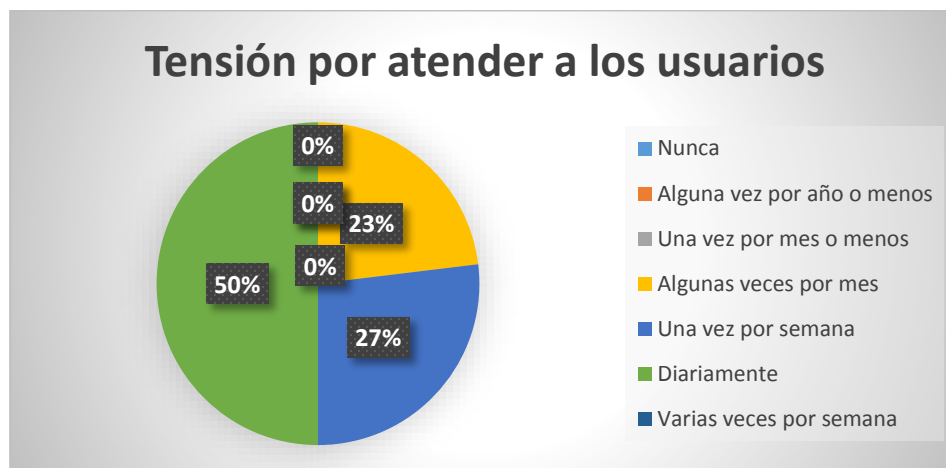
**Tabla 29. ¿Es una tensión para usted trabajar con usuarios todos los días?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
<b>Le genera tensión trabajar con usuarios todos los días</b>	Nunca	0	0%
	Alguna vez por año o menos	0	0%
	Una vez por mes o menos	0	0%
	Algunas veces por mes	6	23%
	Una vez por semana	7	27%
	Varias veces por semana	0	0%
	Diariamente	13	50%
<b>Total</b>		26	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, marzo 2017.



**Gráfico 29. ¿Es una tensión para usted trabajar con usuarios todos los días?**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, marzo 2017.

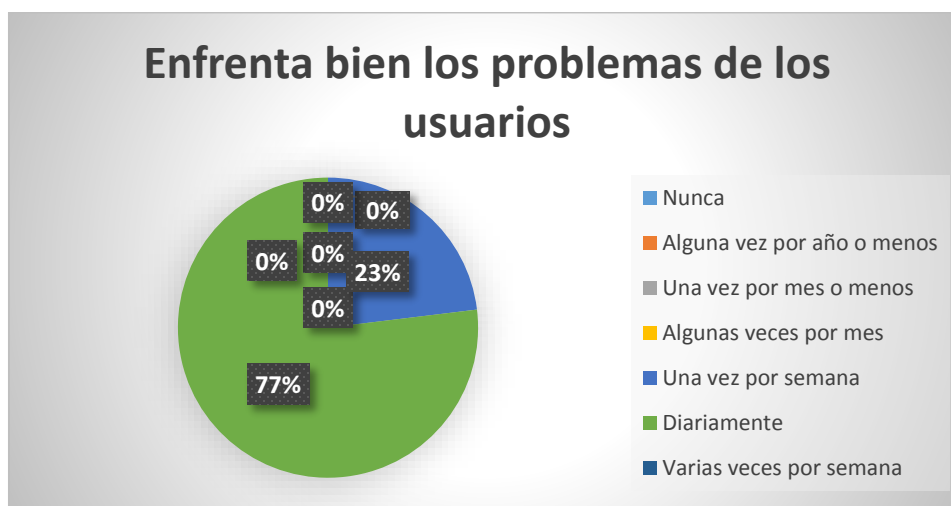
Según el gráfico anterior el 50% corresponde a la opción diariamente, el 27% a una vez por semana y el 23% algunas veces por mes.

**Tabla 30 ¿Se enfrenta muy bien con los problemas de los usuarios?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
<b>Enfrenta bien los problemas de los usuarios</b>	Nunca	0	0%
	Alguna vez por año o menos	0	0%
	Una vez por mes o menos	0	0%
	Algunas veces por mes	0	0%
	Una vez por semana	6	23%
	Varias veces por semana	0	0%
	Diariamente	20	70%
<b>Total</b>		26	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, marzo 2017.

**Gráfico 30. ¿Se enfrenta muy bien con los problemas de los usuarios?**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, marzo 2017.

Puede determinarse que el 77% de los colaboradores enfrenta bien los problemas de los usuarios de forma diaria, mientras que el 23% corresponde a la opción de una vez por semana.

**Tabla 31. ¿Se siente “quemado” por su trabajo?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
<b>Se siente quemado por su trabajo</b>	Nunca	19	73%
	Alguna vez por año o menos	0	0%
	Una vez por mes o menos	0	0%
	Algunas veces por mes	3	12%
	Una vez por semana	4	15%
	Varias veces por semana	0	0%
	Diariamente	0	0%
<b>Total</b>		26	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, marzo 2017.

Gráfico 31. ¿Se siente “quemado” por su trabajo?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, marzo 2017.

Puede determinarse, según el gráfico anterior, que el 73% corresponde a nunca, el 15% una vez por semana y el 12% a algunas veces por mes.

**Tabla 32. ¿Siente que está influyendo positivamente en la vida de otros, mediante su trabajo?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Influye de forma positiva en la vida de otros mediante su trabajo	Nunca	0	0%
	Alguna vez por año o menos	0	0%
	Una vez por mes o menos	17	61%
	Algunas veces por mes	6	21%
	Una vez por semana	5	18%
	Varias veces por semana	0	0%
	Diariamente	0	0%
<b>Total</b>		26	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, marzo 2017.

**Gráfico 32. ¿Siente que está influyendo positivamente en la vida de otros, mediante su trabajo?**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, marzo 2017.

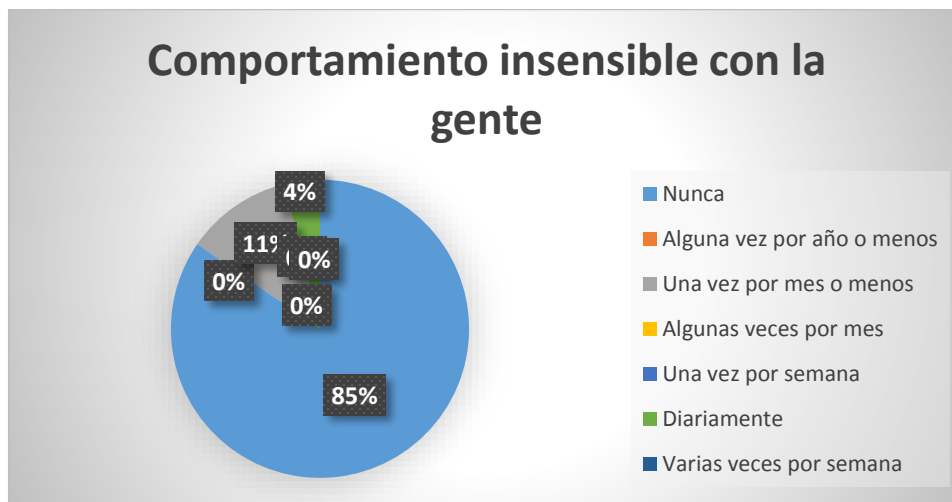
En el anterior gráfico se determinó que el 61% concierne a una vez por mes o menos, el 21% una vez por mes y el 18% a una vez por semana.

**Tabla 33. ¿Cree que tiene un comportamiento más insensible con la gente desde que hace este trabajo?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
<b>Comportamiento insensible con la gente</b>	Nunca	22	85%
	Alguna vez por año o menos	0	0%
	Una vez por mes o menos	3	11%
	Algunas veces por mes	0	0%
	Una vez por semana	0	0%
	Varias veces por semana	0	0%
	Diariamente	1	4%
<b>Total</b>		26	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, marzo 2017.

**Gráfico 33. ¿Cree que tiene un comportamiento más insensible con la gente desde que hace este trabajo?**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, marzo 2017.

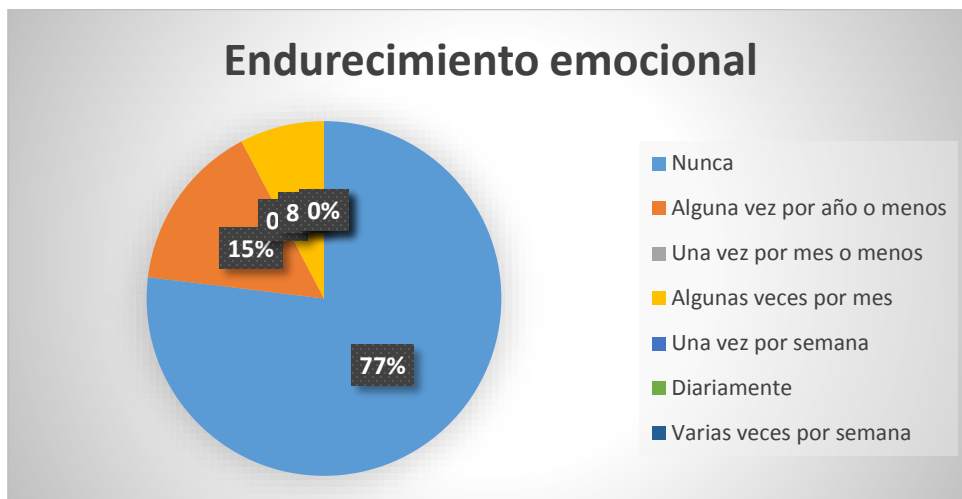
Según el gráfico anterior, el 85% concierne a la opción nunca, el 11% a una vez por mes o menos y el 4% a diariamente.

**Tabla 34. ¿Le preocupa que este trabajo le esté endureciendo emocionalmente?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Le preocupa que el trabajo le esté endureciendo emocionalmente	Nunca	20	77%
	Alguna vez por año o menos	4	15%
	Una vez por mes o menos	0	0%
	Algunas veces por mes	2	8%
	Una vez por semana	0	0%
	Varias veces por semana	0	0%
	Diariamente	0	0%
<b>Total</b>		26	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, marzo 2017.

**Gráfico 34. ¿Le preocupa que este trabajo le esté endureciendo emocionalmente?**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, marzo 2017.

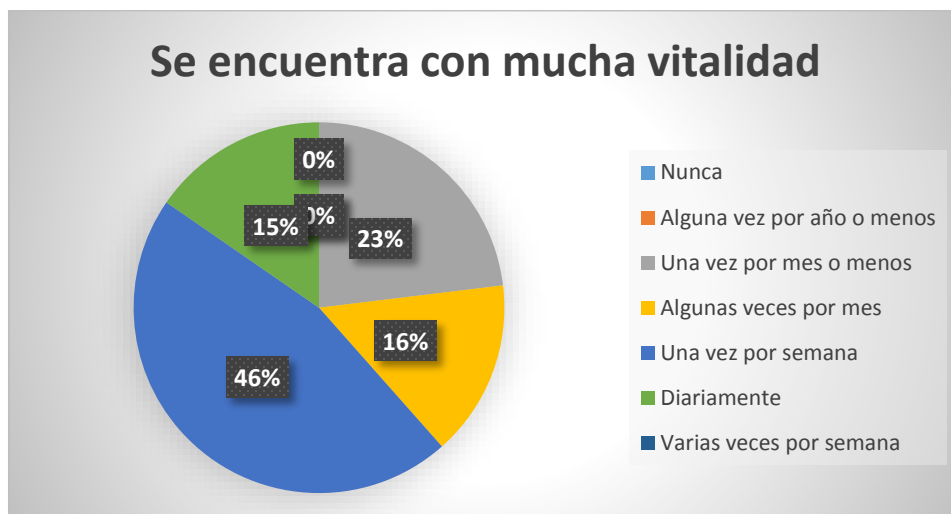
Puede determinarse que de los funcionarios encuestados, el 77% respondió a nunca, el 15% alguna vez por año o menos y el 8% algunas veces por mes.

**Tabla 35. ¿Se encuentra con mucha vitalidad?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
<b>Se encuentra con mucha vitalidad</b>	Nunca	0	0%
	Alguna vez por año o menos	0	0%
	Una vez por mes o menos	6	23%
	Algunas veces por mes	4	16%
	Una vez por semana	12	46%
	Varias veces por semana	0	0%
	Diariamente	4	15%
<b>Total</b>		26	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, marzo 2017.

Gráfico 35. ¿Se encuentra con mucha vitalidad?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, marzo 2017.

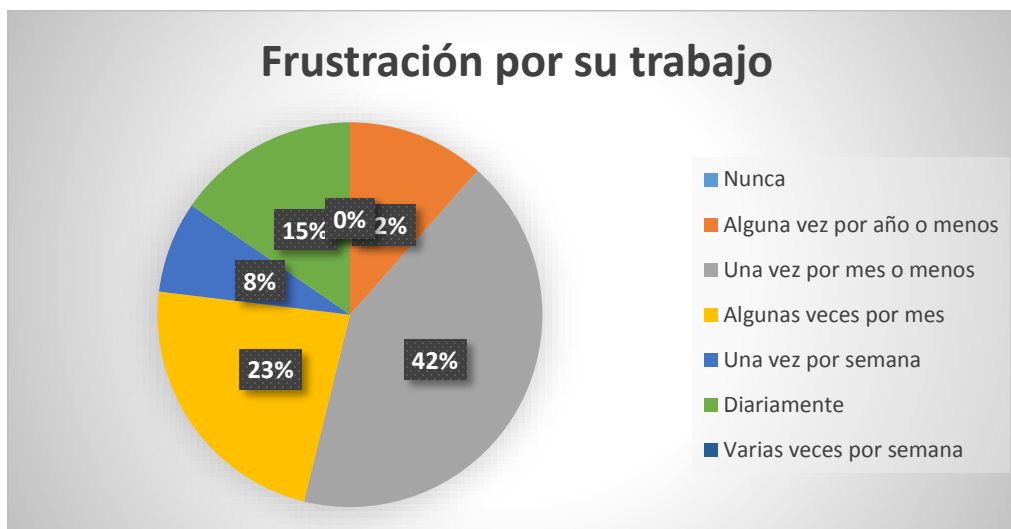
En el gráfico anterior se determinó que el 46% se encuentra con mucha vitalidad una vez por semana, el 23% una vez por mes o menos, el 16% algunas veces por mes y el 15% diariamente.

Tabla 36. ¿Se siente frustrado por su trabajo?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Siento frustración por su trabajo	Nunca	0	0%
	Alguna vez por año o menos	3	12%
	Una vez por mes o menos	11	42%
	Algunas veces por mes	6	23%
	Una vez por semana	2	8%
	Varias veces por semana	0	0%
	Diariamente	4	15%
<b>Total</b>		26	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, marzo 2017.

Gráfico 36. ¿Se siente frustrado por su trabajo?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, marzo 2017.

Según el gráfico se determinó que el 42% indica que una vez por mes o menos se siente frustrado con su trabajo, el 23% algunas veces por mes, el 15% a diariamente, el 12% alguna vez por año o menos y el 8% a una vez por semana.

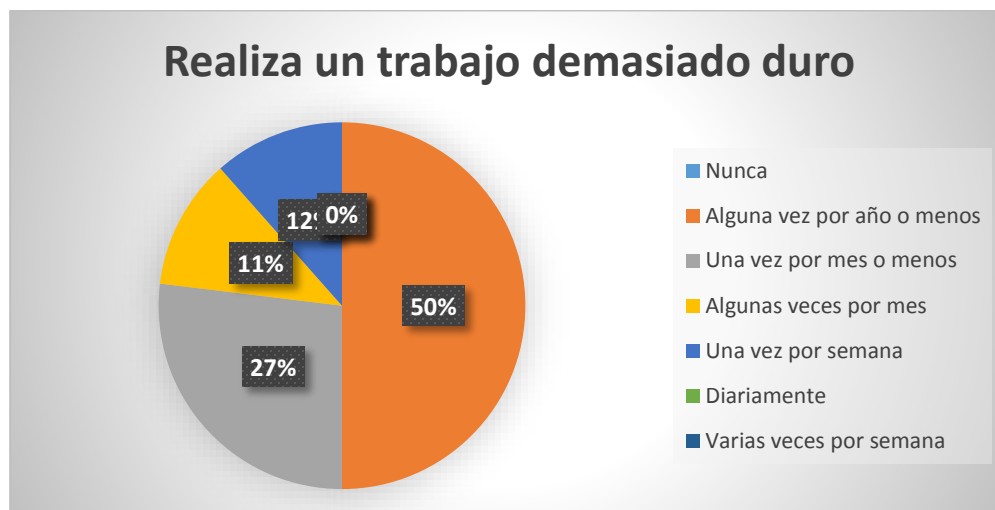
Tabla 37. ¿Siente que está haciendo un trabajo demasiado duro?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Está haciendo un trabajo demasiado duro	Nunca	0	0%
	Alguna vez por año o menos	13	50%
	Una vez por mes o menos	7	27%
	Algunas veces por mes	3	11%
	Una vez por semana	3	12%
	Varias veces por semana	0	0%
	Diariamente	0	0%
<b>Total</b>		26	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, marzo 2017.



**Gráfico 37. ¿Siente que está haciendo un trabajo demasiado duro?**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, marzo 2017.

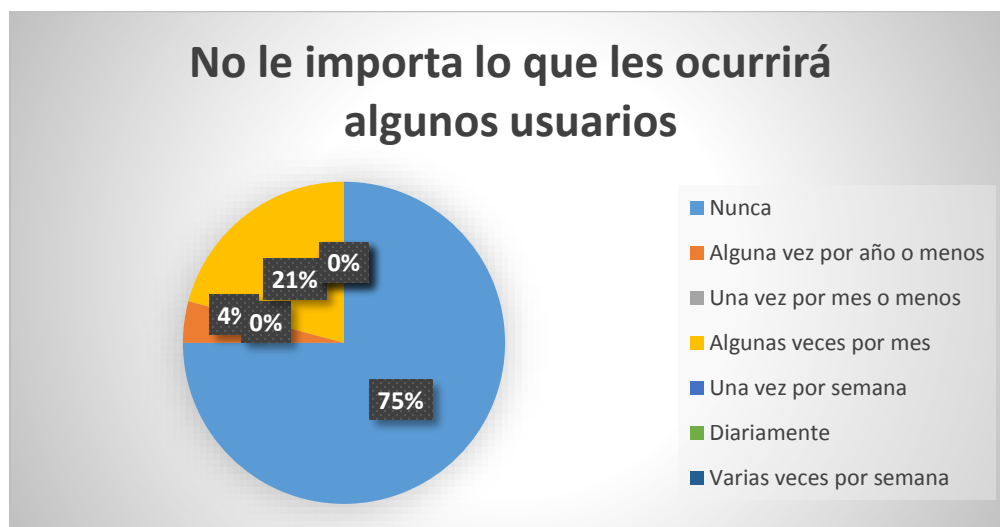
El 50% de los funcionarios indicó que algunas veces por año o menos está haciendo un trabajo demasiado duro, el 27% una vez por mes o menos, el 12% a una vez por semana y el 11% a algunas veces por mes.

**Tabla 38. ¿No le importa realmente lo que les ocurrirá a algunos usuarios a quienes debe atender?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
<b>No le importa lo que les ocurrirá algunos usuarios</b>	Nunca	18	75%
	Alguna vez por año o menos	1	4%
	Una vez por mes o menos	0	0%
	Algunas veces por mes	5	21%
	Una vez por semana	0	0%
	Varias veces por semana	0	0%
	Diariamente	0	0%
<b>Total</b>		26	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, marzo 2017.

**Gráfico 38. ¿No le interesa lo que les ocurrirá a algunos usuarios a quienes debe atender?**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, marzo 2017.

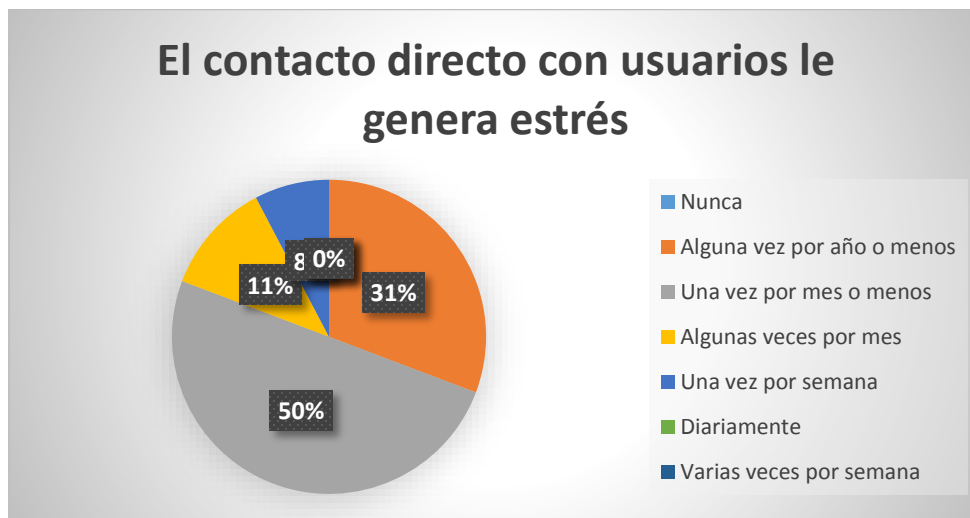
El 75% se refiere a la opción nunca, el 21% algunas veces por mes y el 4% algunas veces por año o menos no le importa lo que ocurrirá a algunos usuarios.

**Tabla 39. ¿Trabajar en contacto con los usuarios le genera bastante estrés?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
<b>El contacto directo con usuarios le genera estrés</b>	Nunca	0	0%
	Alguna vez por año o menos	8	31%
	Una vez por mes o menos	13	50%
	Algunas veces por mes	3	11%
	Una vez por semana	2	8%
	Varias veces por semana	0	0%
	Diariamente	0	0%
<b>Total</b>		26	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, marzo 2017.

**Gráfico 39. ¿Trabajar en contacto directo con los usuarios le genera bastante estrés?**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, marzo 2017.

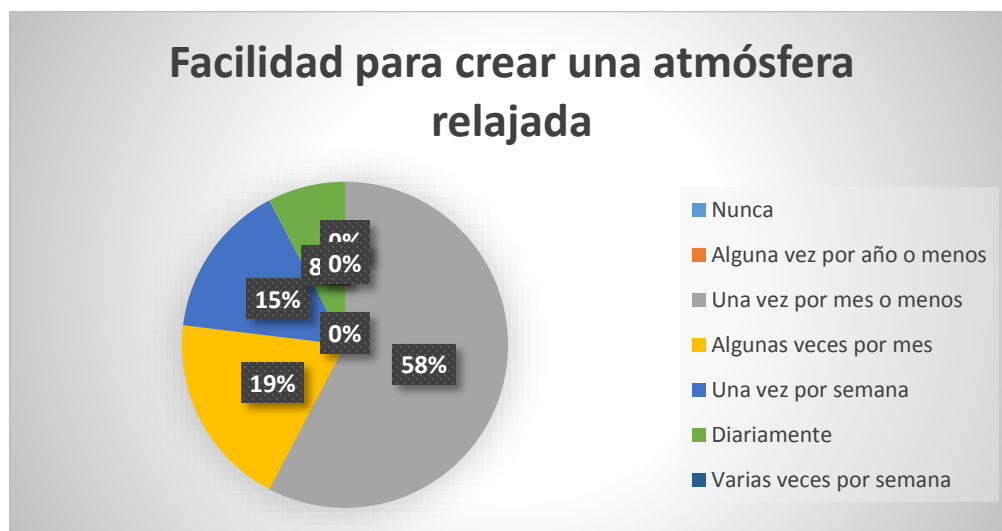
Según el gráfico anterior, el 50% responde a la opción una vez por mes o menos, el 31% alguna vez por año o menos, el 11% algunas veces por mes y el 8% a una vez por semana.

**Tabla 40. ¿Tiene facilidad para crear una atmósfera relajada a sus usuarios?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Facilidad para crear una atmósfera relajada	Nunca	0	0%
	Alguna vez por año o menos	0	0%
	Una vez por mes o menos	15	58%
	Algunas veces por mes	5	19%
	Una vez por semana	4	15%
	Varias veces por semana	0	0%
	Diariamente	2	8%
<b>Total</b>		26	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, marzo 2017.

**Gráfico 40. ¿Tiene facilidad para crear una atmósfera relajada a sus usuarios?**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, marzo 2017.

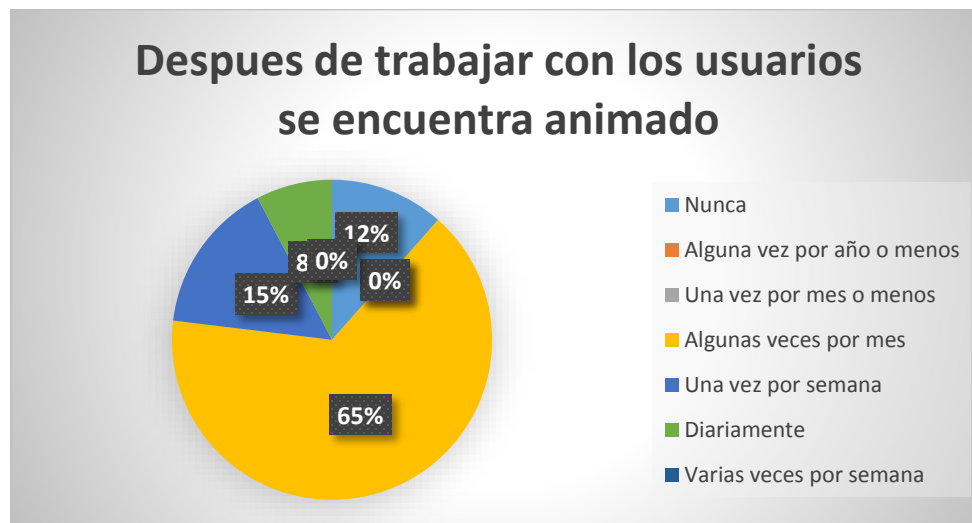
El 58% corresponde que una vez por mes o menos, el 19% algunas veces por mes, el 15% una vez por semana y el 8 % diariamente.

**Tabla 41. ¿Se encuentra animado después de trabajar junto con los usuarios?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Después de trabajar con los usuarios se encuentra animado	Nunca	3	12%
	Alguna vez por año o menos	0	0%
	Una vez por mes o menos	0	0%
	Algunas veces por mes	17	65%
	Una vez por semana	4	15%
	Varias veces por semana	0	0%
	Diariamente	2	8%
<b>Total</b>		26	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, marzo 2017.

**Gráfico 41. ¿Se encuentra animado después de trabajar junto con los usuarios?**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, marzo 2017.

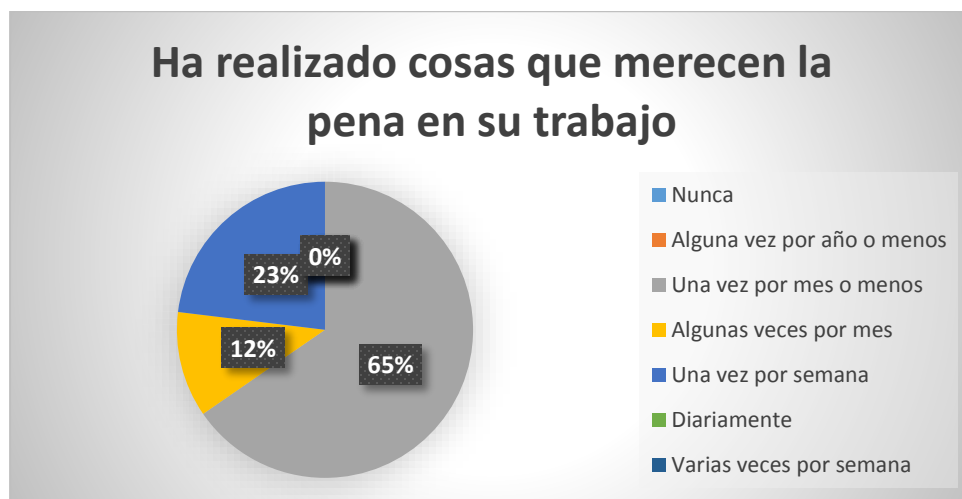
El 65% corresponde a la opción algunas veces por mes, el 15% a una vez por semana, el 12% a nunca y un 8% a diariamente.

**Tabla 42. ¿Ha realizado muchas cosas que merecen la pena en este trabajo?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
<b>Ha realizado cosas que merecen la pena en su trabajo</b>	Nunca	0	0%
	Alguna vez por año o menos	0	0%
	Una vez por mes o menos	17	65%
	Algunas veces por mes	3	12%
	Una vez por semana	6	23%
	Varias veces por semana	0	0%
	Diariamente	0	0%
<b>Total</b>		26	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, marzo 2017.

**Gráfico 42. ¿Ha realizado muchas cosas que merecen la pena en este trabajo?**



**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, marzo 2017.

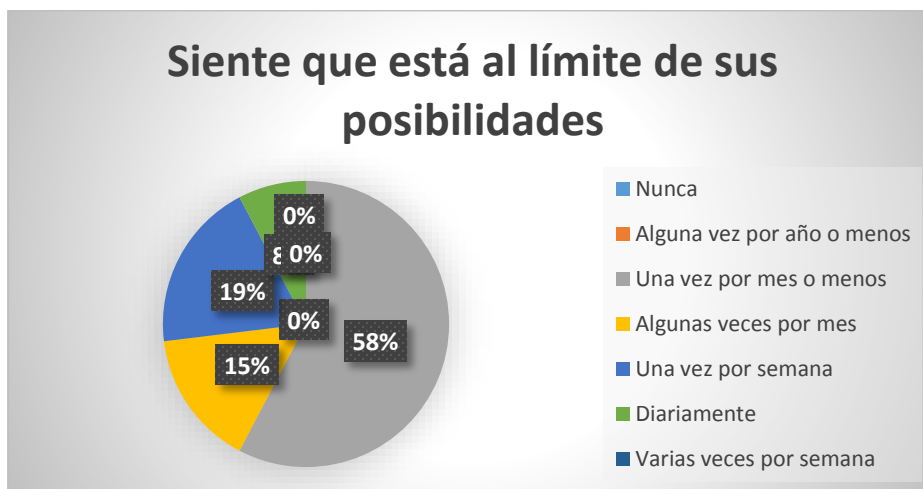
El gráfico anterior queda de la siguiente manera: el 65% una vez por mes o menos, el 23% una vez por semana y el 12% a algunas veces por mes, ha realizado cosas que merecen la pena en su trabajo.

**Tabla 43. ¿Siente que está al límite de sus posibilidades en el trabajo?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
<b>Siente que está al límite de sus posibilidades</b>	Nunca	0	0%
	Alguna vez por año o menos	0	0%
	Una vez por mes o menos	15	58%
	Algunas veces por mes	4	15%
	Una vez por semana	5	19%
	Varias veces por semana	0	0%
	Diariamente	2	8%
<b>Total</b>		26	100%

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, marzo 2017.

**Gráfico 43. ¿Siente que está al límite de sus posibilidades en el trabajo?**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, marzo 2017.

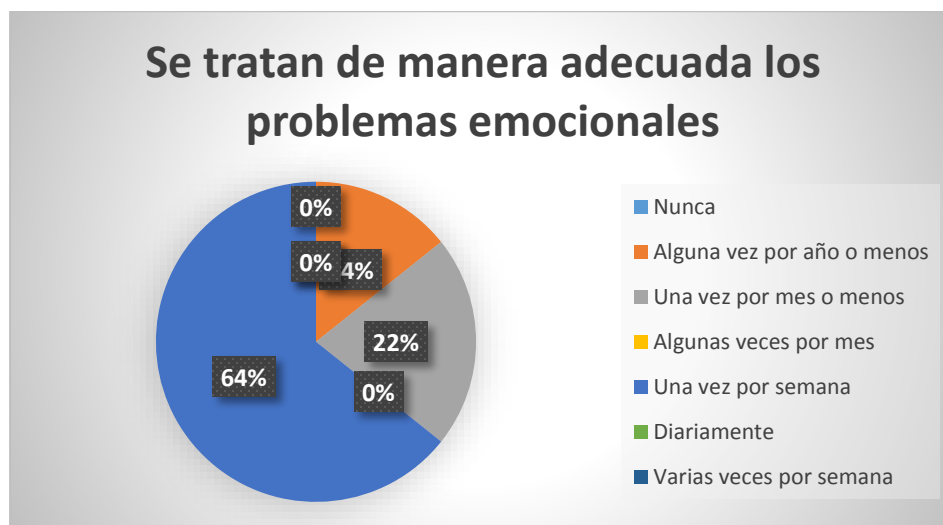
Se determina en el gráfico que un 58% siente que está al límite una vez por mes o menos, el 19% una vez por semana, el 15% algunas veces por mes y el 8% diariamente.

**Tabla 44. ¿Siente que se tratan de forma adecuada los problemas emocionales en el trabajo?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Siente que se tratan de manera adecuada los problemas emocionales	Nunca	0	0%%
	Alguna vez por año o menos	4	14%
	Una vez por mes o menos	6	22%
	Algunas veces por mes	0	0%
	Una vez por semana	18	64%
	Varias veces por semana	0	0%
	Diariamente	0	0%
<b>Total</b>		26	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, marzo 2017.

**Gráfico 44. ¿Siente que se tratan de forma adecuada los problemas emocionales en el trabajo?**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, marzo 2017.

Un 64% indica que diariamente se tratan los problemas emocionales de manera adecuada, el 22% una vez por mes o menos y el 14% alguna vez por año o menos.

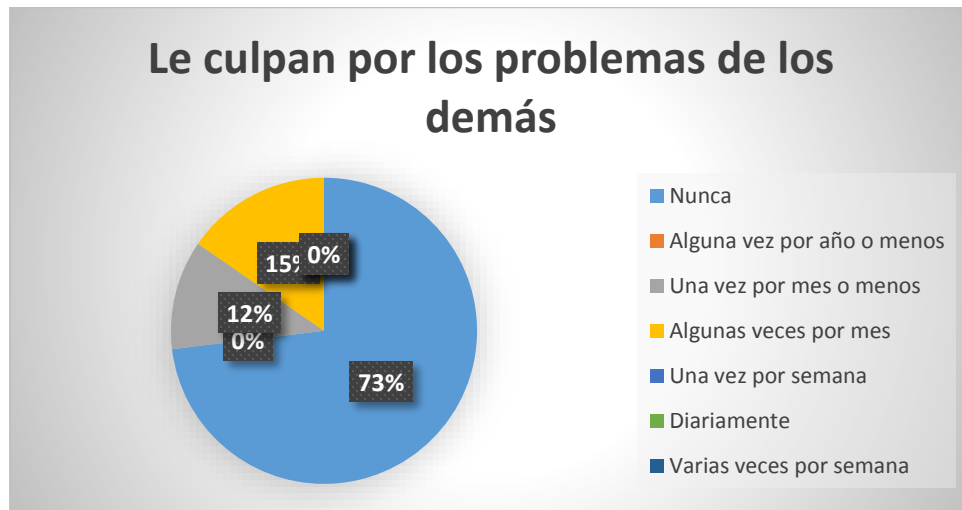
**Tabla 45. ¿Siente que los usuarios le culpan de algunos de sus problemas?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
<b>Siento que me culpan por sus problemas</b>	Nunca	19	73%
	Alguna vez por año o menos	0	0%
	Una vez por mes o menos	3	12%
	Algunas veces por mes	4	15%
	Una vez por semana	0	0%
	Varias veces por semana	0	0%
	Diariamente	0	0%
<b>Total</b>		26	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, marzo 2017.



**Gráfico 45. ¿Siente que los usuarios le culpan de algunos de sus problemas?**



**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, marzo 2017.

El 73% opinó que nunca siente que lo culpan por los problemas de los demás funcionarios, el 15% optó por la opción algunas veces por mes y el 12% una vez por mes o menos.

**CAPITULO V**  
**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **5.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En este capítulo se detallan las conclusiones y recomendaciones, de acuerdo con los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario a los colaboradores de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas.

### **5.1.1 Conclusiones**

Al evaluar los resultados de las encuestas que se realizaron con respecto a los datos generales de los colaboradores que formaron parte de la muestra entrevistada, se evidenció lo siguiente:

#### **5.1.1.1 Datos generales**

1. La mayor cantidad de colaboradores se encuentran en un rango de edad entre 31 y 39 años; no obstante, la diferencia entre este rango y el de 40 a 50 años es mínima y en menor frecuencia se encuentran en un rango de 22 a 29 años.
2. La mayoría de los colaboradores destacados de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas son de género femenino; en menor cantidad el género masculino.
3. Los datos que indican la cantidad de tiempo que tienen de laborar los colaboradores para la institución, se ubican con mayor frecuencia en los siguientes rangos: en primer lugar, de 17 a 24 años; en segundo lugar, de 11 a 16 años y con menor frecuencia de 5 a 8 años.
4. La mayor cantidad de los colaboradores encuestados ocupan el puesto de Defensor Público; posteriormente, menos de la mitad ocupan el puesto de Técnicos Jurídicos y por último, con menor frecuencia los que ocupan el puesto de Auxiliares Administrativos.

5. La mayor parte de los colaboradores encuestados residen en Puntarenas; posteriormente con menor frecuencia y con una diferencia mínima, residen en Heredia, San José y Alajuela.

### **5.1.2 Variable 1: Estresores Laborales**

#### **5.1.2.1 Estresores Extraorganizacionales**

6. Mediante los resultados obtenidos, la mayor cantidad de colaboradores indicaron que su entorno laboral influye en su relación familia-trabajo; sin embargo, con menor frecuencia indicaron que les permite mantener un equilibrio con su familia.
7. Un poco más de la mitad de los colaboradores indicaron que su lugar de trabajo no afecta su rol familiar; sin embargo, con una mínima diferencia de frecuencia indicaron que sí se ven afectados.
8. La mayoría de los colaboradores encuestados indicaron que su salario es acorde con sus responsabilidades y con una menor frecuencia, determinaron lo contrario.
9. La mayor cantidad de colaboradores encuestados expresaron que el salario actual es suficiente para cubrir y satisfacer sus necesidades básicas; con una menor frecuencia indicaron que no es suficiente.
10. La mayor cantidad de los colaboradores indicaron que sus problemas económicos afectan su desempeño laboral; no obstante, con menor frecuencia los funcionarios no se ven afectados.

### **5.1.2.2 Estresores Intraorganizacionales**

**11.** De los resultados obtenidos, se destaca que la mayor parte de los colaboradores expresaron la mala infraestructura del edificio, los problemas con la temperatura por motivo de que los aires acondicionados se dañan constantemente y el calor excesivo, además de que se presentan ruidos fuertes y constantes. Con una gran diferencia en su frecuencia, señalan la poca iluminación, luz muy brillante, ruido fuerte y ruido intermitente.

**12.** La mayoría de los colaboradores expresaron que existe sobrecarga laboral en las funciones desempeñados y con menor frecuencia indican que no hay dicha sobrecarga.

**13.** Casi la mitad de los colaboradores relacionan su sobrecarga laboral con el trabajo diario y continuo; la relacionan también con el aumento y presión por las funciones. Posteriormente, con menos frecuencia, las demandas de trabajo excesivas y exceso de horas de trabajo. De igual forma, en las observaciones agregaron la falta de personal, aumento de casos y la mala planificación al asignar las funciones de cada funcionario.

**14.** La mayor parte de los colaboradores indicaron que existe distorsión de criterios por parte de superiores; sin embargo, un poco menos de la mitad indicaron que no hay dicha distorsión de criterios.

**15.** La mayoría de los colaboradores expresaron que las 8 horas laborales para cumplir con sus funciones no son suficientes, debido a la gran cantidad de

responsabilidades que deben desempeñar; no obstante, con menor frecuencia indicaron que sí son suficientes

**16.** Casi la totalidad de los colaboradores encuestados expresaron tener claridad en su papel de desempeño, los objetivos de trabajo individual y el alcance de las responsabilidades; sin embargo, con una mínima frecuencia indicaron no tener claro su papel de desempeño, objetivos y alcance.

**17.** Casi la totalidad de los colaboradores expresaron que sí pueden desarrollar su profesión en la Defensa Pública del cantón de Puntarenas; es decir, se desempeñan en sus puestos para los cuales estudiaron y se prepararon. Sin embargo, con una mínima frecuencia indicaron que no pueden desarrollarse profesionalmente.

**18** Dentro de los factores estresantes más destacados que se presentan, están: la ausencia de unión por parte del grupo de trabajo y los conflictos y roces entre sus compañeros de trabajo. Posteriormente, los problemas por diferencia de opiniones y por último, la falta de apoyo a nivel grupal. Igualmente, dentro de las observaciones especifican el chisme y la división grupal.

#### **5.1.2.2 Estresores Organizacionales**

**19.** El mayor número de personas encuestadas definieron su clima organizacional de trabajo como un ambiente tenso y con menor frecuencia indicaron que es un muy buen ambiente. Dentro de las observaciones lo describen como adecuado.

**20.** Más de la mitad de los colaboradores expresaron que su jefatura se caracteriza por ser democrática, es decir, propicia una acción participativa de los subordinados en la mayoría de las funciones, en conjunto definen metas y objetivos.

Posteriormente, también una gran parte describió a su jefatura como consultivo, conjuntamente con sus subordinados y que participa con sus propias ideas.

**21.** La totalidad de los colaboradores indicaron que tienen el dominio de los sistemas informáticos facilitados por la institución.

**22.** Casi la totalidad de los colaboradores expresaron que los sistemas son útiles para realizar su trabajo. Sin embargo, con una mínima frecuencia se indicó que no lo son, debido a que consumen mucho tiempo y tienen muchos errores.

**23.** Más de la mitad de los colaboradores indicaron que sí cuentan con los medios para la capacitación en materia informática; no obstante, con menos frecuencia pero no con mucha diferencia, indicaron que no, debido a que las capacitaciones no las realizan periódicamente en materia informática.

### **5.1.3 Variable 2: Síndrome Burnout**

**24.** En la primera pregunta del test de Maslach la mayoría de los encuestados indicaron que se sienten emocionalmente agotados varias veces a la semana y en menor cantidad expresaron que diariamente

**25.** Gran cantidad de los colaboradores expresaron que diariamente se sienten agotados al final de la jornada de trabajo y en menor proporción detallan que nunca.

**26.** Ante la interrogante sobre si se sienten cansados por las mañanas cuando se levantan y deben enfrentar otro día de trabajo, la mayor cantidad de los colaboradores indican que algunas veces por mes y en menor cantidad expresaron que nunca, una vez por semana y diariamente.

**27.** La mayoría de los encuestados indicaron que algunas veces por mes pueden entender con facilidad lo que piensan los usuarios, mientras que los demás, con una minoría, indicaron que diariamente.

**28.** En relación con la consulta de si creen que tratan a algunos usuarios como si fueran objetos, la mayoría de los encuestados expresaron que nunca, mientras, con una menor cantidad, indicaron que algunas veces por mes o una vez por semana.

**29.** La mitad de los colaboradores encuestados indicaron que diariamente les genera tensión trabajar con los usuarios todos los días; con menor proporción expresaron que algunas veces por mes.

**30.** En relación con esta interrogante, más de la mitad de los encuestados indicaron que diariamente se enfrentan bien con los problemas presentados con los usuarios; por el contrario, con menor cantidad expresaron que una vez por semana.

**31.** La mayoría de los encuestados indicaron que nunca se sienten quemados por el trabajo, mientras que con menor proporción indicaron que algunas veces por mes o una vez por semana.

**32.** Ante la interrogante de si sienten que mediante su trabajo están influyendo de forma positiva en la vida de otros, la mayoría expresó que una vez por mes o menos y con una menor cantidad expresaron que una vez por semana.

**33.** La mayoría de los encuestados expresaron que nunca, ante la pregunta de si creen que tienen comportamiento insensible con la gente desde que hacen este trabajo; por el contrario, con una menor cantidad indicaron que diariamente.



**34.** La mayoría de los encuestados indicaron que nunca sienten que este trabajo les está endureciendo emocionalmente, mientras que una menor parte de ellos indicaron que alguna vez por año o menos.

**35.** La mayor parte de los colaboradores encuestados indicaron que se encuentran con mucha vitalidad una vez por semana y con menor proporción expresaron que algunas veces por mes o diariamente.

**36.** Ante la consulta de si se sienten frustrados por el trabajo, gran cantidad de los encuestados indicaron que una vez por mes o menos, mientras, con una menor cantidad, indicaron que una vez por semana.

**37.** Ante la interrogante de si están haciendo un trabajo demasiado duro, la mitad de los colaboradores encuestados indicaron que alguna vez por año o menos y una menor parte de ellos expresaron que algunas veces por mes o una vez por semana.

**38.** La mayoría de los encuestados indicaron que nunca, mientras que la menor parte de ellos indicaron que alguna vez por año no les importa lo que les ocurrirá a algunos de los usuarios a los que deben atender.

**39.** La mitad de los encuestados indicaron que una vez por mes o menos trabajar en contacto directo con los usuarios les genera estrés y con menor proporción expresaron que una vez por semana.

**40.** Ante la consulta que si tienen facilidad para crear una atmósfera relajada a sus usuarios, más de la mitad indicó que una vez por mes o menos, mientras que la menor parte expresó que diariamente.

**41.** Gran parte de los colaboradores encuestados indicaron que algunas veces por mes se encuentran animados después de trabajar junto con los usuarios, mientras una menor proporción de ellos indicaron que diariamente.

**42.** La mayoría de los encuestados indicaron que una vez por mes o menos realizan muchas cosas que valen la pena en su trabajo y con menor cantidad expresaron que algunas veces por mes.

**43.** La mayor parte de los colaboradores encuestados indicaron que una vez por mes o menos sienten que están al límite de sus posibilidades, mientras que una menor proporción de ellos indicaron que diariamente.

**44.** Gran parte de los colaboradores encuestados expresaron que una vez por semana sienten que saben tratar de forma adecuada los problemas emocionales en el trabajo.

**45.** La mayoría de los encuestados indicaron nunca sentir que los usuarios los culpen de algunos de sus problemas, mientras que la menor parte indicó que una vez por mes o menos.

## **5.2.1 Recomendaciones**

### **5.2.1.1 Variable 1: Estresores Laborales**

#### **5.2.1.1.1 Estresores Extraorganizacionales**

**6.** Se recomienda promover la equidad en los roles de trabajo para que la totalidad de los colaboradores puedan mantener un equilibrio con sus familias, desarrollando las mismas tareas pero por periodos determinados para todos, según su puesto.

7. Se recomienda abordar a aquellos colaboradores encuestados para los cuales los problemas familiares sí influyen en su desempeño laboral; ello, debido que, para lograr el éxito en la institución, la totalidad de los funcionarios debe estar concentrada en sus tareas y desempeñar sus funciones con una correcta actitud y calidad laboral.

8. Se recomienda realizar un estudio de compensación y determinar si los ingresos económicos son acordes con las funciones desempeñadas; esto, para poder explicarles en una reunión general, las variables que se toman en cuenta a la hora de realizar los pagos y que los empleados comprendan que ganan justamente según su puesto, estudio y desempeño.

9. Analizar la posibilidad de implementar programas de ayuda social para aquellos colaboradores cuyos salarios no son suficientes para cubrir sus necesidades básicas.

10. Es recomendable generar, para quienes indican que sus problemas económicos afectan su desempeño, un plan financiero que les genere un esquema económico, que a su vez les ayude a lograr una estabilidad y les brinde un mejor rendimiento en lo laboral.

#### **5.2.1.1.2 Estresores Intraorganizacionales**

11. Implementar las mejoras estructurales necesarias para minimizar los efectos de los estresores ambientales, principalmente la mala infraestructura del edificio, el ruido y la temperatura.

**12.** Se recomienda revisar las cargas de trabajo de cada colaborador y realizar un cuadro de todas aquellas funciones extra que posean; posteriormente, unificar todas las funciones extra y dividir las, de forma equitativa, entre todos los colaboradores, para lograr equidad entre las mismas clases de puestos.

**13.** Con base en lo recomendado en el punto anterior, verificar si existe balance entre las funciones, dado que, de quienes manifestaron tener sobrecarga laboral, casi la mitad considera que se debe a la falta de personal, a que el trabajo diario y continuo aumenta el nivel de exigencia por el aumento de las cargas de trabajo y al mismo tiempo el esfuerzo. Igualmente, se debe considerar la posibilidad de reclutar y seleccionar más personal en los puestos donde existe sobrecarga laboral.

**14.** Fomentar mayor coordinación en los mandos medios para evitar crear confusión en los subalternos al emitir las órdenes y sean los colaboradores quienes bajo un líder de grupo, hagan saber a las jefaturas el error y la contradicción, para atacarla de inmediato; los gerentes y jefes deben ser integrales en sus decisiones.

**15.** Se recomienda realizar una lista de las tareas de los colaboradores y generar en reuniones de uno a uno, una asesoría de tiempo; de ese modo, se logrará un acuerdo entre el líder y su colaborador, en cuanto a las funciones que se deben realizar en la mañana y en la tarde, para llevar un control, equilibrar y cumplir con la mayoría de las funciones. Durante periodos de tiempo, revisar dicha lista, para comprobar el buen desempeño de los colaboradores.

**16.** Mantener el sistema de inducción respecto a los roles de trabajo, dado que casi la totalidad del personal encuestado considera tener claridad sobre el papel que está desempeñando, los objetivos del trabajo individual y el alcance de las responsabilidades.

**17.** Mantener las políticas actuales que posibilitan el desarrollo de la profesión o meta como individuo, de acuerdo con la carrera laboral actual de los colaboradores. Además, es necesario que los líderes incentiven a los colaboradores, para que su buen rendimiento justifique los beneficios profesionales que pueden encontrar dentro de la institución.

**18.** Crear programas que permitan una mayor integración de los colaboradores de modo que se reduzcan los problemas, conflictos, roces y diferencias dentro del grupo de trabajo, y se aumente el apoyo grupal.

#### **5.2.1.1.3 Estresores Organizacionales**

**19.** Implementar actividades motivacionales que hagan interactuar a los colaboradores, donde cada uno exprese su inconformidad con el lugar de trabajo y que juntos determinen fechas de mejora, para lograr un acuerdo común y un clima organizacional agradable para todos.

**20.** Es importante trabajar con las jefaturas constantemente y definirles de forma expresa el modelo ideal de líder que identifica la institución; pero no es bueno que existan extremos de libertad. También es muy recomendable que los colaboradores conozcan ese modelo ideal pretendido por la empresa, para que puedan justificar las labores de ellos y recomendar lo que se puede mejorar.

**21.** Se recomienda siempre actualizar a los colaboradores en los sistemas informáticos, de modo que aquellos a quienes se les facilita el dominio y su aprendizaje, puedan apoyarse en ellos para mejorar los procesos y la efectividad en el cumplimiento de sus tareas.

**22.** Se recomienda enfatizar el enfoque positivo entre quienes indicaron que no es útil el uso de los sistemas informáticos, para que los perciban como parte esencial de su cotidianidad, los vean como sus aliados operativos y nunca como una vía difícil para el cumplimiento de sus deberes.

**23.** Se recomienda a la institución continuar con el amplio programa de capacitación, para que los empleados se sientan a gusto con su aprendizaje y al mismo tiempo se hagan expertos y puedan realizar sus labores de forma más precisa e integral.

#### **Variable 2: Test de Maslach- Síndrome Burnout**

**24.** Se recomienda a la jefatura de la institución revisar la cantidad de horas que se laboran durante la semana, con la finalidad de no exceder las 48 semanales dictaminadas por el Código de Trabajo.

**25.** Se recomienda revisar las cargas de trabajo de cada colaborador, con la finalidad de diversificarlas entre todos los integrantes del equipo.

**26.** Es importante implementar planes de trabajo para que este no se vuelva rutinario; además, realizar actividades donde los funcionarios sientan motivación al llegar a su trabajo.

**27.** Mantener la misma atención hacia los usuarios para que de esta manera se pueda entender lo que piensan y así hacer el trabajo más ameno; así se logrará la satisfacción en los usuarios con la atención brindada por los colaboradores.

**28.** Mantener el mismo trato con los usuarios, recordar que aunque el trabajo es agotador y estresante, los usuarios siguen siendo personas. Se recomienda capacitar a los pocos colaboradores que indicaron sí tratar a los usuarios como objetos, en practicar la empatía, para que así se logren identificar con el cliente y puedan brindar soluciones a sus necesidades.

**29.** Mediante los roles de trabajo se mejoraría el nivel de tensión de los colaboradores al trabajar con usuarios, porque no sería función de todos los días.

**30.** Es importante continuar en el mismo sentido de saber enfrentarse con los problemas que presenten los usuarios, pues los colaboradores son quienes conocen los trámites y pueden ayudarlos en todo lo que necesiten.

**31.** Se recomienda a las jefaturas valorar si las tareas están distribuidas acorde con las habilidades y capacidades del personal, a fin de disminuir el estrés que muestran algunos colaboradores con las labores que realizan.

**32.** Se recomienda seguir motivando a los funcionarios en el sentido de que tengan gran influencia positiva en la vida de otros, para que de esta forma el trabajo sea agradable.

**33.** Es importante mantener un nivel bajo de estrés para que la atención al público no se vea afectada por la insensibilidad que puede generar el trabajar con usuarios cada día.

**34.** El tener que trabajar diariamente con personas que vienen a realizar el mismo trámite, además del estrés y agotamiento que puede generar, es desgastante; por ello, se deben tomar medidas de rotación de cada miembro del personal, para que las funciones no los endurezcan emocionalmente.

**35.** Se recomienda identificar al personal que posee menos vitalidad, a fin de identificar si su afectación está relacionada con sus funciones o puesto de trabajo.

**36.** La parte de la frustración es muy importante para el tipo de trabajo que se realiza; por ello, entre el personal debe haber medios que promuevan la tolerancia para no caer en frustración del trabajo.

**37.** Se recomienda analizar a cada colaborador y su perfil de puesto para determinar quiénes tienen mayor peso de trabajo y poder hacerlo equitativo, según sus posibilidades.

**38.** Realizar capacitaciones sobre la atención al público, con el fin que los colaboradores perciban la importancia de lo que les ocurrirá a los usuarios que deben atender, tomando en consideración diferentes horarios, para que todos los funcionarios se puedan beneficiar.

**39.** Se recomienda evaluar los perfiles de los colaboradores con el objetivo de evidenciar si poseen las habilidades para trabajar con público de forma diaria.

**40.** Realizar talleres de clima o atmósfera laboral, para que esto también se pueda reflejar en la atención a los usuarios y el buen funcionamiento de la oficina.

**41.** Se recomienda analizar a cada uno de los colaboradores que indicaron no sentirse siempre animados y así tener una visión clara de cuál es la forma correcta



de motivar y animar a cada uno de ellos, después de concluir el trabajo con los usuarios.

**42.** Se debe reconocer a los colaboradores que se esfuerzan por su trabajo y afirman que los hechos realizados valen la pena; eso sería una forma de motivación y agradecimiento.

**43.** Es recomendable analizar las posibilidades de cada funcionario; así se realizará de una mejor forma el trabajo, sin llegar al límite de cada uno de ellos.

**44.** Realizar talleres que abarquen temas emocionales, con el fin de seguir cultivando en los funcionarios el autocontrol en los problemas emocionales a nivel laboral.

**45.** Se recomienda dar una mejor atención a los usuarios en cuanto a los requisitos para todos los trámites, así, el culpar a los colaboradores de lo que les sucede, disminuirá hasta el punto de que desaparezca por completo.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

## 6.1 INTRODUCCIÓN

Los resultados obtenidos de la investigación determinan varios factores que afectan el desempeño laboral de los colaboradores de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas; estos necesitan la atención oportuna, para la adecuada mitigación y control de niveles de estrés que se originan ante las diferentes inconformidades de los colaboradores.

De acuerdo con lo anterior, se presenta la siguiente propuesta de acciones que se pueden implementar en la institución, con la finalidad de solucionar las oportunidades de mejora. Estas se lograron evidenciar durante el proceso de investigación, para que disminuya el impacto negativo del nivel de estrés de los colaboradores y se logre que trabajen en un ambiente agradable, libre de excesos de estrés.

La propuesta consiste en desarrollar programas de capacitación que abarquen temas considerados como factores de gran importancia, para lograr una mejora significativa en la sensación de estrés que perciben los colaboradores, aumentar el personal para evitar la sobrecarga laboral, realizar actividades grupales para fomentar la unión entre los colaboradores y talleres con técnicas de relajación. Dado que el desempeño de las funciones implica un nivel de estrés al cumplir con los tiempos, también se busca reducir los problemas de estrés y a la vez promover la salud laboral ideal para el buen desempeño de las actividades diarias.

Al mismo tiempo, se realizará la proyección de los recursos requeridos, para que los programas de capacitación, aumento del personal, actividades grupales y talleres de relajación se desarrolle; ello, con el fin de que se pueda adaptar al presupuesto de la institución y se ejecute de una forma exitosa para mejorar los resultados de desempeño laboral.

## **6.2 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA**

Este programa de capacitación permitirá aumentar conocimientos, habilidades y las formas de identificar el estrés, así como también mejorar las condiciones culturales y la comunicación entre los funcionarios, además de las características de liderazgo entre las jefaturas; así se podrá motivar al personal y ver reflejados resultados positivos.

La propuesta tiene como finalidad crear una unidad de capacitación en el cantón de Puntarenas, debido a que ya cuentan con una de ellas en San José; además, elaborar un programa de capacitaciones, cursos y talleres con técnicas de relajación, que se ejecute con el fin de brindar una táctica de mejora para el buen desempeño laboral de los colaboradores de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas. Se trata de que sea aplicado a todos los colaboradores, para solucionar debilidades que se detectaron en esta investigación. Entre ellas, se encontró un alto índice de estrés, los estresores organizacionales, los estresores intraorganizacionales y el síndrome de Burnout, que afectan el desempeño de los colaboradores en sus funciones. Esta situación debe ser atendida, tomando en cuenta que con una intervención eficaz se podrá disminuir la problemática. El área

de prevención es parte importante, y para ello debe educarse a la población, con el objeto de evitar padecimientos que pueden presentarse, o desarrollarse más adelante, para un adecuado desempeño y desarrollo de las diferentes áreas de su vida (personal, sociales, familiares, entre otros).

La importancia de los programas de capacitación radica en el hecho de que los individuos beneficiados, tendrán una larga o mediana permanencia dentro de la organización; esto permite que la organización cuente con un personal altamente calificado.

## **6.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

### **6.3.1 Objetivo General**

Elaborar una propuesta con la finalidad de disminuir el nivel de estrés laboral de los colaboradores de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, para mejorar su desempeño laboral.

### **6.3.2 Objetivos Específicos**

- Crear una unidad de capacitación en el cantón de Puntarenas, donde se facilite a los colaboradores asistir y disminuir el estrés laboral.

- Elaborar un plan de capacitación para los colaboradores de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, donde se incluyan cursos, talleres y actividades de relajación que ayuden a disminuir el estrés laboral causado, por estresores extraorganizacionales, intraorganizacionales, organizacionales y el síndrome de Burnout que afecta a los funcionarios.

## **6.4 ALCANCES Y LIMITACIONES**

### **6.4.1. Alcances**

- Facilitar a los colaboradores de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas capacitaciones, talleres y actividades de relajación que les ayuden a disminuir los niveles de estrés
- Elaborar un plan de capacitación que permitirá mejorar las condiciones laborales de los colaboradores.

### **6.4.2 Limitaciones**

- No contar con una unidad de capacitación en la Defensa Pública del cantón de Puntarenas.
- Poco interés y falta de compromiso de los colaboradores para participar en los procesos de capacitación.

#### **6.4.2.1 Debilidades Institucionales**

En relación con lo mencionado en el capítulo de análisis e interpretación de datos, así como en las conclusiones y recomendaciones del presente estudio, se detectaron una serie de debilidades que la institución debe atender de forma oportuna; ello, con el objetivo de mejorar las condiciones laborales de sus trabajadores, procurando que su desempeño laboral se encuentre en un nivel óptimo.

Dentro de estas debilidades, se pueden destacar como de mayor importancia las siguientes.

- No existe un estudio de los estresores organizacionales presentes en los funcionarios.
- Ausencia de un estudio que facilite visualizar las cargas laborales de los trabajadores.
- Falta de personal.

**Cuadro 5 Desarrollo de procesos para la mejora de las debilidades**

<b>Cuadro 5 Desarrollo de procesos para la mejora de las debilidades</b>				
<b>Proceso por desarrollar</b>	<b>Responsables</b>	<b>Estado actual</b>	<b>Propuesta y su justificación</b>	<b>Posible período de ejecución</b>
<b>Estudio de estresores organizacionales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Salud Ocupacional</li> <li>✓ Unidad de Capacitación</li> </ul>	No se evidencia la pretensión por parte de la institución de realizar un estudio de esta índole.	Elaborar un proyecto que justifique la necesidad del estudio citado, con el fin de que se den a conocer a la institución las causas del inadecuado desempeño laboral de los colaboradores.	Setiembre 2017
<b>Estudio de sobrecargas laborales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gestión de Recursos Humanos</li> <li>✓ Unidad de Capacitación</li> </ul>	No se evidencia la pretensión, por parte de la institución, de realizar un estudio de esta índole.	Las unidades responsables podrían elaborar un proyecto en conjunto para que se desarrolle el estudio en mención. Esto permitirá determinar, si efectivamente existe una sobrecarga de trabajos o bien, si las funciones y roles de trabajo no están en igualdad.	Noviembre 2017
<b>Falta de personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gestión de Recursos Humanos</li> </ul>	Se solicitó en octubre del 2016 la implementación de nuevas plazas.	Determinar el estado actual de la solicitud realizada. En un futuro, se podrían utilizar como justificante de dicha solicitud, los resultados del estudio de sobrecargas de trabajo citado en el punto anterior.	Enero 2018

Fuente: Elaboración propia, abril 2017



## **6.5 Programa de Capacitación**

Un programa de capacitación está directamente relacionado con las habilidades, el conocimiento y las estrategias- necesarias para realizar un trabajo determinado. Puede abarcar la enseñanza de nuevas habilidades a miembros del personal, la presentación de ideas innovadoras, la oportunidad de practicar y recibir una retroalimentación sobre técnicas o estilos particulares de trabajar con la gente, o simplemente alentarlos a debatir entre sí sobre su trabajo. Además, puede y debería, tenerse continuidad mientras dure el empleo.

Este programa implica un proceso definido de condiciones y etapas orientadas a lograr que el personal se llegue a integrar al puesto de trabajo y de esta forma, aumentar su eficiencia en las labores asignadas y más importantes aún, que pueda mantenerse.

Una vez analizadas las situaciones que generan estrés laboral en los colaboradores de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, se llevará a cabo la propuesta de un programa de capacitación que se adapte a las necesidades del personal, con el fin de desarrollar habilidades y conocimientos para mejorar los resultados y el desempeño de los colaboradores, influyendo de una forma positiva en dichos funcionarios.

La importancia de los programas de capacitación radica en el hecho de que los individuos que se benefician tendrán una larga o mediana permanencia dentro de la organización; esto permite que la organización cuente con un personal altamente calificado.

Según Guerrero J. (2015), si una organización, sea cual fuere su misión, no se interesa por formar a su personal, se puede quedar en el pasado; por cuanto la investigación en el ámbito mundial genera nuevos conocimientos en las diversas áreas y este debe ser asumido pues se desarrolla con base en una realidad actual. Es así que el conocimiento innovador va desplazando al anterior. Con la aplicación de la capacitación, el fin último de toda organización es mejorar en todo su ámbito la ejecución de su misión y permitir que se lleve a efecto con plena disposición y armonía.

Analizado el estrés, que sufren los colaboradores de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, se determina la propuesta de un programa de capacitaciones, aumento de personal idóneo, actividades grupales y talleres con técnicas de relajación, que se adapten a las necesidades reales de los individuos. La finalidad es desarrollar habilidades y destrezas requeridas para mejorar los resultados y el rendimiento, influyendo, de forma positiva, en el comportamiento de todo el personal.

## **6.5.1 Diseño del Programa de Capacitación**

### **6.5.1.1 Quién debe ser capacitado**

Para efectos de esta investigación, deben ser capacitados todos los colaboradores de la defensa Pública del cantón de Puntarenas.

### **6.5.1.2 Cómo capacitar**

La institución cuenta con una unidad de capacitación, pero se encuentra ubicada en San José; ello significa que, debido a la distancia y el tiempo que conlleva ir hasta la capital, no se brindan las respectivas capacitaciones a los colaboradores del cantón de Puntarenas. Sin embargo, se puede aprovechar el recurso humano de esta con gran experiencia en temas afines, para lo que se requiere, pero con la condición de que dicha capacitación se realice en Puntarenas y de esa forma los funcionarios puedan participar y comprometerse a recibirla eficientemente. Todo lo dicho, con el fin de lograr los objetivos propuestos.

### **6.5.1.3 En qué capacitar**

Se deriva de los resultados obtenidos y la investigación realizada que es necesario brindar capacitación en los siguientes temas:

- ❖ Manejo del estrés laboral.
- ❖ Inteligencia emocional.
- ❖ Trabajo en equipo.
- ❖ Manejo del personal.
- ❖ Atención al público.
- ❖ Manejo de conflictos.
- ❖ Motivación del personal.
- ❖ Planeación estratégica.

#### **6.5.1.4 Quién capacitará**

Las personas encargadas de capacitar son aquellas con amplio conocimiento y experiencia en los diversos temas; de los cuales, se pueden mencionar los siguientes:

##### **Internos**

- ❖ Salud ocupacional
- ❖ Gestión de recursos humanos
- ❖ Unidad de capacitaciones

#### **6.5.1.5 Dónde se capacitará**

La Defensa Pública del cantón de Puntarenas cuenta con una sala de reuniones con el espacio y equipo necesarios, así como salas de juicios en los Tribunales de Justicia, donde se puede realizar dichas capacitaciones.

#### **6.5.1.6 Para qué capacitar**

Se capacita con el objetivo de mejorar el desempeño laboral de los colaboradores y la calidad de servicio de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas; ello, implementando métodos que contribuyan a desarrollar sus habilidades, actitudes y el crecimiento laboral y profesional, para así alcanzar los resultados requeridos, con el logro de las metas y objetivos de la institución.

### 6.5.2 Estructura del programa

Tema de Capacitación	Tipo	Capacitaciones impartidas por	Dirigido a	Objetivo	Duración en horas	Fecha	Cantidad de personas
<b>Manejo del Estrés Laboral</b>	Taller	Gestión de Recursos Humanos	Todo el personal	Favorecer la relajación física y mental, adquiriendo herramientas que ayuden a manejar el estrés.	12 horas	07 y 08 de setiembre	2 grupos (13 personas cada uno)
<b>Inteligencia Emocional</b>	Curso	Gestión de Recursos Humanos	Todo el Personal	Manejar las emociones adecuadamente mediante diferentes métodos	08 horas	22 de setiembre	2 grupos (13 personas cada uno)
<b>Trabajo en Equipo</b>	Taller	Unidad de capacitaciones	Todo el Personal	Mejorar las relaciones y unión de grupo, para lograr un ambiente agradable	14 horas	05 y 06 de octubre	2 grupos (13 personas cada uno)
<b>Manejo del Personal</b>	Curso	Gestión de Recursos Humanos	Jefatura	Mejorar los mecanismos sobre manejo de personal	8 horas	20 de octubre	2 grupos (13 personas cada uno)
<b>Atención al Público</b>	Curso	Unidad de capacitaciones	Todo el Personal	Mejorar las relaciones con los usuarios para ofrecerles un servicio de calidad	16 horas	02 y 03 de noviembre	2 grupos (13 personas cada uno)
<b>Manejo de Conflictos</b>	Taller	Gestión de Recursos Humanos	Todo el Personal	Brindar herramientas para manejo de conflictos tanto interno como externo.	8 horas	09 de noviembre	2 grupos (13 personas cada uno)
<b>Motivación del Personal</b>	Taller	Unidad de capacitaciones	Jefatura	Brindar mecanismos para lograr mantener motivados a los colaboradores	8 horas	17 de noviembre	2 grupos (13 personas cada uno)
<b>Planeación Estratégica</b>	Curso	Unidad de capacitaciones	Jefatura	Desarrollar conocimientos para mejorar resultados	14 horas	23 y 24 de noviembre	2 grupos (13 personas cada uno)

Fuente: Elaboración propia, abril 2017

## 6.5.3 Presupuesto del Programa de Capacitación

<b>Plan de capacitación de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas</b>				
<b>Nombre del curso o taller</b>	<b>Costo por colaborador con materiales incluidos</b>	<b>Costo total de los colaboradores con materiales incluidos</b>	<b>Monto de alimentación por colaborador</b>	<b>Monto total de alimentación por los colaboradores</b>
<b>Manejo del Estrés Laboral</b>	<b>₡ 10.000.00</b>	<b>₡ 260.000.00</b>	<b>₡ 25.000.00</b>	<b>₡ 650.000.00</b>
<b>Inteligencia Emocional</b>	<b>₡ 10.000.00</b>	<b>₡ 260.000.00</b>	<b>₡ 25.000.00</b>	<b>₡ 650.000.00</b>
<b>Trabajo en Equipo</b>	<b>₡ 12.000.00</b>	<b>₡ 312.000.00</b>	<b>₡ 25.000.00</b>	<b>₡ 650.000.00</b>
<b>Manejo del Personal</b>	<b>₡ 20.000.00</b>	<b>₡ 520.000.00</b>	<b>₡ 25.000.00</b>	<b>₡ 650.000.00</b>
<b>Atención al Público</b>	<b>₡ 30.000.00</b>	<b>₡ 780.000.00</b>	<b>₡ 25.000.00</b>	<b>₡ 650.000.00</b>
<b>Manejo de Conflictos</b>	<b>₡ 30.000.00</b>	<b>₡ 780.000.00</b>	<b>₡ 25.000.00</b>	<b>₡ 650.000.00</b>
<b>Motivación del Personal</b>	<b>₡ 20.000.00</b>	<b>₡ 520.000.00</b>	<b>₡ 25.000.00</b>	<b>₡ 650.000.00</b>
<b>Planeación Estratégica</b>	<b>₡ 25.000.00</b>	<b>₡ 650.000.00</b>	<b>₡ 25.000.00</b>	<b>₡ 650.000.00</b>
<b>Totales</b>	<b>₡ 157.000.00</b>	<b>₡ 4.082.000</b>	<b>₡ 200.000.00</b>	<b>₡ 5.200.000.00</b>

Fuente: Elaboración propia, abril 20

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

## Libros Electrónicos

- ❖ Alles, Martha Alicia (2012) Diccionario de términos de recursos humanos. Editorial Granica.
- ❖ Aktouf Omar y Suárez Núñez Tirso (2012) Administración, Tradición, revisión y renovación, México: Pearson Educación.
- ❖ Bernal César (2010) Metodología de la investigación. México: Pearson Educación.
- ❖ Bernal Torres César Augusto (2013) Metodología de la investigación, para administración, economía, humanidades y ciencias sociales, México, Pearson Educación. Edicions de la Universitat de Lleida.
- ❖ Cólica, Pablo R. (2010) Estrés laboral y burnout: el síndrome de estrés de los call center. Córdoba, AR: Editorial Brujas. ProQuest ebrary. Web. 24 September 2016.
- ❖ Denis, L. (2010). Investigación cualitativa.
- ❖ Dessler, Gary y Varela Juárez, Ricardo (2011) Administración de recursos humanos (en línea). México: Pearson Educación.
- ❖ Ferreyro Adriana y Longhi Ana Lía, (2014) Metodología de la Investigación I, Argentina Encuentro Grupo Editor.
- ❖ Franklin Enrique B. y Krieger Mario (2011) Comportamiento Organizacional, Enfoque para América Latina. Naucalpan de Juárez, Estado de México, Pearson Educación.
- ❖ Hernández S., Fernández C., Baptista P. (2010) Metodología de la investigación. México: McGraw- Hill.




- ❖ Jesús Ferrer. I.U.T.A. (2010). Conceptos básicos de metodología de la investigación.
- ❖ Koontz Harold, WihrichHeinz y CanniceMark. (2012) Administración una perspectiva global y empresarial, México: Editorial McGraw-Hill.
- ❖ Morán Delgado Gabriela y Alvarado Cervantes Darío Gerardo (2010) Métodos de investigación, México: Pearson Educación.
- ❖ MondyWine, (2010) Administración de recursos humanos. México: Person Educación
- ❖ Moyano Fuentes J, Bruque Cámara S, Maqueira Marín J, Fidalgo Bautista F y Martínez Jurado P. (2011) Administración de Empresas: Un enfoque teórico-práctico, México: Pearson Educación.
- ❖ Münch Galindo Lourdes (2010) Administración. Proceso administrativo, clave del éxito empresarial, México: Pearson Educación
- ❖ Newstrom John W. (2011) Comportamiento humano en el trabajo. México: Editorial McGraw-Hill.
- ❖ Robbins Stephen P. & Coulter Mary (2010). Administración. México: Editorial Pearson Educación.
- ❖ Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy A. (2013). Comportamiento Organizacional. México: Pearson.
- ❖ Roberto Hernández Sampieri (2014). Metodología de la investigación. México: Editorial McGraw-Hill
- ❖ Williamson, A. (2011). Manejar y superar el estrés: cómo alcanzar una vida más equilibrada. México: El libro.

## Referencias de internet

- ❖ areaRH.com (2007). Síndrome de Burnout. Recuperado el 16 de Febrero de 2016.  
<http://www.arearh.com/salud%20laboral/sindromeburnout.htm>.
- ❖ Slipak, O. (1996). Estrés Laboral. Recuperado el 18 de Marzo de 2016. [http://www.alcmeon.com.ar/5/19/a19\\_03.htm](http://www.alcmeon.com.ar/5/19/a19_03.htm).
- ❖ Lyle H. Miller, PhD, y Alma Dell Smith, PhD. (2016). Los distintos tipos de estrés. 181 de un blog]. Recuperado de: [Mensaje Psychological Association,  
<http://www.apa.org/centrodeapoyo/tipos.aspx> .
- ❖ <https://www.poder-judicial.go.cr/defensapublica/images/documentos/CartaIdeologica.pdf>.
- ❖ <https://www.poder-judicial.go.cr/defensapublica/images/documentos/historiacompleta.pdf>.

## **ANEXOS**

## Anexo 1. Cuestionario

	UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS CARRERA ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS TESIS DE GRADO
---	--

**Instrumento para identificar el estrés laboral de los colaboradores de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, como parte de la investigación a nivel académico, para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos**

Estimado Compañero de la Defensa Pública del cantón de Puntarenas:

Reciba un cordial saludo. El cuestionario que se presenta a continuación contiene una serie de preguntas relacionadas con el estrés laboral; agradezco de antemano su gran ayuda en la resolución de este instrumento.

Marque con una "X" la respuesta correspondiente, o en su defecto, marque la opción de *otro* y especifique, según criterio. La información obtenida será de carácter confidencial y los datos no serán presentados de manera individual ni serán utilizados para otros propósitos.

### I. DATOS GENERALES

1. Edad: \_\_\_\_\_
2. Sexo: \_\_\_\_\_
3. Antigüedad en la Institución: \_\_\_\_\_
4. Puesto desempeñado: \_\_\_\_\_
5. Lugar de residencia: \_\_\_\_\_

**II. VARIABLE 1: ESTRESORES EXTRAORGANIZACIONALES****Indicador 1: Familia**

---

6. ¿Su entorno laboral actual influye de manera directa en su relación familia – trabajo?

( ) Sí            ( ) No

Explique por qué \_\_\_\_\_

---

7. ¿Tomando en cuenta su lugar de residencia y lugar de trabajo, afecta en su rol familiar?

( ) Sí            ( ) No

Explique por qué \_\_\_\_\_

---

**Indicador 2: Económico**

---

8. ¿Considera que el salario devengado, es acorde con las responsabilidades que desempeña?

( ) Sí

( ) No

¿Por qué?

---

---

---

---

9. ¿Tomando en cuenta sus necesidades básicas, considera que su salario actual es suficiente para cubrir las?

Sí                       No

10. ¿Su desempeño laboral ha sido afectado a causa de los problemas económicos?

Sí                       No

¿Por qué?

---

---

---

---

### III. VARIABLE 1: ESTRESORES INTRAORGANIZACIONALES

#### Indicador 1: Ambiente físico

---

11. ¿Cuáles de los siguientes problemas de ambiente físico, experimenta en su área de trabajo?

Puede marcar más de una opción.

- a.  Poca iluminación
- b.  Luz muy brillante
- c.  Ruido fuerte
- d.  Ruido fuerte y constante
- e.  Ruido intermitente
- f.  Problemas de temperatura (alta o baja) de acuerdo con la programación de los aires acondicionados o la zona de ubicación
- g.  Mala infraestructura del edificio
- h. Otro (especificar) \_\_\_\_\_

**Indicador 2: Nivel individual**

---

12. ¿De acuerdo con las funciones que realiza, considera que se encuentra en una situación de sobrecarga laboral?

Sí             No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

---

---

**Si contestó que No, pase a la pregunta N. 14**

13. ¿De las siguientes características, con cuáles relaciona su sobrecarga laboral?

- a.  El trabajo diario y continuo aumenta el nivel de exigencia y al mismo tiempo el esfuerzo y dedicación
- b.  Aumento y presión por realizar sus funciones en un determinado periodo de tiempo
- c.  Demandas de trabajo excesivas
- d.  Exceso de horas de trabajo (trabajar más del horario asignado, trabajar fin de semana)
- e.  Otro (especificar) \_\_\_\_\_

14. ¿Le ha ocurrido que al realizar una función determinada, existen criterios (órdenes) distintos por parte de sus superiores?

Sí             No

15. ¿Considera que las 8 horas de jornada laboral son suficientes para cumplir con todas sus funciones?

Sí             No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

---

---

16. Usted puede indicar en relación con su rol de trabajo que:
- a.  Tiene claridad sobre el papel que está desempeñando, los objetivos del trabajo individual y el alcance de las responsabilidades
  - b.  No tiene claridad sobre el papel que está desempeñando, los objetivos del trabajo individual y el alcance de las responsabilidades
  - c.  Tiene claridad sobre el papel que está desempeñando, pero NO de los objetivos del trabajo individual y el alcance de las responsabilidades
  - d.  Tiene claridad sobre el papel que está desempeñando, de los objetivos del trabajo individual pero NO del alcance de las responsabilidades
  - e.  Otro (especificar) \_\_\_\_\_

17. ¿Considera usted que puede desarrollar su profesión o meta como individuo, en la Defensa Pública del cantón de Puntarenas, de acuerdo con su puesto laboral actual?
- Sí                       No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### **Indicador 3: Nivel Grupal**

18. ¿Indique cuáles de los siguientes factores estresantes se presentan en su área de trabajo?
- a.  Ausencia de unión por parte del grupo de trabajo
  - b.  Conflictos y roces entre sus compañeros de trabajo
  - c.  Problemas por diferencia de opiniones
  - d.  Falta de apoyo a nivel grupal
  - e.  Otro (especificar) \_\_\_\_\_



**III. VARIABLE 1: ESTRESORES ORGANIZACIONALES****INDICADOR 1. Clima organizacional o ambiente de trabajo**

19. ¿Cómo define el clima organizacional que se presenta en su área de trabajo?

- a.  Muy buen ambiente de trabajo
- b.  Ambiente un poco tenso
- c.  Un mal e inadecuado ambiente de trabajo
- d.  Otro (especificar) \_\_\_\_\_

20. ¿Con cuáles de los siguientes estilos gerenciales identifica a su jefatura inmediata?

- a.  Selecciona las alternativas posibles de acción; evalúa las diferentes alternativas; decide cuál alternativa se llevará a cabo; hace encargos a sus subordinados (define funciones y tareas); controla la acción (compara lo real con lo presupuestado) (Autocrático).
- b.  Define los objetivos y las metas (o los problemas); las realiza el gerente conjuntamente con sus subordinados, haciéndolos participar con sus propias ideas; también realiza las siguientes funciones: seleccionar las alternativas, evaluarlas, elegir la mejor, hacer la ejecución y controlar (Consultivo).
- c.  En conjunto con los subordinados se definen metas y objetivos; se seleccionan las alternativas posibles; se evalúan estas y se decide conjuntamente cuál es la alternativa mejor por seguir (Democrático).
- d.  Delega las funciones a las personas parte de su equipo y espera que asuman la responsabilidad, motivación y control de las diferentes situaciones a las cuales se estén enfrentando (Liberal).

**INDICADOR 3. Control de sistemas informáticos**

21. ¿Domina el funcionamiento de los sistemas informáticos necesarios para realizar sus labores diarias?     Sí             No

¿Por qué?

---

---

---

22. ¿Le ayudan los sistemas informáticos que se utilizan a realizar su gestión de forma eficiente?

Sí             No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

---

---

23. ¿Considera que la Defensa Pública del cantón de Puntarenas cuenta con los medios necesarios para la debida capacitación de cada uno de sus funcionarios en materia informática?

Sí             No

¿Por qué?

---

---

**IV. SINDROME DE BURNOUT**

<b>MASLACH BURNOUT INVENTORY (MBI)</b>									
<b>(Maslach, C. y Jackson, S.E. 1981; 1986) (Seisdedos, 1997)</b>									
			Nunca	Alguna vez al año o menos	Una vez al mes o menos	Algunas veces al mes	Una vez a la semana	Varias veces a la semana	Diariamente
			0	1	2	3	4	5	6
1	EE	Debido a mi trabajo me siento emocionalmente agotado.							
2	EE	Al final de la jornada me siento agotado.							
3	EE	Me encuentro cansado cuando me levanto por las mañanas y tengo que enfrentarme a otro día de trabajo.							
4	PA	Puedo entender con facilidad lo que piensan los usuarios.							
5	D	Creo que trato a algunos usuarios como si fueran objetos.							
6	EE	Trabajar con usuarios todos los días es una tensión para mí.							
7	PA	Me enfrento muy bien con los problemas que me presentan los usuarios.							
8	EE	Me siento "quemado" por el trabajo.							
9	PA	Siento que mediante mi trabajo estoy influyendo positivamente en la vida de otros.							
10	D	Creo que tengo un comportamiento más insensible con la gente desde que hago este trabajo.							
11	D	Me preocupa que este trabajo me esté endureciendo emocionalmente.							

12	PA	Me encuentro con mucha vitalidad.							
13	EE	Me siento frustrado por mi trabajo.							
14	EE	Siento que estoy haciendo un trabajo demasiado duro.							
15	D	Realmente no me importa lo que les ocurrirá a algunos de los usuarios a los que tengo que atender.							
16	EE	Trabajar en contacto directo con los usuarios me produce bastante estrés.							
17	PA	Tengo facilidad para crear una atmósfera relajada a mis usuarios.							
18	PA	Me encuentro animado después de trabajar junto con los usuarios.							
19	PA	He realizado muchas cosas que merecen la pena en este trabajo.							
20	EE	En el trabajo siento que estoy al límite de mis posibilidades.							
21	PA	Siento que se tratar de forma adecuada los problemas emocionales en el trabajo.							
22	D	Siento que los usuarios me culpan de algunos de sus problemas.							

EE:
D:
PA: