



***“LA TOMA DE DECISIONES
ESTRATÉGICAS***

Y

EL ESTRÉS LABORAL”

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21

Licenciatura en Psicología



*“La toma de decisiones estratégicas y
el Estrés laboral”*

ALUMNO

Juan Pablo Vega

PROFESORES

Lic. Leonardo Medrano

Mgter. Alvaro Ortiz

Año: 2010

RESUMEN

En la presente investigación se estudio la relación entre Toma de Decisiones Estratégica y el Estrés Laboral, en empleados de la empresa Cauciones Seguros, sede Córdoba. El trabajo se realizó sobre el total de la población de empleados. Los resultados arrojaron que aquellas personas que poseían mayor antigüedad en la empresa, eran las que poseían mayores responsabilidades y el nivel de estudio más bajo, y presentaban los niveles de Burnout más elevados; sin embargo dentro de las dimensiones del Síndrome de Burnout, estos sujetos presentaban la dimensión de Cansancio Emocional como la menos afectada.

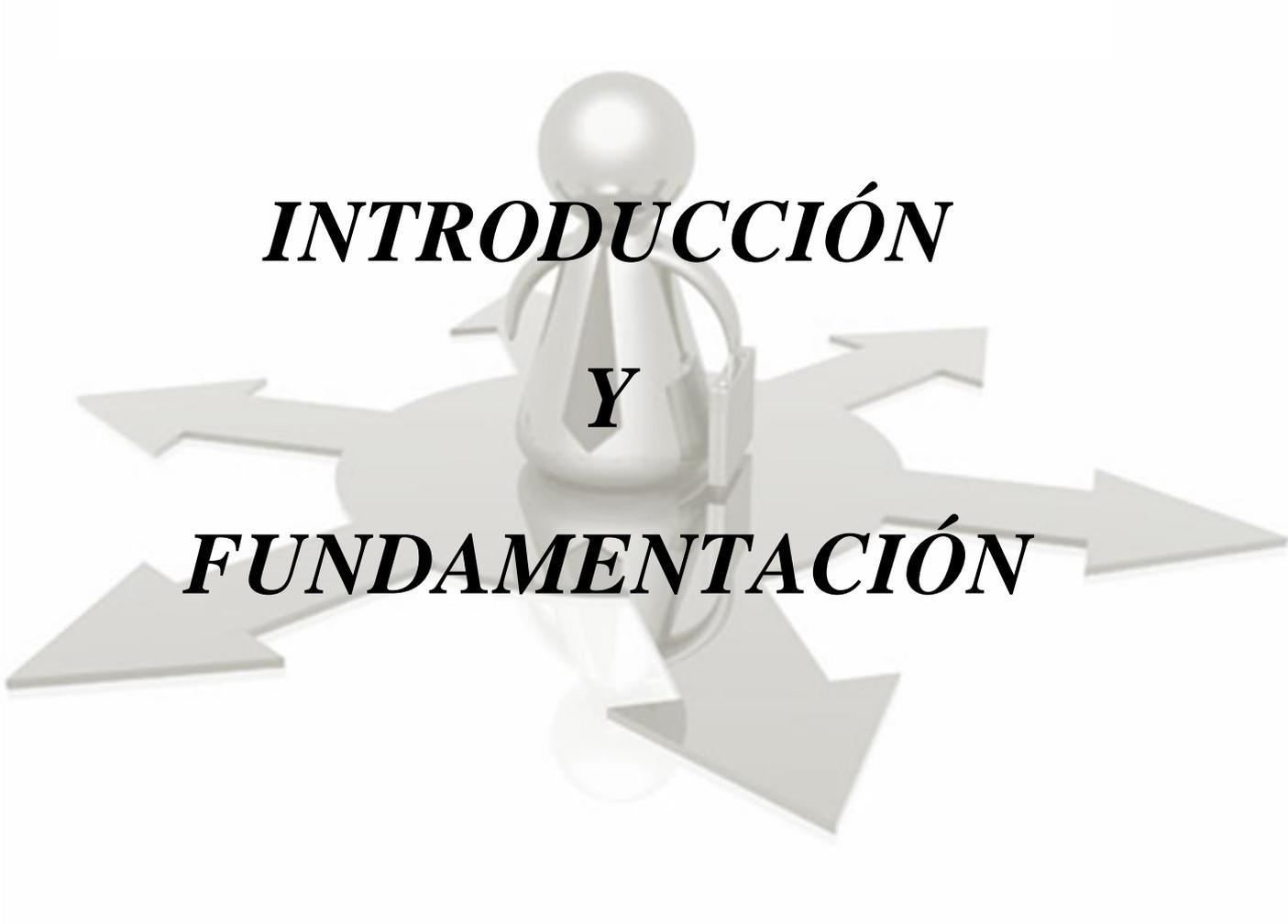
Por otro lado, el Gerente General y la Suscriptora, puestos que poseen las mayores responsabilidades en la empresa, presentaron características consistentes: Poseían mucha influencia en su puesto de trabajo y sobre las decisiones que debían tomar, esto se correlacionó con una alta autonomía, y también con los niveles más altos de Síndrome de Burnout, principalmente en las dimensiones de Cansancio Emocional y Realización Profesional.

ABSTRACT

In this research study the relationship between Strategic Decision Making and Job Stress in Employees Insurance Company Guarantees, headquarters Córdoba. The study was performed on total employee population. The results showed that those who had more seniority, were those who had greater responsibilities and the lowest level of study, and had the highest levels of burnout, but within the dimensions of the burnout syndrome, these subjects had the dimension of emotional exhaustion as the least affected.

On the other hand, the General Manager and the Maker, as they have major responsibilities in the company, showed characteristics consistent: They had great influence on his job and the decisions they should take, this is correlated with high autonomy and also with higher levels of burnout syndrome, mainly in the dimensions of emotional exhaustion and personal accomplishment.

Contenido	
RESUMEN.....	3
ABSTRACT	3
INTRODUCCIÓN	6
FUNDAMENTACIÓN	7
OBJETIVOS.....	10
Objetivo general.....	10
Objetivos específicos:	10
MARCO TEÓRICO.....	12
Estrés. Conceptualización.....	12
El proceso de toma de decisiones	37
METODOLOGÍA.....	51
ANÁLISIS DE DATOS.....	59
CONSIDERACIONES FINALES: ALCANCES Y LIMITACIONES.	83
BIBLIOGRAFÍA	86
ANEXOS.....	94



INTRODUCCIÓN

Y

FUNDAMENTACIÓN

INTRODUCCIÓN

Existen numerosos trabajos e investigaciones acerca del estrés que padecen las personas en su entorno laboral. Diferentes son las causas que provocan este fenómeno, que responde a diversos factores entre los que podemos destacar: las condiciones laborales, presiones y demandas, tanto institucionales como del contexto social más amplio; el logro de resultados satisfactorios o el afán de conseguirlos; el aumento en las ventas de productos, etc. La intención de este trabajo es indagar lo que sucede en la práctica profesional de personas que trabajan con clientes que desean contar con un seguro de cauciones. Por ejemplo, para tener las garantías imprescindibles en un servicio compra – venta, como en la compra de una casa.

Cauciones es una aseguradora cuya casa central está ubicada en la ciudad de Buenos Aires y cuenta con una sede regional situada en Córdoba capital, entre otras.

Debido a que en dicha organización se puede encontrar trabajadores que deben tomar decisiones estratégicas continuamente para por ejemplo, seleccionar los clientes a quienes brindan sus servicios, la finalidad de este proyecto de indagación e investigación, consiste en advertir o descubrir específicamente, cómo incide la toma de decisiones constantes en cada uno de los trabajadores anteriormente mencionados y evaluar si existen elementos estresores en estos sujetos, ligados a estas decisiones y que influyan negativamente en su labor o que sean una suerte de oponentes para su ejercicio profesional.

¿Será posible colaborar con estos individuos analizando sus prácticas con el fin de detectar elementos estresores teniendo en cuenta que las decisiones que toman influyen en todo el sistema organizacional? La respuesta a esta pregunta constituye el objetivo central de este trabajo.

FUNDAMENTACIÓN

La persona vivencia, en diferentes momentos de su vida situaciones que le pueden provocar estrés. Una de las situaciones más importantes, la constituye el mundo laboral. En este contexto, la causa central del estrés, está dada por un deficiente diseño organizacional que no permite que los recursos humanos que conforman la plantilla, trabajen con pautas bien delimitadas de lo que le corresponde hacer a cada uno en lo que respecta al ejercicio de su rol profesional. Además, el incremento de las demandas del entorno es considerado un estímulo estresante, cuya intensidad es mayor a medida que el sujeto percibe que las demandas rebasan sus recursos para afrontarlas.

El ritmo de vida en general y laboral en particular, se torna cada vez más vertiginoso; por lo tanto, muchos profesionales que toman decisiones continuamente, que “afectan” a todo el sistema de trabajo en cuestión, no tienen tiempo (no lo consideran oportuno y desconocen las maneras de liberarse de factores que pueden generarles ciertas tensiones a nivel psicológico), entonces es posible que esta forma “itinerante” de proceder, genere que el sujeto no tenga en cuenta sus sensaciones y emociones que va experimentando, tanto en lo que atañe a su quehacer cotidiano como a un balance global al respecto.

Por otro lado, es importante señalar que bajo las mismas condiciones de trabajo, los individuos pueden experimentar mayores o menores niveles de estrés e incluso, hay sujetos que pueden desarrollar un nivel de estrés patológico que afecta a su salud en general. Esto depende de múltiples factores personales como la auto-eficacia percibida hacia la tarea, sentimientos positivos o negativos hacia la misma, entre otros. La contribución que puede realizarse consiste en lograr una lectura adecuada acerca de qué tipo de decisiones toma cada sujeto, con qué estrategia lo hace y cuáles son sus implicancias psicológicas y como todo ello ejerce influencia tanto en la organización en general, como en el individuo en particular.

En la primera, contribuyendo a un mejor funcionamiento de todos los sectores desde donde se ofrecen diferentes servicios de cauciones a sus clientes, y en el segundo caso, proporcionando a los individuos técnicas o bien, una serie de recomendaciones prácticas pertinentes para el pleno desarrollo de sus actividades laborales. La idea de la provisión de herramientas adecuadas, tiene como objeto lograr que los individuos aprendan a controlar de alguna manera, aquellas situaciones potencialmente estresantes, ligadas al proceso de toma de decisiones estratégicas.

Viniegras y Martínez (1997) sostienen que

“El estrés se manifiesta en el nivel conductual y en el psicológico o afectivo. Con respecto al primero, se puede visualizar un mayor ausentismo laboral o un incremento en el hábito de fumar o en la ingestión de bebidas alcohólicas. En el segundo nivel, el estrés podría llevar a una preocupación sobre el funcionamiento personal, a un aumento de la tensión emocional y de la ansiedad, a una disminución de la satisfacción laboral, a un malestar subjetivo, etc” (p. 46).

Cabe señalar que cuando un sujeto vivencia una situación particular, la lee, la percibe, la interpreta y la evalúa de un modo singular y el estrés está íntimamente ligado a cómo el sujeto considera los distintos sucesos que se le van presentando en la vida a nivel social, familiar, laboral y personal. Si el individuo experimenta estrés, el enfrentamiento al mismo es un paliativo que sirve para mitigar de algún modo esta constelación de hechos. Se considera que la mejor decisión, tiene que ver con proveer a los sujetos, estrategias que les sirvan para disfrutar plenamente de su trabajo. Esto influirá subjetivamente a cada profesional, pero además, objetivamente a la organización en su conjunto. Podría servir además, para que el sujeto se conozca más a sí mismo, y pueda ir adoptando un papel más activo y proactivo en el futuro.

En otro orden de cosas, Gómez Mompeán (2001) afirma que existen agentes psicosociales que se hayan relacionados con el trabajo tales como: la automatización, monotonía, salarios, métodos de organización del trabajo y política de ascensos, que pueden llegar a provocar en el trabajador depresiones, neurastenias, determinados tipos de psicosis y especialmente estrés laboral. Teniendo en cuenta las posibles sintomatologías que pueden sobrevenir como consecuencia de ciertas condiciones laborales que desagradan de algún modo al individuo, se puede realizar una investigación en Cauciones, en virtud de una búsqueda que implica relacionar el estrés laboral y las decisiones estratégicas como variable fundamental dentro de los factores potenciales que inciden en el mismo.

La presencia desde el nacimiento de ciertas habilidades (inteligencia, capacidad de observación, persistencia etc) favorece la adaptación y resolución exitosa del individuo a las situaciones conflictivas que se le presenten a lo largo de su vida.



OBJETIVOS

OBJETIVOS

Objetivo general

Determinar si existe relación entre las decisiones estrategias y el estrés laboral en los empleados de la empresa Cauciones Seguros de la ciudad de Córdoba.

Objetivos específicos:

- Identificar los síntomas que caracterizan el estrés laboral

- Identificar los niveles de Síndrome de Burnout y si presentan diferencias de acuerdo al nivel jerárquico.

- Determinar la relación que existe entre los niveles de estrés detectados y la toma de decisiones estratégicas por parte del personal de dicha empresa.

***MARCO
TEÓRICO***



MARCO TEÓRICO

Estrés. Conceptualización

Slipak (1996) define al estrés en términos de trabajo como “*Desequilibrio percibido entre las demandas profesionales y la capacidad de la persona para llevarlas a cabo*” (p. 56). Para Slipak (1996) como los individuos reaccionan de diferentes maneras, pueden presentarse también distintas situaciones:

Si la exigencia es adecuada a la capacidad, conocimiento y estado de salud de la persona, se puede hallar signos positivos que influyen tanto en lo laboral, como en lo personal, espiritual y material y muy posiblemente el estrés disminuya. Por el contrario, cuando se manifiesta una inadecuación entre la demanda y la adaptación, provocará estrés de manera crónica e invalidante con angustia, desesperanza, indefensión y agotamiento. Existen dos tipos de valoraciones personales ante el estrés que son: la valoración cuantitativa y la valoración cualitativa. Cuando se valora cuantitativamente el volumen de trabajo individual, puede generar un estrés agradable y motivador o debilitante de las capacidades personales. Por otro lado, la ausencia de trabajo ya sea por desempleo o jubilación, puede producir un grado extremo de indefensión y distrés. Por último, la valoración cualitativa del estrés involucra los valores, experiencia, personalidad, situación social y el grado de subjetividad y objetividad con que el individuo se maneja para dar una significación determinada a la situación (estrés atribucional).

Para el autor existen dos formas de valorar el estrés laboral a nivel individual, es decir, cuantitativa y cualitativamente.

En tal sentido, si se realiza una evaluación cuantitativa del trabajo de un individuo, puede detectarse un nivel de estrés agradable y motivador o bien, un estrés debilitante tanto de las capacidades como de las valoraciones personales.

Con respecto a la valoración cualitativa del estrés laboral se tiene en cuenta diferentes variables a saber: los valores, experiencias, personalidad, situación social, el grado de objetividad y subjetividad del individuo para percibir o atribuir como amenazante una determinada situación (estrés atribucional) y la capacidad que tiene el

organismo para hacer frente a dichas situaciones en términos psico-biológicos con que cuenta el individuo.

Es sabido que ante un determinado estímulo estresor, se puede responder mediante la lucha o la huida. Slipak (1996) afirma que si dichas situaciones se suscitan en el ámbito laboral (como la inseguridad, la competencia, la búsqueda de eficacia), implica que no se puede luchar con el estímulo estresor utilizando los niveles energéticos necesarios ni reaccionar a través de la huida (escapar del distrés) que en este marco, se manifiesta mediante el ausentismo.

Slipak (1996) hace énfasis en el avance de la tecnología debido a que dicho avance, ha dado lugar a un pasaje del trabajo manual, artesanal, creador y fuente de buen estrés; al trabajo mecanizado, automatizado, en cadena, a veces viable, pero muy veloz, quizá menos fatigoso físicamente, pero causante de distrés por mayor estímulo “agotador” a nivel psicológico e intelectual. Por otro lado es como si las organizaciones solicitaran a sus miembros una tranquilidad disfrazada y que no opinen sobre posibles presiones y esto da lugar a una mayor probabilidad de que surjan indicadores de estrés. Si esta situación continúa, el problema se evita y no se resuelve y el individuo puede en consecuencia, recurrir al cigarrillo, alcohol, etc. Y esto a su vez, continúa agudizando el distrés y aumentando los factores de riesgo para la salud en general.

Finalmente puede agregarse que el estrés laboral implica una carga para el trabajador y para la organización. Al primero, afectando su salud y bienestar y a la segunda, porque se pone en juego la calidad del servicio y de la productividad que se brindan. Este fenómeno, se genera por la falta de reciprocidad entre las capacidades y potencialidades del individuo y las necesidades y expectativas de la organización. Dicha carencia puede deberse a que el entorno laboral no facilita la realización de las tareas necesaria o porque las mismas no satisfacen al trabajador y esto obstaculiza su desarrollo personal, social y laboral.

Tipos de estrés laboral:

Slipak (1996) menciona dos tipos de estrés laboral, es decir, el episódico y el crónico. El primero hace referencia por ejemplo, a un despido y el segundo, se produce cuando la persona se encuentra inmersa en las siguientes circunstancias:

1- **Ambiente laboral inadecuado:** aquí se hallan los estresores del ambiente físico que tienen que ver con la falta de luminosidad, ruido, vibraciones, aire contaminado, temperaturas inadecuadas para el pleno desarrollo de las actividades laborales, etc. Es importante señalar que dichos factores, necesariamente requieren de una doble adaptación que contempla componentes físicos y psíquicos.

2- **Sobrecarga de trabajo:** se presenta una sobre exigencia que da lugar a perturbaciones que también involucran aspectos tanto físicos como psíquicos: tensión nerviosa, fatiga, irritabilidad, ansiedad, confusión, insatisfacción, disminución de la autoestima, autoconfianza y motivación, sensación de amenaza y el individuo puede recurrir al cigarrillo, al alcohol o a otras sustancias adictivas. Con el fin de dar una respuesta a la sobre exigencia.

3- **Alteración de los ritmos biológicos:** las constantes del ritmo circadiano pueden experimentar variaciones basadas en las secreciones hormonales, los ciclos del sueño y los ritmos metabólicos.

4- **Responsabilidades y decisiones importantes:** responsabilidades abundantes y variables, trabajo intelectual en exceso, competencia y búsqueda de eficacia, etc.

5- **Estimulación lenta y monótona:** hace referencia al estrés que se genera debido a una subestimulación, es decir que hay una carencia de estímulo habitual y fisiológico de los sentidos y del pensamiento. Aparece en determinados sujetos que realizan trabajos rutinarios y automatizados, donde se prescinde de la creatividad y de la toma de decisiones independientes de los mismos.

6- **Condiciones laborales inadecuadas:** condiciones de trabajo defectuosas, bajo salario, inestabilidad laboral, etc.

Estresores laborales

Slipak (1996) y Sznirer (2000) entre otros, mencionan que a nivel laboral los estresores provienen de distintas fuentes:

Por un lado se pueden encontrar los estresores extraorganizacionales, que tienen origen fuera del ámbito organizacional y comprenden los factores familiares, sociales, políticos y económicos que afectan en menor o en mayor medida al individuo. Trabajos más recientes plantean que los estresores laborales tienen gran incidencia en la vida familiar y conyugal del sujeto, puesto que una inadecuada interrelación entre hogar y trabajo provoca conflictos psicológicos y fatiga mental, falta de motivación y de productividad, además de un considerable deterioro en la vida familiar y conyugal.

Por otro lado están los estresores intraorganizacionales que se general en el interior de la organización tales como el ambiente físico de trabajo, los contenidos del puesto, el desempeño de roles, las relaciones interpersonales, el desarrollo de carrera, los nexos entre trabajo y familia, rutinas constantes y monótonas, el ritmo de trabajo determinado por las máquinas, la carga de trabajo o responsabilidad excesivas, las exigencias insuficientes en relación con la capacidad del trabajador, la insatisfacción profesional, el horario de trabajo, las condiciones del mismo, el contenido de la tarea, la falta de participación en las decisiones, la inseguridad en el empleo y el aislamiento social son algunos de ellos. Además se detecta una necesidad de mutación permanente causada por los avances tecnológicos, económicos y culturales que ocurren en nuestros días. A dichos factores puede agregárseles la pérdida de sentido y significado de la actividad laboral, lo que repercute en la identidad laboral del empleado.

Slipak (1996) sugiere que los estresores organizacionales o intraorganizacionales señalados con anterioridad, hacen eco en la vida personal del sujeto y si dichas dificultades crecen o se potencian, generan estrés y son llevadas luego por el sujeto al ámbito laboral, afectando el rendimiento de él en el mismo y se establece así un círculo vicioso de retroalimentación reiterada.

Slipak (1996) realiza una clasificación de los estresores intraorganizacionales y los ubica en 4 grupos:

- Estresores del ambiente físico

- Estresores de nivel individual
- Estresores de nivel grupal
- Estresores organizacionales

Estresores del ambiente físico: falta de luz o luz muy brillante, ruido excesivo o intermitente, vibraciones, aire contaminado, alta o baja temperatura. Dichos factores requieren una doble adaptación, tanto física como psíquica.

Estresores de nivel individual: El autor señala a su vez, cuatro tipos de estresores de nivel individual:

1) Sobrecarga de trabajo: la sobrecarga o estrés por sobreestimulación puede ser objetiva o bien, subjetiva, acorde con la valoración y las características de las personas. Se considera como sobrecarga de trabajo el acto de ejercer responsabilidades expansivas, es decir por ejemplo, responsabilidad por la tarea o las decisiones de otros. Estos individuos normalmente poseen más estrés, fuman más, tienen presión más alta y padecen un incremento de los índices de colesterol que aquellos que solamente se responsabilizan por objetos o por la realización de su propia tarea.

La sobrecarga produce insatisfacción, tensión, disminución de la autoestima, sensación de amenaza, taquicardia, aumento de colesterol, del consumo de nicotina y otras adicciones, para tratar de responder a la sobre exigencia. Desde el punto de vista organizacional genera una disminución en los niveles motivacionales en el trabajo, de los aportes o sugerencias laborales y de la calidad de las decisiones, el incremento del índice de accidentes laborales, el deterioro de las relaciones interpersonales y el aumento de ausentismo.

2) Conflicto de roles: el conflicto de roles puede también, ser objetivo o subjetivo. Un conflicto de roles objetivo se presenta cuando existen dos o mas personas que dan órdenes contradictorias entre sí. 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 ansiedad e insatisfacción por el trabajo, mayor aún cuanto mas autoridad ostenta el que expresa las órdenes contradictorias. Estas situaciones disminuyen la creatividad de los individuos sometidos al conflicto, ya que el temor a fallar provoca un desempeño

laboral menos satisfactorio. En lo personal, el individuo suele tener hipertensión arterial y aumento de colesterol.

3) Ambigüedad de roles: hace alusión a la pérdida de claridad sobre el rol que se está desempeñando, los objetivos del trabajo individual o el alcance de las responsabilidades. Se evidencia como consecuencia, estrés, depresión y deseos de abandonar el puesto de trabajo cuando esta situación se mantiene en vigencia y se hace cada vez más crónica. Es típica la disminución de la autoestima ante la carencia de satisfacción por la tarea que se efectúa. Información y comunicación adecuada 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 conflictos relacionados con la carrera laboral o la profesión del individuo surgen debido a la ausencia de seguridad laboral, las dudas sobre los ascensos y las legítimas ambiciones frustradas. La satisfacción en cuanto a las discrepancias entre aspiraciones y logros lleva a la ansiedad y la frustración, la depresión y el estrés, sobretodo entre los cuarenta y cincuenta años. Además de una calidad deficiente del rendimiento laboral, se encuentran a menudo adicciones como el alcohol, las drogas, el café, etc.

Estresores de nivel grupal: Slipak (1996) afirma que los factores estresores en los niveles grupales comprenden la falta de cohesión grupal, los conflictos intragrupales, conflictos intergrupales y un apoyo inadecuado del grupo. Un grupo está constituido por dos o más personas que comparten valores metas, expectativas, normas y que interactúan entre sí. En el ámbito organizacional, se crean con frecuencia grupos de trabajo, conocidos como grupos formales, y también se establecen grupos denominados informales, ya que interactúan dentro y fuera de la empresa. La falta de apoyo por parte del grupo o algunos de sus miembros, como así también los conflictos inter e intra grupales, pueden, en su máxima expresión, hacer caer una organización entera. En este caso se genera un alto grado de inseguridad, ansiedad y ausentismo como una manera de evitar la vivencia propia del conflicto.

Estresores organizacionales: El autor sustenta que existen 6 tipos de estresores organizacionales que están vinculados al clima organizacional, a los estilos gerenciales, tecnología, diseño y características de los puestos, fechas tope no racionales y al control de sistemas informáticos.

1) **Clima de la organización:** al respecto es clave describir que una organización posee un carácter, una atmósfera propia de su esquema productivo. El clima condiciona de alguna manera la conducta de los individuos que la componen, no obstante su valoración no es precisa de conocer, debido a que su medición carece de rigor científico. Lo que sí se conoce y es trascendente, es el hecho de que puede tratarse de un clima tenso, relajado, cordial o no, etc. Todo ende, estas cuestiones son potencialmente estresoras para los empleados, según la vulnerabilidad o susceptibilidad que tenga cada uno de ellos.

2) **Estilos Gerenciales:** los mismos Pueden estar determinados por estructuras rígidas e impersonales, por una supervisión o información inadecuada, por la imposibilidad de participar en las decisiones, etc.

3) **Tecnología:** la misma es potencialmente otra causa de estrés laboral, sobretodo si hay poca predisposición con la que la organización dota a sus empleados de los elementos necesarios para su acción. La capacitación para la utilización de la tecnología disponible, es relevante. Los recursos tecnológicos deben estar adecuadamente vinculados con los requerimientos y exigencias laborales.

4) **Diseño y características de los puestos de trabajo:** éstos, Permiten la el aumento de los niveles motivacionales, necesarios para el progreso dentro de la organización.

5) **Fechas topes no racionales:** las mismas, constituyen metas inalcanzables en los tiempos acordados para ello.

6) **Control de sistemas informáticos:** en este caso, cuando los miembros de la organización, objetiva o subjetivamente, no dominan o controlan los sistemas informáticos vigentes, se generan situaciones de ansiedad y estrés que que son factores críticos, tomando en consideración la eficiencia o bien, el rendimiento laboral.

Slipak (1996) sugiere que las empresas, organizaciones e instituciones son ámbitos donde los individuos pasan prácticamente la totalidad del tiempo en estado de vigilia. La prevención en ese contexto es imprescindible y requiere la flexibilidad de las autoridades o jerarquías, dentro de la tarea para proteger la salud de sus empleados y el nivel en donde se desarrolla su labor.

Modelos de estrés laboral

Peiró y Rodríguez (2008) plantean la existencia de diferentes modelos teóricos que sirven para comprender el estrés laboral desde distintos puntos de vista.

En primer lugar caracterizan la aproximación clásica llamada estrés laboral como desajuste: con este concepto como se ha venido sosteniendo anteriormente, muchas veces se hace hincapié en que el estrés es una experiencia subjetiva que surge como la autopercepción que muestra que las exigencias o demandas se vuelven amenazantes para el sujeto, quien puede sufrir importantes consecuencias negativas. Dichas consecuencias se conocen como tensión (strain), y las fuentes de vivencias de estrés antes citadas, se denominan estresores.

Por su parte y desde un punto de vista dimensional (Patt y Bar-ling, 1988) toman en cuenta dimensiones tales como: la frecuencia de ocurrencia, su intensidad, su duración y predictibilidad. En efecto, la combinación de la totalidad de estos aspectos da lugar al establecimiento de categorías imprescindibles para analizar, prevenir y controlar los estresores laborales. (Patt y Bar-ling, 1988) destacan las siguientes categorías: agudos, crónicos, diarios y catastróficos o desastres.

En este marco y con respecto al análisis del contenido de los estresores laborales, Peiró (1999) los dividió en 8 categorías:

1) abarca aquellos relacionados con el ambiente físico, los riesgos ambientales y las condiciones laborales (ruido, temperatura, espacio disponible, etc.);

2) referidos a la organización laboral (turnos, carga de trabajo....);

3) se basa en los contenidos del puesto tales como el control, la complejidad, las oportunidades para el uso de habilidades, la identidad y el significado de la tarea, el feedback de la misma, etc.;

4) concerniente a los estresores de rol (conflicto de rol, ambigüedad de rol, sobrecarga de rol, etc.);

5) comprende todos los estresores derivados de las relaciones y las interacciones sociales (relaciones con los superiores, los compañeros, los subordinados, los clientes, etc.);

6) hace referencia a los aspectos de desarrollo laboral, abordando el cambio de puesto, las promociones, y el desarrollo y las transiciones de carrera;

7) incluye las características de la organización tales como la tecnología que se debe utilizar, la estructura y el clima social de la empresa;

y 8) considera la interfaz entre el trabajo y otras esferas de la vida como fuentes de estrés (los conflictos trabajo-familia y familia- trabajo, etc.).

Además de poner en relieve los contenidos de los estresores laborales, algunos autores han subrayado la relevancia de aspectos ambientales (externos) o personales (internos), ya que también inciden en el origen del estrés. Desde esta perspectiva Karasek (1979) sostiene que lo que convierte a determinada condición o situación en estresante, es la falta de control necesario de la persona para afrontar las altas demandas que provienen generalmente del ambiente externo. Su modelo Demandas-Control indica que la etiología del estrés se halla en el desajuste que se produce entre las demandas del entorno y el control del sujeto (decision latitude) que posee el mismo para afrontar estas demandas o exigencias.

En este sentido Demerouti, Bakker, Nachreiner y Schaufeli (2001) han propuesto un modelo en el que amplían la noción control a la de “recurso”. Desde este enfoque no solo se busca estudiar los recursos a nivel de puestos de trabajo, sino además, a nivel grupal u organizacional.

Anteriormente Warr (1987) sugirió otro modelo con el fin de clasificar los diferentes estresores existentes. Dicho modelo se denomina Vitamínico y comprende los siguientes aspectos: por un lado la falta de control, de oportunidades para el uso de habilidades, la generación externa de metas, la carencia de variedad, por el otro la incertidumbre ambiental, la poca disponibilidad de dinero, de seguridad física, de contacto personal y el status social poco valorado.

Para comprender este modelo con mayor practicidad, Warr dividió los 9 tipos de estresores presentaron anteriormente en dos grandes grupos:

1) **Los que son similares a las vitaminas BC**, en cuyo caso, baja cantidad de dichas características produce estrés, mientras que grandes cantidades no tienen efectos negativos, por ej. la disponibilidad de dinero; y 2) **los que son similares a las vitaminas AD**, que producen efectos negativos tanto por defecto como por exceso, por ej., la variedad en el trabajo”. (Peiró y Rodríguez 2008 pp 70).

Es importante mencionar que el ajuste también forma parte de este modelo. Además, el bienestar está asociado al ajuste existente entre la cantidad de características laborales y aquellas que requiere el individuo, tomando como referencia al hecho de que la cantidad necesaria de cada uno y el umbral aceptable puede variar de persona a persona, acorde a ciertos factores ambientales y personales.

Por último, se ha planteado como modelo útil para comprender de manera contextualizada aquellos fenómenos que se vinculan con el estrés laboral, el modelo amigo (Análisis Multifacético para la Intervención y la Gestión Organizacional) (Peiró, 1999b; 2000; Peiró y Martínez- Tur, 2008). Este modelo se ha propuesto con el fin de ampliar y redefinir tanto los contenidos como los niveles de los estresores laborales, ya que las organizaciones en su interior y en su exterior, vivencian cambios constantes en diversos aspectos y además, se generan nuevos tipos de trabajos que emergen asiduamente. Es por esto que se considera oportuno analizar los siguientes fenómenos:

- 1) las políticas y prácticas de RRHH;
- 2) los cambios estructurales tales como: las fusiones, adquisiciones, privatizaciones, reducciones, rlocalizaciones, etc.;
- 3) la flexibilidad de las organizaciones en sus diferentes formas (numérica, contractual, funcional, geográfica...) y la inseguridad laboral;
- 4) las nuevas carreras, y la dirección y perspectivas de carrera;
- 5) la conciliación y equilibrio entre el trabajo y otros ámbitos de la vida;
- 6) los estresores vinculados con la pérdida de estatus y las demandas sociales;
- Y 7) los fenómenos transculturales.

Con el fin de brindar una mejor comprensión de los fenómenos vinculados a los estresores laborales, estratégicos de la organización y de aquellos que se originan a través de la interfaz entre la misma y su entorno, Però y Rodríguez (2008) han propuesto al modelo amigo como marco de estudio de los aspectos anteriormente señalados. Este enfoque consiste en en el análisis, la intervención y la gestión organizacional que pehermite la comprensión de las facetas y el funcionamiento de las empresas, y sirve de apoyo para el cambio organizacional. En tanto Peiró y Rodríguez

(2008) han dividido dichas facetas organizacionales en 5 grandes bloques que son los siguientes. Es importante aclarar que cada una de estas facetas puede poseer más de un estresor que debe ser evaluado de manera comprehensiva teniendo en cuenta los posibles riesgos psicosociales de una compañía. A continuación se describen los bloques:

Facetas estratégicas y paradigmáticas: este primer bloque hace referencia al paradigma de la organización propiamente dicha y comprende su cultura, misión y visión, mientras que las facetas estratégicas están vinculadas a la presión y a las oportunidades del contexto. Cabe destacar que en este marco, es central la anticipación del ambiente futuro, debido a que éste es crítico para la vida de la organización y el desarrollo de su plantilla. Además, se toman en cuenta los bienes y servicios producidos por la organización como la identificación básica de su misión.

Facetas duras (“Hard”): este segundo bloque abarca 4 tipos de facetas duras que son: los recursos económicos y la infraestructura, la estructura organizacional, la tecnología y el sistema de trabajo. Las 3 primeras facetas mencionadas, contribuyen al funcionamiento eficaz y eficiente del sistema de trabajo, mientras que la última faceta (sistema de trabajo) es la más crítica de este bloque. El sistema de trabajo “Se define como el conjunto de procedimientos para diseñar, producir y vender los bienes y servicios proporcionados por la empresa, así como para realizar cualquier otra actividad dirigida a dicho fin”. (Peiró y Rodríguez 2008, pp 70).

Facetas blandas (“soft”): este tercer bloque abarca 4 tipos de facetas blandas que son:

La comunicación y el clima; las políticas y prácticas de dirección de Recursos Humanos; la gestión organizacional; y el capital humano (personas y grupos). De acuerdo a lo que se ha propuesto acerca del bloque anterior, las 3 primeras facetas blandas contribuirían al desarrollo y al desempeño de este bloque, mientras que el capital humano, es la faceta crítica del mismo.

Facetas de integración: la misma está vinculada a dos ajustes críticos de la organización que son por un lado, el ajuste entre el capital humano (personas y grupos) y el sistema de trabajo.

Puesto que las personas poseen características que son críticas, dicho ajuste es vital para la producción de bienes y servicios, el logro de las metas organizacionales y el cumplimiento de su misión.

Por otro lado, este bloque tiene en cuenta el contrato psicológico. El mismo consiste en las expectativas y acuerdos recíprocos entre empleados y empleadores, acerca de las condiciones laborales y el desempeño entre otros factores transaccionales y relacionales. El contrato psicológico es esencial, ya que amplía la noción de ajuste dinámico entre personas, grupos y el sistema de trabajo; al ajuste de las expectativas y de los valores de las personas entre sí, las políticas y prácticas de recursos humanos, los estilos de dirección, entre otras facetas. En síntesis, el contrato psicológico es crucial ya que está íntimamente ligado a la integración entre las personas que constituyen el sistema organizativo.

Resultados organizacionales: los mismos están clasificados en las siguientes 3 categorías: resultados para el supra-sistema (resultados para la sociedad en general, los clientes, etc.), para el sistema (resultados relacionados con la supervivencia, mejora y desarrollo de la organización como sistema), y para los sub-sistemas (compensación, satisfacción de intereses y desarrollo de las personas y grupos).

Finalmente, cabe destacar que los resultados organizacionales son necesarios para ser tenidos en cuenta a corto y largo plazo y además, es imprescindible que haya un equilibrio, de modo que la consecución de unos de ellos no dificulte o vaya en detrimento de la de los siguientes.

Síndrome de Burnout

Antes de hacer referencia al Síndrome de Burnout propiamente dicho, es menester señalar que el estrés como estado, surge a partir de una serie de desajustes. Principalmente, estos desajustes se dan entre características del entorno y repercusiones que éstas provocan en el individuo; entre habilidades y capacidades del sujeto y demandas o exigencias a nivel externo; entre las necesidades propias de la persona y los recursos con que el medio cuenta para satisfacerlas; y entre determinadas situaciones y las percepciones y valoraciones que el individuo realiza sobre ellas.

En síntesis, puede afirmarse que el estrés comprende tanto síntomas físicos como psíquicos claramente identificables. Si estos síntomas permanecen en el tiempo y la situación estresante se convierte en crónica, y por otro lado se da en el ámbito laboral, podría desembocar en lo que se entiende por “Síndrome de Burnout” o “Síndrome del Quemado”

¿Pero de qué modo se relacionan estos factores que pueden estar vigentes en una situación de estrés, con el Síndrome de Burnout?

En este punto vale decir que cuando el sujeto se halla sometido a un continuum de presiones personales y ambientales y, por ende, se sobreexige para sobrevivir en estas condiciones, aparece el Síndrome de Burnout. En este sentido cuando dicho Síndrome se agudiza, el sujeto pasa por diferentes estadios que culminan en un estado irreversible que puede ir desde el abandono de la carrera profesional, hasta el suicidio.

El término Burnout fue acuñado por Freudenberg (1974) quien define este Síndrome como “Un conjunto de síntomas médico–biológicos y psicosociales inespecíficos, que se desarrollan en la actividad laboral, como resultado de una demanda excesiva de energía”. (Falta cita)

El autor quien ha trabajado en una clínica con toxicómanos, visualizaba que la gran mayoría de asistentes voluntarios, padecían una progresiva pérdida de energía, desmotivación a nivel laboral, acompañados por síntomas de depresión y ansiedad. En consecuencia, estos sujetos se mostraban menos sensibles, poco comprensivos y hasta agresivos hacia sus pacientes, a quienes trataban de manera distanciada y cínica y con

tendencia a utilizar el mecanismo de proyección, con el fin de culpabilizarlos acerca de las dificultades que los asistentes poseían.

En virtud de describir aquellos efectos que son propios del consumo paulatino de sustancias tóxicas de abuso, el psicoanalista Freudenberger (1980) utilizaba el término Burnout. Posteriormente Maslach (1976), retoma el termino y lo instauró a nivel educativo a través de sus escritos al respecto, aludiendo a un marco de sobrecarga emocional cada vez más acentuadas entre los prestadores de servicios de salud, los cuales luego de un periodo de meses o años de trabajo, finalizaban “quemándose”.

Muchos y diversos autores han descripto el Síndrome de Burnout, pero la mayoría de estas definiciones están basadas en las de Maslach y Jackson quienes caracterizaron el síndrome como un proceso de estrés crónico por contacto, al que dividieron en 3 grandes dimensiones:

- 1) Cansancio emocional: este concepto consiste en la pérdida gradual de energía, de recursos personales de adaptación, desgaste y agotamiento.
- 2) Despersonalización: hace referencia a una modificación negativa de actitudes que llevan al sujeto a utilizar el mecanismo de evitación para distanciarse de los problemas. Además, Los profesionales, utilizan defensivamente la proyección mediante la cual, cosifican y culpabilizan a los pacientes de problemas que le son propios. En general en la despersonalización se manifiesta una insensibilización que va desde el pesimismo o escepticismo hasta el cinismo hacia los consultantes.
- 3) Realización personal o profesional: dicha categorización cuando se encuentra en bajos porcentajes, está caracterizada por importantes sensaciones de falta de realización profesional, y en un marco de gran insatisfacción interna, los sujetos tienden a emitir respuestas negativas tanto hacia sí mismos como respecto de su trabajo. Es por esto que a su vez, en estas condiciones, los sujetos se sienten con baja autoestima y expresan considerables autocuestionamientos, acompañados de manifestaciones seudodepresivas que puede derivar en la huida del sujeto respecto de situaciones que le son adversas a través del suicidio en contextos excepcionales.

Según estas autoras, el círculo se va cerrando con una suerte de feed back o retroalimentación negativa, agotamiento psíquico, despersonalización en el sentido de la deshumanización y una visión negativa, escéptica o cínica de sí mismos y de los propios logros, con una moral baja, un detrimento y descenso de la productividad en el trabajo y sentimientos de fracaso y frustración, percibiendo escasa o nula realización personal.

Seguidamente Pines y Aronson (1992) (Citado por N. Fernández Losa y G. Manzano García, 2002) representan a los autores que sostienen que los síntomas de Burnout pueden manifestarse también, en sujetos que trabajan en sectores distintos al asistencial y definen el Burnout como *“un estado de agotamiento físico, emocional y mental causado por estar inmersos durante tiempo prolongado en situaciones que son emocionalmente exigentes”*.

Retomando los aportes realizados por el DR. Freudenberger (1980) al respecto hace referencia al Síndrome de Burnout definiéndolo como: *“un estado de fatiga y frustración, como resultado de la devoción a una causa, un estilo de vida o vínculos que fracasan en producir la recompensa esperada [...]”*. En tal sentido Faber (1983) relaciona a este síndrome con el surgimiento de cambios físicos, actitudinales y emocionales en aquellos profesionales que trabajan colaborando con otros sujetos.

Por su parte la Organización Mundial de la Salud (1994) hace énfasis al afirmar que el *“Burnout es un síndrome que se ha transformado en un grave problema enfrentado por los que cuidan de las personas afectadas por enfermedades crónicas, que inciden tanto en el staff como en los miembros de una familia”*. (Organización Mundial de la salud (OMS), “El estrés en el trabajo”, <http://www.who.int/es/>)

Con anterioridad, en la década del 60, el Síndrome de Burnout ya había adquirido una gran importancia y esto derivó en investigaciones científicas y profesionales vinculadas a determinados aspectos de la personalidad, del contexto organizacional, etc. En efecto Maslach (1986), tomando como modelo sus investigaciones y trabajos realizados acerca del Burnout, crea el MBI: Maslach Burnout Inventory (Inventario de Burnout de Maslach). Dicho instrumento comprende 22 ítems que evalúan las tres dimensiones descritas anteriormente. Este inventario es el más utilizado con el fin de medir el Burnout a nivel mundial. Esto se debe a que el MBI es el instrumento por excelencia en virtud de realizar mediciones en este marco. En consecuencia, debido a sus asiduas aplicaciones efectuadas con muestras de todo tipo, la

conceptuación que Maslach brinda sobre el Burnout (que se da a conocer de alguna manera en el MBI), es la más valorada de todas las definiciones disponibles.

En referencia al origen del Síndrome de Burnout en los sujetos, se hallan 3 grandes posturas divergentes entre sí:

Hay quienes consideran que dicha etiología, está ligada a factores ambientales y organizacionales en los que se desempeñan los profesionales, otros autores plantean que tiene que ver con las características socio-demográficas de los sujetos, tales como: edad, sexo, estado civil, etc., Y por último se encuentran los investigadores sustentan que los factores individuales determinados, dan origen al Síndrome de Burnout.

Si bien dichos factores se hallan intrínsecamente relacionados, puede señalarse que cada uno de ellos posee un peso específico crucial para la iniciación del Síndrome de Burnout. Además, se debe reconocer a este Síndrome vinculando aspectos multidimensionales o causales, ya que el individuo posee ciertas características y rasgos de personalidad; está influenciado por procesos de socialización tanto primaria como secundaria, etc.

Al respecto, ciertos investigadores mencionan algunos factores que tienen importantes implicancias en la etiología y en el mantenimiento, así como también, en el incremento, del Síndrome de Burnout, y pese a la existencia de una notable variabilidad en estos criterios, es relevante señalar algunos de ellos.

Los factores más empleados para medir el Burnout son:

- **Edad:** Aunque este factor no parece influir en el surgimiento de este síndrome, determinados autores plantean que puede existir un periodo de sensibilización ya que habría unos años durante los que el profesional sería particularmente vulnerable. Este período coincidiría con los primeros años de carrera profesional, siendo el momento en que se pasa de las expectativas fantaseadas e idealizadas hacia la práctica cotidiana concreta.
- **Sexo:** De acuerdo a algunos trabajos realizados acerca del burnout, las mujeres serían el grupo más propenso, debido a que en el caso de los profesionales de la salud por motivos diferentes como podrían ser la doble carga de trabajo que implica el ejercicio profesional y la tarea familiar así

como la elección de determinadas especialidades profesionales que prolongarían el rol de mujer.

- **Estado civil:** en este aspecto, no existe unanimidad de criterios, sin embargo se ha estimado que las personas que no poseen pareja estable son más vulnerables a padecer el Síndrome de Burnout. Asimismo, la presencia o no de hijos provoca que estos individuos puedan ser más resistentes al síndrome, puesto que existe una tendencia generalmente encontrada en los padres, a ser personas más maduras y estables, y la relación que tienen con la familia y los hijos hacen que tengan mayores aptitudes para afrontar problemáticas a nivel personal y conflictos emocionales; y ser más realistas con el apoyo que ofrece el núcleo familiar.

- **Horario y Turnicidad Laboral:** Aunque para diversos autores éste es un factor significativo, no se evidencia unanimidad en esta postura. Pero, se advierte que ciertas investigaciones relacionadas al burnout en enfermeros, sostienen que estas personas tienen mayores probabilidades de poseer elevados índices de burnout.

- **Antigüedad Profesional:** algunos estudios efectuados en médicos hallan una relación inversa puesto que los sujetos que más burnout experimentan terminarían abandonando su profesión; por lo tanto, los profesionales con mayor experiencia laboral serían los que menos burnout presentaron y por ello siguen inmersos en el mercado laboral. Sin embargo, existen otras posturas contrapuestas a ésta, en las que se arribó a la conclusión de que a medida que aumentaba la antigüedad profesional se incrementaba el nivel de burnout paralelamente. Otros trabajos evidencian una relación positiva con el Síndrome de Burnout presente en dos períodos, que corresponden a los dos primeros años de carrera profesional y a los mayores de 10 años de experiencia, como los momentos en donde se encuentra un menor porcentaje de asociación con el síndrome.

- **Sobrecarga laboral en los profesionales asistenciales:** a pesar de que dicho factor generaría una disminución de la calidad de los servicios prestados u ofrecidos por estos trabajadores, tanto cualitativa como cuantitativamente, y aunque este es el caso en que la mayoría de los

investigadores coinciden en este punto, no se presentan relaciones pertinentes entre el número de horas de contacto con los pacientes y el origen del burnout.

- **Salario:** éste es un indicador que ha sido señalado como otra fuente que tendría lugar en el desarrollo de burnout en estos profesionales, sin embargo no queda clara la relación en las investigaciones realizadas.

Luego Rafael de Pablo (1998) hace alusión a tres núcleos etiológicos del Síndrome de Burnout en médicos. Siguiendo al autor se puede hacer una distinción entre: 1) Personal; 2) Profesional; y 3) Organizacional o Empresarial. Posteriormente se presenta una breve caracterización de estos tres factores.

Factor personal

En esta dimensión se plantea la pregunta de ¿Hasta qué punto hay un desajuste entre nuestras expectativas y la realidad cotidiana y cual es el nivel de adaptación entre esta y aquellas?. En concordancia con Rafael de Pablo, los estudiantes de medicina, en sus primeras etapas de cursado, podrían manifestar tres tipos de expectativas: (a) Expectativas altruistas; (b) Expectativas Profesionales; y (c) Expectativas Sociales.

Las primeras tienen que ver con el objetivo de querer colaborar desinteresadamente con el otro que sufre, con la única recompensa de lograr el alivio del mismo, asimismo la humanización del trabajo como valor, eran aspectos altamente necesarios en épocas anteriores. Pero, los mismos ocasionan conflictos con los requerimientos y valores que se encuentran vigentes en las organizaciones, tales como el ahorro económico, la atención de la mayor cantidad de pacientes en el menor tiempo posible, etc.

El segundo grupo de expectativas, se halla vinculado al sentimiento de competencia profesional, tomando como eje fundamental el binomio *saber que hay que hacer y poder hacerlo*.

Finalmente, las expectativas sociales están asociadas a la valoración que otorga la sociedad de la profesión. En este caso, los médicos eran considerados hasta hace poco tiempo, como prestigiosos y poseían un importante estatus tanto a nivel social como económico. Sin embargo, en estos tiempos los médicos se encuentran desfavorecidos por los medios de comunicación que publican constantemente noticias que versan sobre

importantes negligencias o logros médicos y esto, genera en ellos marcados sentimientos de acoso o por el contrario, grandes sensaciones o presiones debido a exigencias de milagros terapéuticos.

Factor profesional

Este indicador está vinculado a las características de la atención primaria, algunas de las cuales son:

- Trato directo con el paciente y sus familiares
- Dificultades en mantener la distancia terapéutica óptima.
 - Mayor proximidad al sufrimiento cotidiano.
 - Mayor implicancia emocional.
- Gran variabilidad e incertidumbre diagnóstica.
- Solapamiento de lo orgánico y funcional.
- Síntomas inicialmente vagos de enfermedades potencialmente graves.
- Paso frecuente de rutinas a dramas.
- Campo de actuación muy amplio: todo lo humano incumbe a la atención primaria.
- Es habitual que los profesionales tengan lagunas de conocimientos.
- Se presentan situaciones que exceden al control de los médicos.

Asiduas Derivaciones a especialistas por falta de conocimientos o capacidad.

- Excesiva burocratización de las consultas, lo que lleva a los médicos a descapitalizarse profesionalmente disminuyendo su capacidad resolutive.
- Las altas expectativas que se forman con la reforma de la atención primaria y la creación de los centros de salud, están creando un importante grado de frustración al no cumplirse adecuadamente.

- Dado el aspecto integral de la medicina, estos profesionales culminan teniendo que defender su sentido y sus competencias, por lo que están en constante encrucijada de definir su papel en el sistema sanitario.

Factor organizacional y empresarial

De acuerdo a Rafael de Pablo, dichos factores están ligados a la burocratización excesiva, el escaso trabajo en equipo, descoordinación con los especialistas y falta de sintonía con las gerencias.

En relación a los aportes de De Pablo Maslach (1997), afirma que los factores situacionales están centrados en el corazón del Síndrome de Burnout y el elemento clave es encontrarse emocionalmente exhausto.

Como se ha señalado con anterioridad, existen grandes discusiones acerca de la etiología del síndrome y también se ha mencionado que la definición más atinada que está disponible sobre el síndrome, se trata de la conceptualización propuesta por Maslach (1986) que está implícita en el MBI. En sus estudios dicha autora plantea que “el Síndrome de Burnout está caracterizado por síntomas de agotamiento emocional, despersonalización y disminución de la relación personal, y puede aparecer principalmente en profesionales que trabajan con personas y se implican en los problemas de estas [...] cuando se dice que un profesional está quemado se indica que la situación (familiar, social o laboral) le ha sobrepasado y ha quedado reducida su capacidad de adaptación”.

Si se toma en cuenta la totalidad de los estudios realizados sobre el Síndrome de Burnout, puede observarse que al respecto se ha logrado una lista, no exhaustiva, de la sintomatología que produce dicho síndrome. En concreto se han propuesto diversas áreas de surgimiento de los síntomas, de las que es preciso describir las tres siguientes:

1. Área emocional, Síntomas Psicoemocionales o Mentales: En términos de Pablo Rafael (1998) y de Cazabart y Costa (2000) la sintomatología mental está caracterizada por sentimientos de vacío, agotamiento, fracaso, impotencia, baja autoestima, y realización personal disminuida. Además plantean que en general se presentan estos síntomas acompañados de nerviosismo, inquietud, dificultades para lograr la concentración y una baja tolerancia a la frustración, con comportamientos

paranoides y/o agresivos hacia los pacientes, compañeros y la propia familia. Finalmente, se detecta que la ansiedad y las quejas se manifiestan a menudo.

2. Área Física o Síntomas Físicos: a este respecto los autores anteriormente mencionados mantienen el acuerdo, y afirman que los síntomas típicos por un lado son: las cefaleas, insomnio, algias osteomusculares, alteraciones gastrointestinales y taquicardia. Por otro lado, dentro de los síntomas fisiológicos se puede visualizar un incremento del colesterol, presión sanguínea elevada, dolores de cabeza, problemas estomacales.

3. Área de la Conducta o Manifestaciones Conductuales: los dichos investigadores sugieren que hay predominio de conductas adictivas (consumo elevado de café, alcohol, fármacos y drogas ilegales), conductas evitativas, absentismo laboral, bajo rendimiento personal, distanciamiento afectivo de los enfermos y compañeros de trabajo, y muchas veces, conflictos interpersonales tanto en el trabajo como en la familia. Además se observa un aumento en las visitas al médico, predisposición a sufrir accidentes y al tabaquismo.

Pese a que todos estos síntomas son destacables y no se debe descuidar ninguna de estas tres áreas, se considera vital la presencia de las conductas adictivas, debido a que los médicos tienen un acceso ilimitado a medicamentos y fármacos, lo que puede llevar a un incremento paulatino de estos, y como se verá más adelante, el último estadio del Síndrome de Burnout podría derivar en suicidio a través de la utilización de sobredosis de dichas sustancias.

Estadios del Síndrome de Burnout. Caracterización

Una vez que el sujeto se halla sometido a una situación de estrés crónica, y se origina la sintomatología, el Síndrome de Burnout se desarrolla en distintos estadios. En relación a estos, un grupo de autores manifiestan que el último de los estadios es irreversible y que cada uno de ellos posee características claramente identificables.

En tal sentido Susana Albanesi de Nasetta (2004), caracteriza los diferentes estadios y los describe señalando que “(...) el Síndrome de Burnout tiene varios estadios que la persona afectada va pasando sucesivamente del entusiasmo al estancamiento, luego a la frustración y finalmente la apatía. Además, como el Burnout

presenta síntomas semejantes a los que se dan en los casos de cuadros depresivos, pueden afectar todos los aspectos de la vida personal”.

Anteriormente Cherniss (1980) (Citado por Dra. Matilde Sellanes, 2004) congetura que este Síndrome puede estar causado por una sensación personal e íntima de ineficacia, y divide su desarrollo en tres fases evolutivas. En la primera de ellas se genera un desbalance entre las demandas y los recursos; por lo tanto puede afirmarse que se trata entonces de una situación de estrés psicosocial. En la segunda fase, aparece un estado de tensión psicofísica, acompañada de las manifestaciones psicosomáticas comentadas con antelación. Y en la tercera fase, se origina una serie de modificaciones conductuales, como resultado de afrontamiento de tipo defensivo y huidizo, ya que el sujeto evita realizar actividades que le son estresantes y procura el distanciamiento personal. Por este motivo existe una tendencia a relacionarse con los pacientes de manera “alejada”, rutinaria y mecánica, acompañadas de actitudes pesimistas o escépticas o enmascarado de cinismo, otorgando mayor prioridad a la gratificación de sus necesidades sobre el servicio de salud que prestan.

Por su parte La Dra. Matilde Sellanes (2004), describe la manera en que se van instalando y desarrollando en la práctica el Síndrome de Burnout. Comenta que en un primer momento se debe hacer hincapié en que la agresividad y la hostilidad se van manifestando con mayor vigor en las relaciones interpersonales, y el alejamiento, escepticismo antes señalado, se hace cada vez menos contenedor. Siguiendo este punto de origen se puede analizar los siguientes niveles con un avance paulatino del Síndrome de Burnout:

- **Nivel 0:** Se presentan síntomas premonitorios como la hiperactividad, los sujetos se exceden de trabajo, se involucran más de lo debido, trabajan más horas sin cobrarlas, sienten que nunca tienen tiempo, manifiestan sentimientos de desengaño.
- **Nivel 1:** en esta instancia comienzan a aparecer los síntomas físicos, la falta de ganas de ir a trabajar; se evidencian Malestares inespecíficos, contracturas, cefaleas, cansancio. Si se les pregunta concretamente qué es lo que les pasa, la respuesta suele ser "no sé, no me siento bien".
- **Nivel 2:** Cada vez se visualiza con mayor énfasis que al sujeto le molesta el trabajo, y en particular relacionarse con el entorno laboral. Al principio

“con los pacientes todo bien”, “son los familiares, la administración, los sindicalistas, etc.”. Entonces, podría producirse en consecuencia, sensación de persecución (“todos están en contra mío”), o de haber llegado al límite y no poder dar más de sí mismo (cansancio emocional), nada resulta suficiente, se incrementa el ausentismo, se fantasea o se solicita el traslado a otro puesto, y aumenta notablemente la rotación.

- **Nivel 3:** en este momento se inicia una disminución evidente en la capacidad y el rendimiento laboral. Pueden comenzar a observarse afecciones psicosomáticas (alergias, psoriasis, traumatismos, hipertensión, cuadros de acidez o ulcerosos, etc.). En este nivel el sujeto empieza a automedicarse, y esto al principio tiene efecto placebo pero luego requiere de mayor dosis. En esta etapa se ha verificado el comienzo de la ingesta alcohólica. En general no suele acudir a ayuda profesional, en todo caso el individuo puede realizar una incipiente consulta “de pasillo” con algún colega.

- **Nivel 4:** Este último nivel se caracteriza por el alcoholismo, tabaquismo aumentado, trastornos considerables del apetito y la ingesta, drogadicción con fármacos diversos, intentos de suicidio (en cualquiera de sus formas). Se advierte una incapacidad para relajarse dentro o fuera del trabajo, se tiende a adoptar conductas de riesgo y a jugar con los límites (velocidad al manejar, comportamientos agresivos y/o provocadores, incremento de conductas y reacciones violentas, fantasías de revanchismo, perjuicio, reivindicaciones, viajes, etc.). El absentismo es acentuado, suelen profundizarse cuadros previos o originarse enfermedades graves tales como: cáncer, accidentes cardiovasculares, etc. Durante este período, generalmente ha fracasado el intento de cambio de puesto o se ha avanzado en una rotación improductiva y sin resultados favorables, y un recurso frecuente consiste en la tendencia a abandonar el trabajo y en diferentes maniobras, intencionales o no, para hacerse echar.

En este punto, es importante destacar que todo esto suele ocurrir de lejos con la mayor frecuencia en personas con gran sensibilidad, dedicación, entrega, ideales elevados y más dispuestos a ayudar a los demás. En general, son sujetos que no

profesan la cultura de “ir zafando” como hábito y al no poder cambiar las condiciones externas, culminan usándose a sí mismos como variable de ajuste.

La Dra. Matilde Sellanes (2004), agrega otros aspectos típicos del Síndrome de Burnout, ellos son:

- **Progreso insidioso**, su comienzo no es súbito, sino que emerge de forma paulatina, larvada, incluso con incremento progresivo de la severidad. Es complejo prever cuándo se va a producir, va y viene, no es lineal y va oscilando con intensidad variable al interior de una misma persona, con días de claridad y otros oscuros. Más bien se trata de un proceso cíclico o circular, que puede repetirse varias veces en un determinado período de tiempo, de forma que una persona puede experimentar los tres componentes varias veces en diferentes épocas de su vida y en el mismo o en diferente trabajo. Muchas veces, no se cuenta con indicadores claros que permitan determinar hasta qué punto se padece concretamente este síndrome, o se está atravesando una mala etapa reactiva a un ambiente cada vez más adverso sumado al desgaste propio del ejercicio de la profesión. Los límites son imprecisos y se tornan confusos, y esto dificulta la tarea de diagnóstico y de prevención.

- **Siempre al principio tiende a negarse**, dado que el trasfondo de fracaso profesional y personal está al acecho defensivamente e impide que se clarifique y asuma como tal. Con frecuencia son los compañeros más próximos quienes primero notan los cambios y hablan de algún modo del tema o preguntan qué es lo que le está pasando, los familiares se hallan envueltos en un torbellino de modificaciones que, normalmente, no saben de qué manera afrontar, y la persona que “sufre” el síndrome no suele darse cuenta de la situación, y si se le pregunta o si se realizan comentarios basados en sus cambios, a menudo el sujeto los toma como reproches, generando cada vez relaciones interpersonales más negativas.

- **Partiendo de un contexto de reversibilidad**, sobre todo en las tres primeras etapas, se encuentra con posterioridad una **fase irreversible** que alcanza a un 5% al 10% de los médicos, donde el síndrome adquiere tal virulencia que resulta irreversible y en estos días la única solución conocida radica en el abandono de la asistencia sanitaria. En esta fase el sujeto puede llegar hasta el suicidio, y, para ilustrarlo, se debe recordar el caso de un médico joven que en el año 2002, se suicidó en un cerro con una jeringa de insulina.

En este aspecto, el marco conceptual basado generalmente en experiencias prácticas, demuestra que el Síndrome de Burnout no es una enfermedad profesional más. La misma está perjudicando no solo la salud de los profesionales asistenciales, sino también la salud de su entorno social, y sobre todo la de sus pacientes, ya que ella depende directamente del profesional. Además, este Síndrome está afectando a muchos sujetos que se desempeñan en organizaciones de todo tipo, debido en parte a modificaciones que se suceden en el entorno laboral (necesidad de utilizar nuevas tecnologías y métodos de trabajo; cambios a nivel económico, social, etc). Dichos cambios hacen eco con distinta intensidad y sentido, en el ámbito intraorganizacional y en las relaciones interpersonales que allí se producen y también repercuten en el sujeto a nivel individual, quien interpreta y valora estas situaciones asimilándolas y debiendo soportarlas con escasos recursos internos para afrontarlas.

Además las acciones destinadas a prevenir estas situaciones, se hallan en su mayoría, relegadas a teorías, papeles y documentos archivados. Mas aún, las instituciones y entidades que deberían ocuparse con muchas energía en este tipo de problemáticas, se encuentran abocadas a reducir insumos, bajar los costos y a “explotar” a los profesionales. En consecuencia se evidencian profesionales jóvenes que se ven obligados a abandonar su carrera profesional ante la imposibilidad de actuar en su trabajo de manera saludable.

El proceso de toma de decisiones

Simón (1997) afirma que el hecho de tomar decisiones, a veces muy difíciles como las concernientes a la supervivencia, no es patrimonio exclusivo de los seres humanos, sino que estos procesos se presentan en todos los seres vivientes que poseen un sistema nervioso y por lo tanto, disponen de una serie de conductas y estrategias diferentes para responder ante situaciones problemáticas. Mientras más primitivos son los organismos, poseen a su vez menores capacidades y posibilidades de tomar decisiones y actúan a través del programa instintivo que les permite orientar y dirigir la conducta hacia un fin determinado. Por otro lado, a medida que los organismos vivientes van evolucionando (teniendo en cuenta el plano evolutivo y generacional), la toma de decisiones va adquiriendo mayor complejidad y dificultad.

Existen 3 principales motivos que Simón (2007), expone como los causantes de esta situación. Se trata entonces de los siguientes: Primero, los cerebros más evolucionados posibilitan la captación de muchas más variables del entorno que de una u otra manera, tienen que ver con su supervivencia; segundo, el repertorio de estrategias y conductas de dichos organismos se hace cada vez más abarcativo; y por último, e incluyendo el punto de vista filogenético y generacional, los cerebros más evolucionados permiten el almacenamiento de un modelo que incluye las consecuencias de su propia conducta, puede responder no sólo a situaciones ambientales presentes, sino también, a las futuras, porque tiene la posibilidad de anticiparse a ellas.

Ahora bien, en lo que respecta a la supervivencia del individuo, Leach, J., Ansell, L. (2008), descubrieron que muchas veces ante una situación en donde se pone en juego la supervivencia como en un incendio e importante desastre natural, se produce un deterioro o bloqueo en la atención controlada o voluntaria del sujeto que le impide reaccionar adecuadamente, producto del alto nivel de estrés (agotamiento psicofísico) que implican dichos episodios.

Definición

En primer lugar, Gambara y González (2004) definen una decisión como una problemática que implica al menos dos alternativas posibles entre las que el sujeto va a

optar. Frente a estas opciones, existe un conflicto por dos motivos: no se evidencia un orden de preferencias claro y porque las consecuencias de los resultados o los cursos de acción a implementar no siempre son óptimamente conocidos.

En segundo lugar, Aguiar (2004) plantea que una decisión tiene que ver con una elección que lleva al sujeto a optar entre un conjunto de acciones factibles, aquella que le permita alcanzar los resultados deseados acorde a sus preferencias y consecuencias que pudieran presentarse. En relación a las distintas opciones que el sujeto puede elegir ante una situación dada, Janis y Mann (1979) explican que muchas veces, la toma de decisiones conlleva un conflicto de decisión: *“Cuando hablamos de conflicto de decisión nos estamos refiriendo a tendencias opuestas simultáneas en el individuo a aceptar y rechazar, al mismo tiempo, un determinado curso de acción”* (p. 46).

En estos casos es lógico pensar en la posibilidad de que un sujeto experimente ansiedad al decidir una cosa en lugar de otra y sobre todo, si dicha decisión resulta errónea, ya que puede acarrearle pérdidas objetivas (por ejemplo, bienes materiales) y subjetivas (como estima de terceros, prestigio profesional, etc.) (Janis y Mann, 1979; Mann, Radfor, Burnett y cols., 1998).

En otros términos, puede señalarse siguiendo a García Higuera (2006), que el proceso de toma de decisiones consiste en *“encontrar una conducta adecuada para resolver una situación problemática, en la que, además, hay una serie de sucesos inciertos”*. Es decir que de acuerdo a su repertorio conductual, el hombre selecciona una conducta determinada en busca de tomar una decisión acorde con la situación dada, que en mayor o menor medida, genera incertidumbre, entonces el sujeto busca la manera de resolverla y existe muchas veces, una gran cantidad de respuestas posibles para resolver una situación problemática. Esto sucede debido a que a la hora de actuar el sujeto lo hace de acuerdo a sus valores, creencias, actitudes, conocimientos, historia y experiencia adquirida, entre otros factores.

La toma de decisiones es un proceso saludable, en términos de García Higuera (2001), implica empezar a pensar en favor de la resolución de una situación problemática. Lo que ocurre en ciertas ocasiones, es que el individuo no dirige su preocupación hacia el objetivo central ligado al problema acuciante, porque considera que no quiere o no puede enfrentarlo. Por ello, dirige su preocupación hacia sucesos muy poco probables (muchas veces porque son producto de la fantasía) (Borkovec, Alcaine, y Behar, 2004).

En estos casos el sujeto utiliza la evitación para superar la mayor ansiedad y malestar, que generaría el afrontamiento de circunstancias no solucionables para el individuo. *“Preocuparse de los problemas que no se pueden resolver causarían, además, una evaluación negativa de las propias capacidades, al constatar que no se puede enfrentar lo que en realidad acucia. Preocupándose de problemas terribles, aunque poco probables, se cree que se está haciendo todo lo posible para solucionar los problemas, aunque, en realidad, se estén evitando”* (García Higuera, 2006, pag. 2).

Por su parte, Borkovec, Alcaine, y Behar, (2004), señalan que como corolario de este proceso, el sujeto puede crear estrés para excluir un dolor posterior mayor.

Sintéticamente puede añadirse que cuanto mayores sean los niveles de ansiedad a los que se vea sometida una persona menor será su rendimiento y viceversa. Es decir que la persona para lograr altos niveles de ejecución o rendimiento, necesita una cierta presión que actúe como motivante.

Continuando con García Higuera (2006), es menester señalar que hay varios factores básicos que inciden en el proceso de toma de decisiones y que pueden bloquearnos. Se trata de la incertidumbre anteriormente destacada, la pérdida que toda elección conlleva y finalmente el temor a equivocarnos, fracasar y no lograr el objetivo propuesto.

Finalmente Carletti (2006) plantea que en una organización los directivos de la misma deben tomar una decisión no sólo teniendo en cuenta la normativa institucional vigente, sino enriqueciendo este aspecto mediante sus conocimientos y habilidades y así seleccionar la alternativa más justa, equitativa y razonable ante un problema dado. Además la autora agrega que los directivos pueden integrar a otros miembros de la plantilla con el fin de complementar criterios en el proceso decisional.

Clasificación:

AGUIAR IESA/CSIC (2004 tomando como modelo aportes realizados por Elster, J. (1986), afirma que las decisiones pueden clasificarse en paramétricas o estratégicas. Las primeras aparecen en un contexto dado (parámetro) y las segundas, son

interdependientes y pueden surgir por ejemplo en una empresa, entre miembros, cuyas decisiones dependen de lo que hagan los demás.

El autor agrega que a este cuadro habría que sumarle la información con que el sujeto cuenta para decidirse por una acción determinada entre un conjunto de acciones posibles. La hipótesis planteada plantea que a medida que el sujeto tiene más información acerca de la situación en general sobre la que debe tomar una decisión, aumenta la certidumbre del mismo y viceversa.

Teoría de la racionalidad ecológica

La psicología y la economía experimentales han demostrado que las personas asumen las limitaciones de la racionalidad humana y tratan de adaptarse a la circunstancia de la elección “dificultad de la misma, tiempo que tiene para tomarla, importancia del problema, etc.”, (Agujar. 2004, pp. 155). Para ello, los individuos utilizan reglas sencillas o “trucos” con el fin de no tener que buscar información nueva o tomar una decisión determinada cuando se carece de ella y es necesaria (Gigerenzer, Todd 1999; Gigerenzer y Selten, 2002).

“La perspectiva de la racionalidad ecológica considera que si la racionalidad es limitada no se debe sólo a las limitaciones de la mente humana o a las dificultades para obtener información en contextos complejos, sino a la suma de ambos factores. Dadas las limitaciones cognitivas de las personas, la teoría de la racionalidad ecológica trata de averiguar qué reglas de decisión de naturaleza heurística emplea la mente humana para adaptarse a su entorno de la mejor manera posible. No cabe suponer, pues, que la gente toma decisiones como si su capacidad fuera ilimitada, sino todo lo contrario. Las personas, mediante reglas adaptativas que procuran que la decisión sea rápida y poco costosa en lo que se refiere a la búsqueda de información, tratan de sacar el mayor provecho posible a la estructura informativa del contexto o ambiente en que se mueven”, (Agujar 2004, pp. 155 – 156).

Así, “Bajo el apelativo de reglas heurísticas de decisión rápidas y frugales («fast and frugal heuristics») se recogen los múltiples criterios o reglas de decisión que utilizan realmente las personas en los contextos más diversos para tomar decisiones poco costosas y eficaces” (Todd y Gigerenzer, 2003: 148). “Si, por ejemplo,

no conocemos bien el problema sobre el que tenemos que decidir, si resulta imposible conseguir la suficiente información o si las alternativas se presentan secuencialmente empleamos distintas reglas heurísticas capaces de aprovechar tanto nuestras limitaciones cognitivas como las dificultades contextuales.”, (Agujar 2004, pp. 156). “*Las reglas heurísticas de decisión serían, pues, una «colección de mecanismos cognitivos especializados que la evolución y el aprendizaje han construido en nuestra mente»* (Todd y Gigerenzer, 2003: 149).

Para ilustrar pertinentemente las reglas eurísticas consideradas por la teoría de la racionalidad ecológica, como las empleadas por sujetos que toman decisiones, el autor nos facilita los siguientes ejemplos:

De entre los criterios heurísticos de decisión más estudiados cabe destacar los que se conocen como Take The Last (TTL) y Take The Best (TTB). Si contamos con poca información TTL nos aconseja emplear la más reciente, la última, en función del contexto en que nos hallemos. Así, por ejemplo, si alguien tuviera que elegir qué tres o cuatro artículos de teoría de la decisión leer de todos cuantos se han publicado entre 1950 y 2004, lo más razonable sería empezar por los últimos.

Por su parte, los estudios experimentales han demostrado que la gente emplea TTB cuando carece de información para discriminar entre dos o más opciones. TTB recomienda que escojamos el atributo que, por los motivos que sean, nos convence más y que olvidemos el resto (take the best and forget the rest) (Robles, 2004). Si quiero leer tres artículos de teoría de la decisión y no tengo un criterio determinante que no sea informativamente muy costoso puedo elegir los más recientes (TTL) de autores americanos (TTB), por ejemplo.

Supongamos que los cinco artículos más recientes, todos del mismo año, son de autores americanos. Para elegir tres de esos cinco selecciono entonces los de las tres mejores universidades (TTB) y dejo a un lado otro tipo de criterios. La teoría de la racionalidad ecológica no ignora que con estas reglas heurísticas se pueden cometer errores a la hora de decidir, que se producen fallos inferenciales que conducen a malos resultados (Bröder, 2000).

Pero la cuestión más importante no radica en el hecho de que la heurística pueda provocar fallos, sino en demostrar de manera cierta que las personas reales adoptan este tipo

de heurística al tomar sus decisiones. Para ello se necesita aún mucho más trabajo empírico (Agujar 2004, pp. 156).

Estudios más recientes realizados por García Retamero, Takezawa y Gerd Gigerenzer (2008) señalan que los procesos comunicacionales al interior de una organización, pueden incrementar la posibilidad que un grupo determinado seleccione la estrategia más adaptativa que luego les permitirá inferir qué decisión tomar en cada circunstancia.

Al respecto, Harvey y Fisher, (1997) afirman que tenemos una tendencia tanto a buscar como a aceptar consejos de otros antes de colegir opciones pertinentes. A su vez Yaniv, (2004a, 2004b) plantea que obtener consejos provenientes de distintas fuentes, reduce la variabilidad y los posibles errores aleatorios e individuales del decisor. Además el hecho de interactuar con otros, nos conduce a pensar en los problemas desde diferentes vertientes (Schotter, 2003), brinda nueva información no considerada previamente (Heath y González, 1995) e incrementa el compromiso con los valores grupales y organizacionales (Sánchez, Lanero, Yurrebaso y Tejero, 2007).

Por último, “Los procesos de comunicación y aprendizaje social permiten hacer un uso más eficiente de la información que los procesos de aprendizaje individual” (García Retamero, Takezawa y Gerd Gigerenzer, 2008: pp 758).

La toma de decisiones estratégicas constituye el corazón de la dirección estratégica ya que es en este proceso en el cual las organizaciones seleccionan sus mercados, eligen su posición competitiva y construyen sus competencias esenciales. Sin embargo, recientes investigaciones han demostrado que casi el 50% de las decisiones estratégicas fracasan. Luego, el diseño y la implementación de las decisiones estratégicas no es una tarea trivial, por el contrario, las posibilidades de fracaso en las decisiones se pueden dar tanto en el diseño como en la propia implementación.

Modelos del proceso de toma de decisiones

Modelo clásico de toma de decisiones

Hastie (2001) nos muestra que el modelo clásico de toma de decisiones consta

de una serie de etapas que se irán describiendo a continuación:

En primer lugar, se plantea un objetivo que consiste en enfrentar una situación real o fantaseada para el sujeto, más allá de que dicho suceso puede ocurrir finalmente o no.

En segundo lugar, se elabora un plan que implica armar un curso de acción para el logro de dicha meta.

¿Cómo se lleva a cabo este plan?

Para llevarlo a cabo, es necesario hacer un análisis de la situación propuesta, considerando los aspectos relevantes y separarlos de aquellos que no lo son, estableciendo relaciones lógicas y causales que nos permitan el pasaje a la siguiente etapa.

Por último, se elaboran acciones alternativas para el cumplimiento del objetivo planteado, se las extrapola para advertir qué resultados se obtendrían con ellas y se evalúa para elegir la conducta más apropiada. Una vez que se actúa implementando el plan propuesto, se valoran los resultados con el fin de determinar qué acciones se pueden considerar como válidas en el futuro.

Modelo costes – beneficios

Desde el modelo costes – beneficios (Payne, 1976; Payne, Bettman y Johnson, 1993a, 1993b) se sustenta que los sujetos han adquirido un repertorio de estrategias que son imprescindibles para resolver un problema de decisión. Las estrategias disponibles poseen ventajas (beneficios), como la calidad de las decisiones resultantes y desventajas (costes), como por ejemplo el esfuerzo cognitivo requerido para llevarlas a cabo. (Méndez, Serrano y Cuesta, 1996; Payne, Bettman y Luce, 1998; Simón, 1997) afirman que en estas ventajas y desventajas intervienen 3 variables a saber: tarea (como el número de atributos y restricciones de tiempo que conlleva la decisión), contexto (como la correlación entre los atributos y la similitud entre las

estrategias) y el propio decisor (como por ejemplo experiencia previa con la tarea y la actitud hacia el riesgo).

Desde el modelo costes – beneficios, se visualiza la selección de estrategias como el balance de un compromiso entre el deseo de tomar la decisión más adecuada y el deseo de minimizar el esfuerzo cognitivo (Iglesias Parro, De La Fuente y Martín; 2000).

Clasificación de las estrategias de decisión en función del tiempo que requieren

Respecto al tipo de procesamiento, las estrategias de decisión pueden estar basadas en las alternativas o bien, en las dimensiones. En las primeras, se analizan las alternativas globalmente y luego se realiza una comparación entre las mismas. Por su parte, en el procesamiento basado en las dimensiones, primero teniendo en cuenta un mismo atributo, se evalúan diferentes alternativas y posteriormente se consideran dichas alternativas en los restantes atributos. Entonces, este tipo de procesamiento permite la comparación entre dimensiones para llegar a una decisión (Gertzen, 1992).

Tras diversos estudios realizados (más recientemente por Iglesias Parro, De La Fuente y Martín 2000) se comprobó que la utilización de estrategias dimensionales a la hora de tomar una decisión, requiere menor esfuerzo cognitivo en términos de dificultad y tiempo que se debe emplear, con respecto a las estrategias alternativas o de atributos en una misma situación de decisión.

Como conclusión de este estudio, cabe agregar que acorde al modelo costes – beneficios y debido a que el empleo de estrategias de decisión basadas en los atributos requieren mayor esfuerzo cognitivo (coste) que las estrategias dimensionales, puede predecirse que los sujetos utilizarán el procesamiento de información basado en el segundo tipo de estrategias la mayoría de las veces (Iglesias Parro, De La Fuente y Martín 2000).

Finalmente, esta posibilidad de elegir qué tipo de estrategia se implementará teniendo en cuenta el esfuerzo cognitivo y los 3 factores anteriormente mencionados (características de la tarea en cuestión, el contexto y el propio decisor)), abre camino al diseño de ambientes planteados por Russo y Doshier (1983). Esto consistiría en lograr que la información sea fácilmente procesada por los decisores y este tipo de flexibilidad, permitiría diseñar distintos ambientes de decisión considerando el tipo de

procesamiento de la información más óptimo para cada situación de decisión.

DIAGNOSTICO SITUACIONAL

Descripción de la organización en estudio:

Cauciones Seguros es una compañía que está compuesta exclusivamente por capitales nacionales y dicha organización se fundó en Setiembre de 1968 en Buenos Aires donde actualmente se ubica la sede central.

Agencia de Caucciones Seguros en Córdoba

La misma se inicia en 1987 y estuvo conformada por dos personas encargadas de las áreas de administración, ventas y comercialización. En 1993 se emprende el desafío de emitir y vender seguros patrimoniales y se amplía la plantilla con profesionales especializados en seguros de autos, casas y seguros de vida y la compañía llegó a tener 11 integrantes. En el año 2006 desde la sede central situada en Buenos Aires se decide que se realice una venta de la carteray que la sede regional Córdoba pase a ser monogámica, es decir que se especialice exclusivamente en seguros de caución con la incorporación de seguros de ingeniería. Este tipo de seguros se vende a empresas que realizan obras públicas en general.

Vale señalar que los objetivos de esta organización consisten en realizar una evaluación patrimonial y de idoneidad de ejecución de los posibles clientes que de alguna forma son calificados para convertirse en clientes de la compañía.

Personal que constituye la organización y breve descripción de sus funciones

Gerente regional: superviza la agencia Córdoba y está a cargo de otras regiones.

Secretaria: tiene funciones comerciales. Es decir atender y asesorar a todas las empresas que solicitan seguros de cauciones. Además está a cargo del área de gestión y administración de la organización.

Sector de cobranza: está compuesto por dos personas quienes realizan envíos de facturación y cobros respectivamente y también, están encargadas de efectuar los pagos de comisiones a los productores de seguros.

Tesorería: sector que cuenta con dos personas quienes gestionan los cobros.

Sector de ingeniería de seguros: está encargada de la comercialización y emisión de este tipo de seguros.

Contadora: realiza el análisis y la suscripción de todos los clientes que se presentan en la compañía con el fin de evaluar la capacidad acreditada de dichos clientes. Se encarga además de realizar los balances, entre otras cosas.

Sector de emisión de Caución y recepción de solicitud de póliza: cuenta con 3 personas que procesan esta información conjuntamente con la secretaria y las empresas en cuestión.

¿Qué es un seguro de caución?

El seguro de caución es un instrumento de garantía que sirve para garantizar el cumplimiento de obligaciones no financieras. Desde el punto de vista jurídico, es una fianza instrumentada mediante un contrato de seguro.

Por ejemplo si alguien firma un contrato con un comprador con el fin de proveer maquinaria en una organización, dicho contrato puede ser avalado mediante un seguro de caución por distintos compromisos a saber:

Por cumplir el contrato en tiempo y en forma

Por un anticipo de dinero que pueden haber recibido los vendedores.

El seguro de caución, como instrumento de garantía de obligaciones no financieras, es aplicado en una amplia gama de situaciones comerciales. Como compañía líder del ramo, **CAUCIONES** contribuye permanentemente a extender su alcance, desarrollando y comercializando una serie de pólizas de utilidad en variados sectores de la economía.

A las reconocidas ventajas del seguro, como son la liberación de cupo bancario, su menor costo y mayor accesibilidad, **CAUCIONES** suma una política de fuerte compromiso con sus productores y clientes y un servicio dinámico e innovador.

Adicionalmente, como complemento destacable a su actividad en garantías, la Compañía suscribe un conjunto de coberturas de seguros patrimoniales diseñadas para asegurar la concreción de obras y proyectos frente a cualquier causa súbita e imprevista que pudiera afectar su desarrollo, protegiendo a todas las partes involucradas.

¿Cuáles son las partes en un seguro de caución?

En este marco, intervienen tres partes: el Tomador, que se quien contrata la póliza para garantizar su obligación; el Asegurado, que es quien exige la presentación de una garantía a su favor para el caso de incumplimiento del Tomador; y el Asegurador, que es la compañía de seguros que emite la póliza.

El seguro de caución se aplica en aquellas situaciones en que una empresa o particular debe garantizar frente a un tercero obligaciones no financieras emergentes de un contrato o una ley.

¿Qué ventajas tiene sobre otro tipo de garantías?

El seguro de caución es una excelente alternativa frente a otras opciones como garantías líquidas o aval bancario, ya que presenta las siguientes ventajas:

- liberación de cupo bancario
- menor costo que otro tipo de garantías
- mayor accesibilidad para los clientes
- emisión dinámica y ágil

Según el origen de la obligación garantizada y el fin de la cobertura, existen distintas modalidades en el seguro de Caución: garantías contractuales, aduaneras, judiciales y otras.

Las llamadas garantías contractuales se utilizan en contratos de obra, concesión, suministro o servicio, tanto públicos como privados. Las garantías aduaneras amparan diferentes obligaciones de importadores/exportadores frente a la Aduana. Por otra parte, mediante las garantías judiciales empresas y particulares afianzan el cumplimiento de una serie de obligaciones procesales.

Asimismo, un variado abanico de actividades reguladas por el Estado requieren para su desempeño la presentación de un seguro de caución (caución-igj, garantías de actividad o profesión y otras).

La mayor red de agencias del ramo caución expresa el compromiso de **CAUCIONES** con el país. El conocimiento de las distintas realidades regionales y la cercanía con el negocio son referencia de un estilo diferente.

Sus oficinas comerciales acercan a productores y clientes de todas las regiones la oportunidad de una amplia oferta de coberturas, atención personalizada y agilidad en el servicio.

Sucursales

Actualmente Cauciones tiene sucursales en diferentes puntos del país:

- Bariloche
- Ciudad de Buenos Aires
- Rosario
- Neuquén
- Resistencia
- Chaco
- Mar del Plata
- Salta
- San Isidro
- Tucumán



METODOLOGÍA

METODOLOGÍA

Tipo y Diseño de Estudio

Este estudio es una investigación exploratoria, con un diseño ex post facto prospectivo, donde no se manipulan variables, sino que se miden. En este caso se comienza midiendo la variable de la toma de decisiones estratégicas, y luego se hace un análisis entre esta variable y las variables dependientes relevadas (antigüedad, características del puesto, etc.) y finalmente se mide la variable estrés laboral y se analiza la relación que se establece entre ellas.

Muestra

La muestra está formada por 9 trabajadores que conforman la totalidad de la plantilla de Cauciones (sede Córdoba capital) y se los divide en dos grupos. Debido a que la variable interviniente en cuestión son las decisiones estratégicas, se aplica una escala para medir el estrés laboral a un grupo de profesionales que deben tomar decisiones estratégicas constantemente y se aplica la misma escala al grupo de profesionales que no debe tomarlas, con el fin de sopesar las diferencias al respecto, considerando además los componentes ligados al estrés laboral que se pueden presentar en la investigación. Con respecto a la división anteriormente mencionada, se tiene en cuenta los puestos de trabajo existentes y sus respectivas funciones y los grupos están conformados de la siguiente manera:

El primer grupo está constituido por aquellos profesionales que deben tomar decisiones estratégicas y lo constituyen el área de comercialización, suscripción y emisión. A su vez, el segundo grupo está compuesto por profesionales que no deben tomar decisiones estratégicas y está constituido por el área de administración y cobranza.

Instrumentos de recolección de datos

Se utilizaron dos instrumentos con el fin de recolectar datos para la investigación propuesta. En primer lugar, un cuestionario que por un lado, evalúa sintomatología física y aspectos emocionales y por otro lado, presenta situaciones o eventos posiblemente estresantes que sumados a la primera instancia del cuestionario, arrojan resultados íntimamente vinculados a síntomas de estrés y situaciones en las que dichos síntomas se presentan.

Finalmente se administró una escala para medir estrés laboral.

1. Encuesta de Datos socio–demográficos.

Esta encuesta releva datos socio–demográficos, tales como edad, sexo, cantidad de tiempo en el puesto de trabajo, cantidad de años ejerciendo la profesión, etc.

2. Cuestionario sintomatológico de estrés

El mismo está constituido por 30 indicadores que corresponden a síntomas que pueden producirse en una persona debido a presiones provenientes del contexto o de la persona por sí misma. Se solicitó a los participantes que señalen la frecuencia con que los distintos

síntomas se presentaron en el último año laboral con una frecuencia de Siempre (5 puntos), Casi siempre (4 puntos), A veces (3 puntos), Casi nunca (2 puntos) y Nunca (1 punto).

Tal y como se indicó anteriormente, este cuestionario se divide en dos partes. Es decir, los primeros 15 indicadores están vinculados a síntomas físicos y los 15 indicadores restantes, se relacionan con aspectos emocionales respectivamente.

Los indicadores son:

Síntomas físicos

- 1 - Sensación de angustia, terror inminente e incontrolable
- 2 - Respiración rápida y corta
- 3 - Pérdida de apetito
- 4 - Trastornos del sueño
- 5 - Fatiga crónica
- 6 - Dolores de cabeza o migraña
- 7 - Taquicardia
- 8 - Nauseas
- 9 - Problemas de digestión o diarrea
- 10 - Mareos
- 11 - Sensación de tener apretado el pecho

- 12 - Pesadillas
- 13 - Transpiración excesiva
- 14 - Músculos tensos
- 15 - Sequedad en la boca
- Aspectos emocionales
- 16 - Decaimiento (ánimo depresivo)
- 17 - Irritabilidad
- 18 - Ansiedad
- 19 - Confusión
- 20 - Rabia
- 21 - Agresiones injustificadas a los demás
- 22 - Sentirse "bajo presión"
- 23 - Cambios bruscos de ánimo
- 24 - Problemas de concentración / memoria
- 25 - Disminución del rendimiento
- 26 - Preocupación constante por una cosa
- 27 - Sensación de tener bloqueo mental
- 28 - Pensamientos catastróficos
- 29 - Apatía
- 30 - Incapacidad para tomar decisiones

3. Cuestionario de Contenido de Trabajo (JCQ)

El instrumento utilizado para medir el estrés laboral en Cauciones, es una escala desarrollada a partir del cuestionario de contenido del trabajo (job conten questionnaire JCQ). Fue creado por Karasek y Theorelr en 1990. En 1979 el autor publica el modelo de demanda/ control en el que propone que las variables psicosociales en lo laboral a las que llamó demanda psicológica y latitud de decisión, determinan en gran medida el status de dsalud de los trabajadores.

El concepto de demanda psicológica hace alusión a las cargas de trabajo percibidas por el trabajador que combinadas con una escasa utilización de habilidades y baja autonomía (latitud de decisión), representan un efecto psicosocial laboral inherente al que llamó tensión psicológica misma. Se produce un deterioro a corto y largo plazo en la salud física y mental de los individuos.

En 1986 el autor propone una extensión del modelo demanda/ control para incluir la variable apoyo social, referente al soporte emocional y psicológico que brindan los compañeros y el jefe de trabajo.

Con evidencias empíricas importantes, queda manifestado que el apoyo social es un componente que fortalece el modelo de C (demanda/ control) y está asociado íntimamente al estado de salud de los trabajadores.

La escala finalmente está conformada por 26 reactivos distribuidos en 3 factores y con formato de respuesta en escala tipo Lickert de 5 puntos con un rango desde totalmente de acuerdo a totalmente en desacuerdo. Es decir que las 5 posibilidades que tiene el sujeto de responder a cada reactivo son: totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo, totalmente de acuerdo.

Los factores son:

ESCALA 1: Exigencias o demandas psicológicas

Los indicadores que constituyen la escala son:

- 1) Mi empleo requiere trabajar muy de prisa
- 2) Tengo que trabajar mucho
- 3) No se me exige trabajar demasiado
- 4) En mi trabajo, me piden a menudo que haga cosas incompatibles
- 5) Mi trabajo requiere que me concentre durante mucho rato en lo que hago
- 6) Me interrumpen el trabajo a menudo, por lo que tengo que volver a ponerme en él más tarde
- 7) Tengo que trabajar contra reloj
- 8) A menudo, mi trabajo se retrasa porque debo esperar el de otras personas o departamentos

ESCALA 2:

Control

La escala control está compuesta por 12 indicadores que se subdividen en tres subescalas: posibilidad de desarrollo de habilidades, autonomía sobre el contenido del trabajo y control vertical – participación.

Subescala: Posibilidad de desarrollo de habilidades

Sus reactivos son:

- 9) Mi trabajo requiere que aprenda cosas nuevas
- 10) En mi trabajo, tengo que hacer muchas tareas repetitivas
- 11) Mi trabajo requiere que sea creativo
- 12) Mi trabajo requiere un alto nivel de capacitación
- 13) En el puesto que ocupo tengo la oportunidad de trabajar en lo que mejor sé hacer
- 14) En mi trabajo llego a hacer una gran cantidad de cosas diferentes

Subescala: Autonomía sobre el contenido del trabajo

Los indicadores correspondientes son:

- 15) Mi trabajo me permite tomar muchas decisiones por mi cuenta
- 16) Tengo muy poco margen de libertad para decidir cómo hago mi trabajo
- 17) Tengo mucha influencia sobre lo que pasa en mi trabajo

Subescala: Control vertical: Participación

Sus indicadores son:

- 18) Tengo influencia significativa sobre las decisiones que se toman en mi área de trabajo
- 19) En mi servicio, las decisiones se toman entre todos
- 20) Tengo, por lo menos, alguna oportunidad de que se tengan en cuenta mis ideas sobre la empresa

ESCALA 3: Apoyo social

La última escala que evalúa el apoyo social, contiene 6 ítems que están distribuidos en dos subescalas:

apoyo social de los compañeros y de los superiores.

Subescala: Apoyo social de los compañeros

Los indicadores son:

- 21) Mis compañeros de trabajo son competentes
- 22) Mis compañeros de trabajo son hostiles o conflictivos conmigo
- 23) Mis compañeros de trabajo tienen un interés personal en mí
- 24) Mis compañeros de trabajo son agradables
- 25) Mis compañeros de trabajo ayudan a sacar el trabajo adelante

Subescala: Apoyo social de los superiores

El indicador es:

- 26) Mi jefe consigue que la gente trabaje en equipo

4. Inventario de Burnout de Maslach (MBI)

MBI o Máslach Burnout Inventory. Este inventario fue creado por Cristina Máslach en 1983, y mide el Burnout en tres dimensiones: 1) Cansancio Emocional (CE) (sentimiento del sujeto respecto a encontrarse saturado emocionalmente por el trabajo); 2) Despersonalización (DP) (Respuesta fría e impersonal hacia los pacientes); 3) Realización Personal o Profesional (RP) (Sentimientos de competencia y eficacia en la relación del trabajo).

El MBI consta de 22 ítem a los que las personas tienen que responder con una escala de frecuencia que va del 0 al 6. Este inventario es de uso internacional y se utiliza en todas las investigaciones sobre burnout. Las puntuaciones de cada escala se obtienen al sumar los valores de los 22 ítem. Como puntos de corte se pensó en seguir los criterios seguidos por otros autores(Luecken, L. E. 1997) (De las Cuevas C. 1994).

Para esto se consideró:

I. Escala de CE:

- Puntuaciones de 27 o superiores serían indicativas de un alto nivel de burnout.
- El intervalo de 19–26, correspondería a puntuaciones intermedias.

- Y las puntuaciones de 18 o menores serían indicadores de niveles de burnout bajos o muy bajos.

II. Escala de DP:

- Puntuaciones superiores a 10 indicarían niveles altos de despersonalización.
- Puntuaciones entre 6–9 sería una despersonalización media.
- Puntuaciones por debajo de 6 indicarían bajo grado de despersonalización.

III. Escala de RP: esta escala funciona de manera inversa a las anteriores. Así:

- El intervalo entre 0–33, indicaría baja realización.
- Entre 34–39, indicaría un nivel de realización media.
- Y puntuaciones de 40 o superiores indicaría una alta sensación de logro.



ANÁLISIS DE DATOS

ANALISIS DE DATOS

Datos Sociodemográficos

La población relevada en este estudio está compuesta por la totalidad del personal de Cauciones Seguros S.A., quienes participaron tras firmar el consentimiento informado respectivo.

Siete miembros de la población son mujeres, mientras que los dos restantes, son hombres. Por otro lado, respecto de la edad, un sujeto tiene 34 años o menos, entre 35 y 45 años se encuentran cuatro miembros de la población, y entre 47 y 57 años es la edad de tres individuos. Finalmente un sujeto no contestó.

Por otra parte, la antigüedad en la empresa oscila entre menos de 10 años y más de 20 años. Tres individuos tienen una antigüedad de 10 años o menor; dos sujetos, tienen una antigüedad de 11 a 20 años y los dos individuos, poseen una antigüedad de 20 o más años. Por último dos sujetos no contestaron.

Con respecto a la formación académica realizada, dos personas tienen estudios terciarios, dos sujetos poseen estudios universitarios completos y, dos sujetos poseen estudios universitarios incompletos, mientras que una persona presenta estudios de Posgrado/Master. Finalmente dos personas tienen estudios secundarios incompletos y un individuo presenta estudios secundarios completos.

En cuanto a la relación existente entre los estudios realizados y los puestos de trabajo, cabe destacar que seis miembros de la población manifiestan que no se evidencia tal relación; mientras que un sujeto expresa que esta relación sí se presenta y dos individuos NS/NC.

En referencia al tipo de información que el personal maneja acerca de la organización, el total de la plantilla maneja información de tipo pública, esta información es la que poseen tanto los empleados como la sociedad sobre la empresa, es información que está disponible abiertamente. También, todos los miembros de la organización maneja información privada, esta información, a diferencia de la anterior, es conocida por todos los empleados pero no es de conocimiento público, ejemplo de esto pueden ser los manuales de puesto o procedimientos. Tres sujetos manejan

información de tipo confidencial, esta información es manejada por algunos miembros del personal, y se caracteriza por no divulgarse a menos que sea necesario, por ejemplo políticas salariales, estrategias gerenciales, información sobre clientes, etc. Finalmente dos individuos tienen acceso a información secreta, haciendo referencia a información que se maneja normalmente a nivel gerencial o directivo, y que está relacionado con estrategias empresariales, el manejo de caudal interno, entre otros.

En cuanto a las responsabilidades acerca del puesto de trabajo, tres sujetos poseen responsabilidades por el trabajo de otros, eso significa que supervisa personal; cuatro sujetos evidencian responsabilidades por la custodia de dinero (caja diaria) dos sujetos tienen responsabilidades por la custodia de dinero (flujo semanal o mensual); se realizó esta distinción ya que al ser una empresa de caudales los montos que se manejan diariamente son elevados, y la persona que está a cargo de los caudales (Flujo semanal o mensual), tiene responsabilidad por cifras muy elevadas, alcanzando en algunos casos varios millones, tanto en efectivo local e internacional, como en activos, sin embargo este manejo es interno a la empresa y no conlleva la responsabilidad por ejemplo por el traslado.

Por otro lado, dos sujetos tienen responsabilidad por el contacto y retención de clientes. Finalmente, un sujeto tiene responsabilidad por seguridad de los caudales de la organización tanto interno como externo (traslado de los caudales), la contratación y despido de personal y, también, posee Responsabilidades por la custodia de Activos de Cambio (Cheques, títulos, acciones, etc.)

Es importante hacer hincapié en que es llamativo al analizar los datos que la suscriptor, cuya función es analizar la información de las aplicaciones a los seguros de caución para determinar si un riesgo es aceptable y no da lugar a una pérdida, no haya puntualizado sobre las responsabilidades que tiene. Esto puede deberse a que en la empresa se detectó un verticalismo y centralización de la toma de decisiones en la gerencia general, dando poco lugar a la participación activa de otros empleados.

Sin embargo, el suscriptor, por más que tenga poca libertad para tomar decisiones, es responsable de generar los informes que permitirán tomar la decisión de proveer o no un seguro de caución a un determinado cliente, actividad que conlleva cierta responsabilidad en sí misma.

Cuestionario sintomatológico de estrés

El mismo está constituido por 30 indicadores que corresponden a síntomas que pueden producirse en una persona debido a presiones provenientes del contexto o de la persona por sí misma. Se solicitó a los participantes que señalen la frecuencia con que los distintos síntomas se presentaron en el último año laboral con una frecuencia de Siempre (5 puntos), Casi siempre (4 puntos), A veces (3 puntos), Casi nunca (2 puntos) y Nunca (1 punto).

Tal y como se indicó anteriormente, este cuestionario se divide en dos partes. Es decir, los primeros 15 indicadores están vinculados a síntomas físicos y los 15 indicadores restantes, se relacionan con aspectos emocionales respectivamente.

Los indicadores son:

Síntomas físicos	Aspectos emocionales
1 - Sensación de angustia, terror inminente e incontrolable	16 - Decaimiento (ánimo depresivo)
2 - Respiración rápida y corta	17 - Irritabilidad
3 - Pérdida de apetito	18 - Ansiedad
4 - Trastornos del sueño	19 - Confusión
5 - Fatiga crónica	20 - Rabia
6 - Dolores de cabeza o migraña	21 - Agresiones injustificadas a los demás
7 - Taquicardia	22 - Sentirse "bajo presión"
8 - Nauseas	23 - Cambios bruscos de ánimo
9 - Problemas de digestión o diarrea	24 - Problemas de concentración / memoria
10 - Mareos	25 - Disminución del rendimiento
11 - Sensación de tener apretado el pecho	26 - Preocupación constante por una cosa
12 - Pesadillas	27 - Sensación de tener bloqueo mental
13 - Transpiración excesiva	28 - Pensamientos catastróficos
14 - Músculos tensos	29 - Apatía
15 - Sequedad en la boca	30 - Incapacidad para tomar decisiones

En cuanto a las respuestas que los participantes dieron a este cuestionario, muestran que los síntomas físicos y emocionales que se presenta con mayor relevancia son:

		Casi Siempre	A Veces	Casi Nunca	Nunca
Síntomas Físicos	14 - Músculos tensos	1	5	1	2
		Casi Siempre	A Veces	Casi Nunca	Nunca
	16 - Decaimiento (ánimo depresivo)	0	4	2	3
	18 - Ansiedad	2	2	3	2
	24 - Problemas de concentración / memoria	1	2	3	3
	27 - Sensación de tener bloqueo mental	1	3	1	4

Dentro de los síntomas físicos, el que se destacó es el de “Músculos tensos” que se presentó en el 6 sujetos, con una frecuencia de siempre (1 sujeto) o casi siempre (5 sujetos).

Los síntomas físicos que se presentaron con menor frecuencia fueron los de Sensación de angustia, terror inminente e incontrolable, en siete casos eligieron la opción nunca, Respiración rápida y corta (Nunca siete casos), Náuseas (Nunca ocho casos) y Pesadillas (Nunca siete casos).

Respecto de los síntomas emocionales, dos síntomas se destacaron por una alta presencia en los empleados de Cauciones Seguros S.A. Por un lado el síntoma de ansiedad se presentó en cuatro miembros de la población (Siempre dos casos y Casi siempre dos casos); También la sensación de tener bloqueo mental se presentó en igual cantidad de casos, pero con otra distribución, así un sujeto lo sufre siempre, mientras que 3 sujetos, lo sufren casi siempre.

Con idéntica cantidad de casos (cuatro), pero sólo en la frecuencia casi siempre, se presentó el síntoma de decaimiento (ánimo depresivo), que se podría asociar tanto con el de ansiedad como con el de bloqueo mental.

Finalmente se presentó el síntoma de problemas de concentración y memoria, donde 3 sujetos manifiestan que lo sufren siempre (un caso) o casi siempre (dos casos).

El instrumento utilizado para medir el estrés laboral en Cauciones, es una escala desarrollada a partir del cuestionario de contenido del trabajo (job conten questionnaire JCQ). Fue creado por Karasek y Theorelr en 1990. En 1979 el autor publica el modelo de demanda/ control en el que propone que las variables psicosociales en el ámbito laboral a las que llamó demanda psicológica y latitud de decisión, determinan en gran medida el status de salud de los trabajadores.

El concepto de demanda psicológica hace alusión a las cargas de trabajo percibidas por el trabajador que combinadas con una escasa utilización de habilidades y baja autonomía (latitud de decisión), representan un efecto psicosocial laboral inherente al que llamó tensión psicológica misma. Se produce un deterioro a corto y largo plazo en la salud física y mental de los individuos.

En 1986 el autor propone una extensión del modelo demanda/ control para incluir la variable apoyo social, referente al soporte emocional y psicológico que brindan los compañeros y el jefe de trabajo.

Con evidencias empíricas importantes, queda manifestado que el apoyo social es un componente que fortalece el modelo de C (demanda/ control) y está asociado íntimamente al estado de salud de los trabajadores.

La escala finalmente está conformada por 26 reactivos distribuidos en 3 factores y con formato de respuesta en escala tipo Lickert de 5 puntos, con un rango

desde totalmente de acuerdo a totalmente en desacuerdo. Es decir que las 5 posibilidades que tiene el sujeto de responder a cada reactivo son: totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo, totalmente de acuerdo.

Para esta escala se analizaron cada una de las sub escalas por separado: Demanda Psicológica, Control y Apoyo Social.

En la sub escala de demanda psicológica, se incluyen reactivos que hacen referencia a cómo trabaja el sujeto y cómo percibe este al trabajo. Algunos ejemplos son: Mi empleo requiere trabajar muy de prisa, Tengo que trabajar mucho, En mi trabajo, me piden a menudo que haga cosas incompatibles, Me interrumpen el trabajo a menudo, por lo que tengo que volver a ponerme en él más tarde.

Los datos obtenidos para esta escala, hacen referencia a que dos sujetos perciben que la demanda psicológica de su trabajo es alta, mientras que siete sujetos perciben como media esta demanda.

La segunda sub escala, mide control en relación al trabajo, y se divide en tres subescalas internas. Estas son: Posibilidad de desarrollo de habilidades, Autonomía sobre el contenido del trabajo y control vivencial-participación en el trabajo.

La primera de estas escalas, Posibilidades de desarrollo de habilidades, es medida mediante reactivos como “Mi trabajo requiere que aprenda cosas nuevas” o “En mi trabajo, tengo que hacer muchas tareas repetitivas”, por ejemplo. En este caso se destacó que cuatro sujetos consideran que el control en el trabajo es alto, y cinco sujetos plantean que es medio.

Por otro lado, respecto de la Autonomía sobre el contenido del trabajo, los reactivos que se presentan son, por ejemplo, “Mi trabajo me permite tomar muchas decisiones por mi cuenta”, “Tengo muy poco margen de libertad para decidir cómo hago mi trabajo”, o “Tengo mucha influencia sobre lo que pasa en mi trabajo”. En este caso, ocho sujetos consideran que es media la autonomía que poseen sobre el puesto, mientras que un sujeto indica que es alta. No es llamativo que el único sujeto que contestó que posee alta autonomía (o bajo control sobre su trabajo) sea el suscriptor, ya que quien ejerce este puesto debe estar especializado y debe poseer autonomía para tomar decisiones respecto de a quien se le otorga o no un seguro de caución.

La tercer escala es la de Control vivencial/participación, los reactivos que se

presentan son “Tengo influencia significativa sobre las decisiones que se toman en mi área de trabajo”, “En mi servicio, las decisiones se toman entre todos” y “Tengo, por lo menos, alguna oportunidad de que se tengan en cuenta mis ideas sobre la empresa”.

Respecto de esto, dos individuos consideran que es alto, o sea, que posee un buen control sobre el ejercicio de su puesto, mientras que siete individuos consideran que el control vivencial que poseen es medio. Las dos personas que poseen un alto control sobre su propia participación en el puesto de trabajo es el suscriptor y el gerente general.

Finalmente, la tercer sub escala de este test, es la de apoyo social, que se subdivide en dos escalas, la de apoyo social de los compañeros y la de apoyo social de los superiores.

En el caso del apoyo social de los compañeros, la totalidad del personal considera que recibe un apoyo alto por parte de estos. En cambio, en el caso del apoyo por parte de los superiores, cinco individuos expresan que es alto, mientras que 3 sujetos, plantean que es medio, y finalmente un sujeto considera que es bajo.

Quien considera que el apoyo de los superiores es bajo, es el ocupante del puesto de suscriptor, y quienes consideran que el mismo apoyo es medio son el gerente general y dos administrativos, que de acuerdo a la información recabada en las encuestas, son personas que poseen la mayor antigüedad en la empresa, aproximadamente 15 años.

Análisis de MBI

En este apartado se hace referencia a los resultados obtenidos en las 3 escalas que conforman el Síndrome de Burnout: Cansancio Emocional (CE), Despersonalización (DP) y Realización personal (RP).

Cabe señalar que en las escalas de CE y de DP, aquellos profesionales que presentan altas puntuaciones, se ubican en los grupos de sujetos que poseen vivencia del Síndrome de Burnout en gran medida. Como contrapartida, puntuaciones bajas en la escala RP, indican la presencia del mismo.

En lo que respecta a los empleados de Cauciones Seguros sede Córdoba, cabe destacar que no se evidencian indicadores de Cansancio Emocional significativos, debido a que siete empleados presentan un bajo grado de esta dimensión, mientras que un sujeto en estudio y un sujeto restante, posee un grado medio y alto de desarrollo de Cansancio Emocional respectivamente.

Puede agregarse que la persona que experimenta Cansancio Emocional, se muestra desganaada, aunque esto puede manifestarse en un ámbito diferente al laboral y presentarse a nivel social o familiar. Sobretudo dichos síntomas se generalizan en la vida del sujeto en etapas más avanzadas del Síndrome de Burnout, cuando más de una dimensión se encuentra afectadas gravemente.

El Cansancio Emocional en los empleados de Cauciones seguros prácticamente no tiene lugar en las relaciones existentes entre cada miembro de la organización con sus pares y con sus superiores, ni con el trabajo que cada uno produce. Estos resultados demuestran que en este marco, el rendimiento laboral no está afectado por el Cansancio Emocional de los trabajadores, porque en caso contrario, habría dificultades por ejemplo, para elevar informes, atraer clientes, etc.

Sin embargo, y de acuerdo a la escala de síntomas antes analizada, se detectó que síntomas como Decaimiento de ánimo o ánimo depresivo, problemas de concentración, bloqueo mental y apatía, son síntomas que se pueden asociar al CE, y están afectando aproximadamente a tres o cuatro empleados de Cauciones Seguros. Si bien hoy puede ser que no se detecte un elevado desarrollo de esta dimensión en los

sujetos, estos síntomas pueden servir como posibles indicadores de un desarrollo a futuro.

A continuación, se encuentra la variable despersonalización que hace alusión a una modificación en la actitud del profesional, quien se encuentra frío y establece una gran distancia con las demás personas, incluso a través del mecanismo de proyección, al que el sujeto utiliza con el fin de culpabilizar a los otros por conflictos que le pertenecen a el mismo. En este caso, el tres profesionales tienen un grado bajo de despersonalización, el cuatro, poseen un grado medio y el Dos, tienen un grado alto de despersonalización.

En tal sentido, cuando la despersonalización aparece como síntoma, el sujeto es insensible ante los demás y lo expresa a través de actitudes pesimistas y cínicas frente a los mismos.

Es decir que cuando dicha variable se presenta, el sujeto indica que todos los problemas que ocurren en la organización provienen de otros empleados que trabajan en la misma o en distinta área de la empresa. Esto genera el incremento del sentimiento de desgano que puede tener lugar en el ausentismo y en otro orden de cosas, implica un paulatino alejamiento e indiferencia hacia las otras personas.

Por último se encuentra la dimensión denominada Realización personal. En este caso el siete individuos presentan un grado bajo, el un sujeto tiene un grado medio y el un sujeto restante, un grado alto de Realización Personal. Como se ha señalado con anterioridad, el grado más bajo en esta escala es el más patológico.

La Realización Personal está asociada a dos grandes variables interdependientes, que son la satisfacción laboral y el ejercicio de la profesión. En general cuando se presentan bajos grados de esta dimensión, los sujetos afirman que esto se debe a la existencia de importantes sensaciones de falta de Realización Profesional. Esto contribuye a que los sujetos emitan respuestas negativas tanto hacia sí mismos como hacia el trabajo.

En este contexto se encuentra un gran sentimiento de carencia de satisfacción interna, baja autoestima y elevadas autocríticas. Por otra parte, en las situaciones más graves en que se presenta este síndrome, se pueden hallar manifestaciones pseudodepresivas con tendencia a la huida. Esto implica que por ejemplo, los sujetos tienden, utilizando como medio la evitación, con el fin de huir de aquellas situaciones

laborales que pueden generarles dichas emociones negativas. Esto puede repercutir en la solicitud de carpetas médicas y psiquiátricas prolongadas y consecutivas, y se puede encontrar grandes indicadores de ausentismo a causa de ello.

Tal y como puede visualizarse en este caso, prácticamente siete miembros de la población en estudio presentan un desarrollo considerable de esta variable, lo cual significa que existen colosales dificultades relacionadas a la Realización Profesional. De hecho, se encuestó a los empleados de Cauciones Seguros sobre si sus estudios estaban relacionados al puesto que ejercían, y en este caso el se sujetos contestaron que no, mientras que el dos individuos no contestaron directamente y finalmente el un sujeto planteó que si estaba relacionado.

Es importante recordar en esta instancia que el siete empleados tienen estudios de nivel superior, incompleto o completo, y que el hecho de que el seis empleados no puedan vincular las tareas del puesto con el ejercicio profesional para el cual estudió, puede generar desmotivación, y por ende baja realización profesional.

Por otro lado, en relación a la interacción entre las tres dimensiones del Síndrome de Burnout, el dos miembros de la población poseen dos dimensiones afectadas críticamente, en este caso despersonalización y realización profesional, o sea que son sujetos que poseen el mayor desarrollo del síndrome en la empresa, y que corren más riesgo de que se afecte la tercera dimensión.

Por otra parte, cuatro miembros de la población tienen afectada gravemente una dimensión del síndrome, y de manera leve por lo menos una de las dimensiones restantes. En esta condición se encuentra el un sujeto que posee un grado severo de CE, y leve de DP. Por otro lado, el dos empleados tienen afectada la RP de manera significativa, y la DP, nuevamente, de manera leve; finalmente, sólo el un sujeto tiene afectadas las tres dimensiones, la RP es la más afectadas para este sujeto, y las otras dos dimensiones, DP y CE, se encuentran afectadas de manera moderada.

Finalmente, el un sujeto posee afectada de manera poco significativa la RP, y las otras dos dimensiones no se encuentran afectadas. Y los dos empleados poseen una RP baja, lo que implica un sentimiento pobre de realización profesional, y la dimensión de DP se encuentra afectada de manera moderada, y por último, el CE no se encuentra afectado como dimensión.

De acuerdo a Deprati, M (2001) hay dos periodos laborales que se consideran seguros porque no se desarrolla Síndrome de Burnout. El primero comprende los dos años posteriores al recibimiento, ya que el síndrome no ha llegado a desarrollarse y los sujetos se encuentran motivados por el ejercicio. El segundo periodo seguro es posterior a los 10 años de antigüedad laboral, debido a que quien desarrolla Burnout se cambia de trabajo o de tarea, mientras que aquellos que permanecen lo hacen porque no alcanzan niveles significativos de estrés laboral.

Como se observó en el análisis sociodemográfico el cinco miembros de la población poseen una antigüedad superior a 10 años en la empresa, y de hecho cuatro de ellos poseen un nivel moderado a bajo de afección respecto del síndrome, solo el un sujeto presenta dos dimensiones afectadas gravemente y es quien ocupa el puesto de gerente general, por lo cual esto se podría asociar más al puesto y al nivel educativo (posee secundario terminado) que a la antigüedad laboral en sí misma.

Cuestionario de Sucesos o Eventos Estresantes

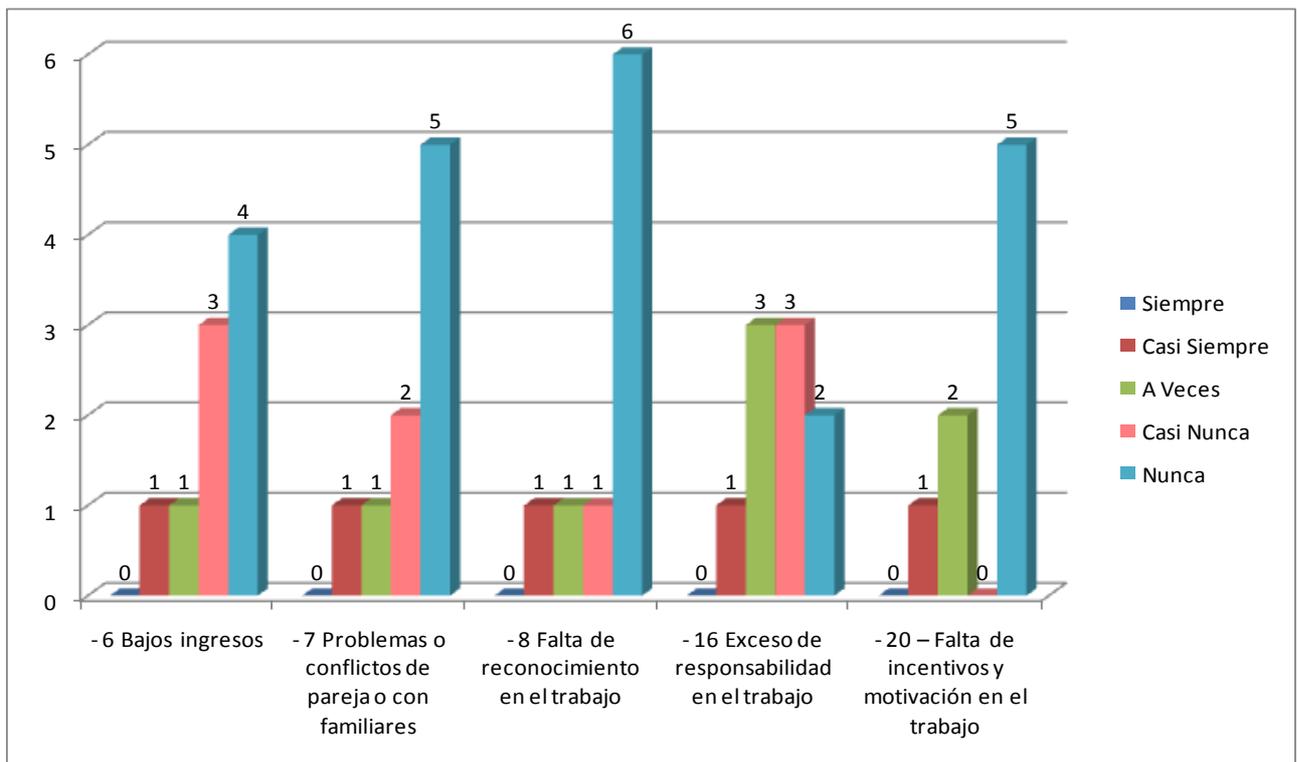
El mismo consta de 20 reactivos que evalúan situaciones potencialmente estresantes y se solicitó a los individuos que expresen la frecuencia con que dichas situaciones se presentaron durante el último año y las opciones son: siempre (5 puntos), casi siempre (4 puntos), a veces (3 puntos), casi nunca (2 puntos) y nunca (1 punto).

Los indicadores son:

- Problemas económicos propios o familiares
- Ambiente físico desagradable en el trabajo (iluminación, temperatura)
- Enfermedades propias o de familiares
- Malas relaciones con los colegas o superiores
- Cambio de casa
- Bajos ingresos
- Problemas o conflictos de pareja o familiares
- Falta de reconocimiento en el trabajo
- Matrimonio: inicio convivencia
- Supervisión constante del trabajo
- Nacimiento de un hijo
- Inseguridad en el puesto de trabajo
- Desempleo
- Viajar con frecuencia por trabajo
- Muerte de un familiar o amigo
- Exceso de responsabilidad en el trabajo
- Separación de la pareja
- Exámenes o finalización de estudios
- Embarazo
- Falta de incentivos y motivación en el trabajo

De acuerdo con las respuestas dadas por los sujetos a este test, se encuentra que las situaciones estresantes que se presentan con mayor frecuencia en los mismos están constituidos por los ítems 16 (exceso de responsabilidad en el trabajo) y 20 (falta de incentivos y motivación en el trabajo). Ambos indicadores aparecen en el cuatro miembros de la población, distribuyéndose casi siempre en un caso y a veces, en el tres miembros de la misma.

Finalmente se encuentran 3 reactivos que aparecen en el dos miembros de la plantilla distribuido entre casi siempre (un caso) y a veces (un caso), estos indicadores son: bajos ingresos (6), problemas o conflictos de pareja o con familiares (7) y falta de reconocimiento en el trabajo (8)





DISCUSIÓN

Y

CONSIDERACIONES

FINALES

Discusión

Es preciso señalar que existen dos variables que crecen simultáneamente en sus valores, son la edad de los sujetos de la muestra y su percepción sobre el apoyo social que brindan los compañeros. Esto significa que a medida que aumenta la edad de los sujetos, estos perciben mayor apoyo por parte de sus pares. Esto puede deberse a una adaptación de los sujetos a las normas o pautas de convivencia y puesto que las mismas no se encuentran establecidas por escrito, es posible que sean transmitidas verbalmente y a través de las prácticas laborales; por lo tanto, los individuos requieren un tiempo considerable para asimilar dichas normas vigentes en la organización.

Otro elemento que puede entrar en juego en este caso, es el hecho de que a medida que aumenta la edad también aumenta la antigüedad en la empresa, y es este último factor que puede estar incidiendo en relación al apoyo social, ya que la antigüedad puede ser objeto de respeto y consideración por parte de los pares, en lo que respecta a la ejecución de la tarea, brindando mayor reconocimiento hacia los sujetos.

Siguiendo con la antigüedad laboral, se detecta que la misma está relacionada con las Responsabilidades por la custodia de dinero (Flujo semanal o mensual), lo cual implica que aquellos sujetos que poseen mayor antigüedad en la empresa, poseen acceso y responsabilidades por el control de dinero que ingresa semanal y mensualmente, debido a que por un lado se podría considerar que están debidamente capacitados para ello, y por otro lado se puede pensar que esta relación se da porque la antigüedad laboral está vinculada muchas veces con el incremento de responsabilidad que la empresa brinda en función de la evolución de los empleados en la misma.

La experiencia y la antigüedad, posicionan a los sujetos en un lugar de conocimiento acerca del manejo interno del sistema organizativo en este respecto, así como del conocimiento interno de la empresa, y por ende son los depositarios de la responsabilidad del manejo de dinero.

A su vez, la antigüedad en el puesto se encuentra ligada a la responsabilidad por la seguridad de los caudales de la empresa, ya que en la misma se manejan importantes cifras monetarias en forma permanente. Se trata en este caso, del personal jerárquico de la organización, quien tiene la obligación de custodiar el dinero entrante a nivel interno de esta sede, ya que los traslados o movimientos de dinero se efectúan por parte del

gerente general de la compañía, que a su vez es quien posee mayor antigüedad en la empresa.

Seguidamente y en virtud del análisis a nivel de responsabilidades en lo que respecta al personal que se sitúa en la cúpula de la organización, es menester señalar que la Antigüedad en el puesto y Responsabilidad por la contratación o despido de empleados, están también relacionadas entre sí. Además el gerente general de la compañía, posee Responsabilidades por la custodia de Activos de Cambio (Cheques, títulos, acciones, etc.) y finalmente, el sujeto se comunica con la sede central de Cauciones Seguros, con el fin de recibir autorización para tomar estas decisiones concretas.

Por otra parte, se advierte que el personal que está a cargo de supervisar o controlar de alguna manera el trabajo que realizan los otros, evidencia menor nivel de formación académica recibida que sus supervisados. En otros términos, puede decirse que los empleados que poseen mayor nivel educativo al interior de esta organización, se hallan ubicados en los cargos operativos de la misma y estos valores señalados, tienen importantes implicancias psicológicas que serán analizadas oportunamente.

En otro orden de cosas, se detecta que las personas que tienen mayor antigüedad en la compañía, evidencian menor formación académica recibida con respecto a la totalidad de la plantilla, ya que en el momento en que ha sido fundada la empresa, no eran requeridos todos los procesos tanto de atracción como de selección de personal que sí lo son en estos días; por ende, el personal jerárquico de Cauciones Seguros, se encuentra preparado para realizar el control y la gestión relacionada con el flujo de dinero que ingresa mensual y semanalmente, pero de manera idónea e informal, no son sujetos que poseen educación formal de grado.

Si se toma en cuenta las últimas tres relaciones observadas, se denota que aquellos sujetos que poseen mayor antigüedad en la empresa, son los que menos estudios poseen y, a su vez, mayores responsabilidades tienen asignadas. Esto puede tener varias consecuencias dentro de la dinámica organizacional. El hecho de que sujetos poco preparados académicamente para llevar adelante responsabilidades complejas, como lo son el manejo y custodia de dinero y caudales, contratación y despido de personas, control y supervisión de empleados, puede provocar que sufran Burnout debido a que estas responsabilidades sobrepasan la capacidad y las herramientas que posee el sujeto para hacer frente a esta demanda del medio, de hecho

se detectó que aquellos sujetos con mayor antigüedad y puestos jerárquicos eran los que más estaban afectados por el síndrome de Burnout, sobre todo en las dimensiones de realización profesional y despersonalización.

Sin embargo, es importante destacar que los empleados de menor nivel educativo, son los de mayor antigüedad, y el conocer tanto la empresa, como formarse dentro de ella de manera autodidacta, puede ser un elemento positivo para rescatar al momento de prevenir y trabajar sobre el afrontamiento del estrés laboral.

Por otro lado, el hecho de que empleados poco preparados ocupen puestos de responsabilidades fundamentales para una empresa, puede influir negativamente en la motivación y en el rendimiento de los empleados que se encuentran en el nivel operativo y que poseen mayor preparación formal.

De hecho, en relación a esto se visualiza que los sujetos que poseen los mayores niveles educativos, presentan como contrapartida menores niveles de realización profesional. Es menester recordar que la realización profesional cuando se encuentra en bajos porcentajes, es un indicador de un gran sentimiento de carencia de satisfacción laboral y satisfacción personal, baja autoestima y niveles de autoeficacia, bajo autoconcepto y elevadas autocríticas. Además, la falta de realización profesional está vinculada íntimamente con altos niveles de desmotivación, lo cual ejerce una influencia notable en el rendimiento y en la productividad laboral, que pueden disminuir a causa de estos factores.

Más aún, y como se ha mencionado con anterioridad, en las expresiones más severas de este síndrome, pueden aparecer manifestaciones pseudodepresivas y se han encontrado al respecto, casos de suicidios y más frecuentemente el sujeto se expresa mediante la huida, para evitar la vivencia de situaciones potencialmente estresoras y actúa solicitando carpetas médicas y psiquiátricas directamente ligadas al ausentismo, o bien el individuo puede dedicarse a trabajar a reglamento y nada más, debido a que no posee (o no conoce) los recursos que en estos momentos le son altamente necesarios en virtud del afrontamiento saludable de dichas situaciones que se le están tornando notablemente adversas.

Luego, se presenta el hecho de que a medida que aumentan los niveles de estudios con los que cuentan los sujetos, disminuyen las Posibilidades de desarrollo y habilidades. Esto se produce debido a que el personal que posee mayor formación

académica, teniendo en cuenta la totalidad de la población relevada, se encuentra ocupando cargos operativos y en este contexto, dichos empleados deben realizar actividades que podrían caracterizarse como rutinarias a pesar de algunas variables que se pueden hallar, y además dichas actividades al estar preestablecidas o pautadas de antemano, no permiten el desarrollo de habilidades, sobre todo a nivel productivo y/o creativo. En este sentido, puede pensarse que estos sujetos no requieren de la utilización de recursos tales como: la creatividad, la toma de decisiones estratégicas, la propuesta innovadora de diferentes operaciones, etc.

Respecto a esto, las últimas dos relaciones analizadas presentan coherencia entre sí, Ya que tanto la realización profesional como la posibilidad de desarrollar habilidades, son dos variables que decrecen a medida que aumentan los niveles educativos de dichos individuos.

Un bajo nivel de posibilidad de desarrollo de habilidades puede influir en un bajo nivel de realización profesional, debido a que el sujeto al encontrarse ocupando cargos operativos, y que ha recibido una formación profesional óptima, podría manifestar de alguna manera ciertos índices de Astenia, desmotivación, bajo rendimiento laboral; afectando la productividad laboral, las relaciones interpersonales que se producen en el marco de la organización, también puede afectar el clima laboral que puede tornarse tenso u hostil, etc.

En este sentido, una alta preparación formal vinculada con una baja aplicación práctica puede generar desmotivación, puesto que el individuo que posee dicha preparación, al ubicarse en los puestos que son inferiores en el “organigrama” y con poca posibilidades de carrera profesional interna, quizás experimente importantes dificultades relacionadas con sus expectativas laborales que se vinculan a su vez con el rol ocupacional del sujeto.

En este contexto, puede plantearse que cuando una persona realiza estudios de grado y los finaliza, posee un nivel de expectativa que puede ligarse legítimamente con el deseo del sujeto de ocupar puestos de trabajo que le permitan realizar tareas y desarrollar estos conocimientos y habilidades, a favor del crecimiento productivo y general de la organización y acorde con su formación profesional.

Continuando con este análisis, puede conjeturarse que un sujeto que posee estudios de grado, y ocupa cargos operativos, tiene poca posibilidad de desarrollar

habilidades laborales; por lo tanto, manifiesta bajos niveles de realización profesional; y esto podría repercutir traduciéndose en dificultades a la hora de reflexionar acerca de su identidad profesional, ya que el mismo puede hacer una autorreferencia negativa sobre su desempeño y su potencial.

Además, puede plantearse que si se realiza una evaluación de potencial a sujetos preparados académicamente, se pueden hallar con gran certeza: conocimientos, habilidades o destrezas que en este caso, no son altamente desarrolladas. Por otra parte, si se tienen en cuenta dichas virtudes de los empleados y se le brinda la posibilidad de efectuar un adecuado desarrollo de carrera profesional, se le permite tomar decisiones relacionadas a su puesto y al menos, se escuchan sus propuestas, las mismas pueden ser importantes para la supervivencia, el mantenimiento y el crecimiento de la organización en cuestión. También puede considerarse que estas oportunidades, si fueran dadas a los sujetos, se podrían obtener grandes beneficios como por ejemplo la propuesta de nuevos procedimientos más prácticos que los que se utilizan actualmente, en virtud de la realización de actividades laborales desde las más simples y rutinarias, hasta las más complejas y elaboradas.

Por otro lado, es posible que sujetos con estudios formales que experimentan bajos niveles de realización profesional en el trabajo, posean grandes probabilidades de percibir estas limitaciones debido a que la empresa cuenta con una estructura propia de las organizaciones informales. Con esto se hace alusión a que no se dispone de un organigrama que refiera la estructura de la organización, presentando los niveles de jerarquía de acuerdo a los puestos de trabajo vigentes; tampoco se cuenta con un manual de diseño y descripción de puestos, políticas de carrera, evaluación de desempeño, etc. Dichos elementos que son en general correctamente redactados y elaborados por expertos en recursos humanos o en psicología organizacional, pueden aportar datos muy valiosos con respecto a lo que cada empleado debe hacer, con el fin de que no se evidencien en la organización, personas que experimentan altos índices de agotamiento emocional que pueden estar relacionado a que realizan más tareas de las que deberían hacer, o que manifiestan que sus habilidades no son desarrolladas adecuadamente por ejemplo, por llevar a cabo actividades que no le permiten ir un paso más allá en su quehacer profesional.

Más adelante, se observa que los empleados que poseen mayor acceso a la información interna de la empresa en su totalidad, poseen mayores niveles de

despersonalización. Esto último nos da ciertas pautas de que estos sujetos presentan características que tienen que ver con una marcada insensibilidad ante los demás y pueden tomar actitudes cínicas o pesimistas ante los mismos. En este marco, dichos sujetos parten del supuesto de que los problemas que se originan al interior de la organización, tienen un evidente origen en otros empleados, ubicados a un nivel inferior en el “organigrama” y utilizan en consecuencia, el mecanismo de proyección a través del cual, muchas veces culpabilizan a los demás por cuestiones que en realidad, le son propias y no ajenas como las manifiestan. Esto, les otorga fuertes sentimientos de frustración íntimamente ligados al control e incluso al poder que ejercen sobre los subordinados.

En otro orden de cosas, si se relaciona el hecho de que quien ocupa la cúpula jerárquica en la empresa tiene un nivel educativo bajo, acompañado por un poder de decisión elevado, y manejo de información confidencial y secreta alto, podría derivar en la manifestación de verbalizaciones o conductas de desprecio hacia aquellos empleados mucho más formados pero que ocupan puestos operativos, pensando en la proyección que genera la despersonalización, y por ende una desvalorización de estos últimos por parte del jefe, lo que estaría asociado a la percepción de falta de apoyo por parte de los superiores tal como se analizó anteriormente.

No se puede dejar de conjeturar tampoco, que esta proyección puede ser consecuencia de una estrategia defensiva, y asociada al nivel de realización profesional bajo, por parte del gerente, puede plantearse que al saberse en inferior condición educativa que sus supervisados, puede estar generando una compensación mediante la sobrevaloración de sus actos y subestimación del accionar de los empleados.

Posteriormente se advierte, tal y como se ha señalado con anterioridad, aquellos sujetos que están en el nivel operativo, no perciben apoyo por parte de sus superiores. Puede hipotetizarse entonces, que se trata de una empresa que reúne aquellas características que se corresponden con una empresa de tipo taylorista. Esto implica, entre otras cosas, que la organización presenta una marcada rigidización y centralización. Es decir que desde la alta gerencia se hace uso del poder casi en forma absoluta y en diversos ámbitos, mientras que aquellos empleados que ocupan puestos de menor categoría en el “organigrama” realizan sólo las tareas que le son asignadas, acorde al puesto que tienen a cargo y no se permite a estos individuos realizar otros

aportes que pueden ser significativos para el enriquecimiento organizacional, ni se delega en ellos toma de decisiones.

De hecho, se presenta una íntima relación entre Autonomía sobre el contenido del trabajo y Control Vivencial de participación. En este caso, si se observan los datos con detenimiento, se puede visualizar que aproximadamente siete sujetos plantean que poseen una participación media en su puesto de trabajo, y los puntajes brutos apuntan a una media baja. Con lo cual la autonomía dentro de su puesto debería estar en un nivel similar de acuerdo a las correlaciones señaladas.

Así mismo, se puede plantear que es coherente que la autonomía y la participación en el puesto de trabajo sean bajas en una organización de estilo taylorista, ya que como se ha mencionado este tipo de estructuras se caracterizan por la centralización acompañada de una verticalidad descendente. Y a su vez, se puede establecer una potencial relación entre estos factores y la baja realización profesional, ya que la baja autonomía puede influir negativamente debido a que el sujeto que se encuentra preparado académicamente puede sentirse agobiado y claramente limitado, y por ende puede desarrollar sentimientos de insatisfacción y baja autoestima o autocrítica.

Por el contrario, si desde la alta gerencia habría mayor flexibilidad para que sus empleados tengan mayor autonomía sobre el contenido de su trabajo, los subordinados podrían expresar intereses, inquietudes y decisiones, que no solo pueden beneficiar a la empresa, sino también al sujeto en el desarrollo tanto laboral como personal. Además, ellos percibirían mayor sentido de pertenencia o afiliación y definirían más clara y positivamente su identidad profesional al trabajar en Cauciones Seguros, aumentando los niveles de realización profesional.

A continuación se advierte que aquellos sujetos que poseen mayor antigüedad en la empresa, manifiestan menores niveles de agotamiento emocional. Recuérdese que este concepto hace alusión a que los sujetos no pueden dar más de sí mismos, tanto a nivel interno como externo, y pueden manifestarlo a través del trabajo a reglamento o mediante el ausentismo laboral. El hecho de que el cansancio emocional disminuya a medida que los sujetos poseen mayor antigüedad en la empresa, podría estar denotando que los mismos se han adaptado a las normas vigentes en la organización y tienen una vasta experiencia y un elevado conocimiento interno acerca de ella, como se ha indicado con antelación.

También se ha detecta que el total de síntomas físicos, se hayan ligados a la demanda psicológica: dicha asociación entre estas variables, brinda un eslabón más, para inferir la presencia de una baja realización profesional, en gran medida, por los empleados que se sitúan en los niveles inferiores del “organigrama”, ya que estos individuos presentan en general sus músculos tensos, lo cual indica que no están relajados y es posible que la fatiga que esto produce y se expresa a nivel físico, esté significativamente relacionada con el aumento de los niveles de cansancio emocional en sujetos que tienen menor antigüedad en la compañía. A su vez, estos empleados encuentran al entorno laboral como altamente demandante, al no disponer de sus recursos cognitivos, emocionales y físicos para hallar mayores niveles de satisfacción laboral.

Por último, se visualiza que algunos individuos señalan una falta de incentivos y motivación en el trabajo. En este punto, si bien se puede hacer una distinción ya que los incentivos son reforzadores externos, mientras que la motivación tiene que ver con estímulos que tienen lugar a nivel interno, ambos términos representan las 2 caras de una misma moneda y estos índices pueden estar causados por una percepción de bajos ingresos y reconocimiento por el trabajo (incentivos) y además añaden que poseen un exceso de responsabilidad en su trabajo. Por lo dicho anteriormente, es muy probable que estos sujetos (reflexión interna mediante), no se encuentren motivados por su trabajo, por lo tanto, podría hipotetizarse que al hallarse poco satisfechos en el ámbito laboral y personal, los sujetos muy posiblemente están haciendo eco de ello mediante la manifestación de estas problemáticas que atañen tanto a sus vidas en el plano laboral, como social y familiar.

Esto es atinado si se lo asocia con datos que se han presentado anteriormente, ya que aquellos sujetos que se encuentran ocupando cargos operativos y poseen algunos síntomas físicos ligados al estrés, como la presencia de músculos tensos, acompañados de síntomas emocionales como el decaimiento (Ánimo depresivo); tienen a su vez pocas posibilidades de desarrollo de habilidades, mayor formación académica teniendo en cuenta el total de los empleados de esta organización, y por lo tanto poseen baja autorrealización; también son estos sujetos quienes manifiestan con mayor frecuencia la percepción de recibir poco apoyo por parte de sus supervisores y además, la presencia de situaciones estresantes que acompañan este cuadro.

A lo largo del análisis se ha ido caracterizando la organización Cauciones Seguros, y algunos de los aspectos que se mencionaron fueron la estructura verticalista, la centralización en la toma de decisiones, y la falta de formalidad o estandarización en la estructura y sus puestos.

Esta informalidad puede acarrear varios problemas intraorganizacionales, entre ellos está el tema de la limitación en la toma de decisiones por parte de una o pocas personas, y la asignación de responsabilidades y tareas en función de evaluaciones informales o subjetivas. Esto es algo que se ha detectado en la empresa. De hecho, de acuerdo a los datos relevados por los cuestionarios, se advierte que el gerente general es quien maneja toda la información y quien, a su vez, parecería tener el control sobre la toma de decisiones que luego son consensuadas con el personal jerárquico que trabaja en casa central de dicha empresa.

Otro de los puestos que posee mayor toma de decisiones es el de la suscriptora, cuya responsabilidad es analizar los riesgos de brindar o no un seguro de caución, y si la transacción va a dar lugar a pérdidas económicas tanto para la organización como para el cliente. Para llevar adelante esta tarea es necesario tener formación especializada, y un nivel de autonomía en el trabajo alto para la toma de decisiones de acuerdo al análisis de la información. Si bien el puesto presenta estos requisitos, en las encuestas la ocupante señala tener un nivel de autonomía bajo, y no describe las responsabilidades puntuales que tiene a su cargo.

Por otro lado, ambos sujetos en el cuestionario de Situaciones Laborales (gerente General y Suscriptora), marcan que poseen mucha influencia en el puesto de trabajo y que tienen incidencia significativa sobre las decisiones que se toman en el área. También se ha presentado el hecho de que estos dos sujetos puntualmente, son los que más están afectados por el síndrome de Burnout, tomando como referencia el grupo encuestado, denotando una alta Despersonalización y una baja Realización Profesional y/o Personal.

De acuerdo al cuestionario de sintomatología de estrés, la suscriptora es una de las personas más afectadas, ya que presenta ocho síntomas emocionales desarrollados y uno físico, mientras que el Gerente General presenta afectados un síntoma físico y dos síntomas emocionales.

En relación a esto, se puede pensar en diferentes hipótesis. La primera es que por parte del gerente se haya plasmado una alta deseabilidad social en los cuestionarios, por lo cual no “demuestra” una alta frecuencia de síntomas, y esto se plantea porque de acuerdo al nivel de Burnout que ha desarrollado debería correlacionarse con mayor cantidad de síntomas, sobre todo síntomas emocionales o psicológicos dada la alta despersonalización.

Sin embargo, la segunda hipótesis se relaciona a los estudios de Duran y Otros (2001), donde se menciona que la antigüedad profesional está vinculada de manera negativa al nivel de Síndrome de Burnout presentado por los trabajadores, o sea, a mayor antigüedad menos nivel de Burnout. Con lo cual podría pensarse que la “falta de sintomatología” por parte del gerente se debe a una adaptación al medio, pero debería presentarse menores niveles de Burnout en las dimensiones ya mencionadas.

Por otro lado, de acuerdo a los estudios de Duran y Otros (2001), el Síndrome de Burnout suele estar presente en el periodo comprendido entre los dos o tres años y los diez años de iniciada la profesión, mientras que antes o después de este periodo los profesionales no suelen sufrir altos niveles del síndrome. Esto representa la situación de la Suscriptora, quien posee una antigüedad en la empresa de 2 años y medio aproximadamente, pero no con el Gerente quien presenta altos niveles de Burnout y tiene una antigüedad de más de 30 años.

Finalmente, otra hipótesis que se genera a partir de estos datos, es que el gerente general se ha sobre-adaptado a las situaciones de estrés: manejo de grandes cantidades de dinero, contacto con clientes, toma de decisiones, contacto con proveedores, negociaciones con la casa matriz, por ejemplo. Y esta sobre-adaptación ha decantado en una falta de reconocimiento interno que hace que el sujeto no pueda reconocer o detectar los propios síntomas, o que haya naturalizado o internalizado el malestar, por ejemplo contractura crónica o algias permanentes, a las cuales ya no se le brinda importancia o significación.

CONSIDERACIONES FINALES: ALCANCES Y LIMITACIONES.

En función del análisis realizado, no se descarta que pueda haber una combinación de las hipótesis planteadas, sin embargo para poder profundizar estos datos sería necesaria una investigación más puntual sobre algunos de los indicadores. Si se puede afirmar, con un mayor grado de certeza, y luego de realizar el análisis concerniente a los datos recabados, que la toma de decisiones y el nivel de Burnout o estrés en los empleados de Cauciones Seguros está significativamente asociado, pero para poder establecer con mayor certeza esta relación es necesario profundizar y determinar si esta misma asociación se encuentra en otros empleados de otras empresas.

No se desconoce el hecho de que existen otras variables o factores que podrían estar incidiendo en el estrés laboral. Algunos de dichos factores son: la falta de motivación y de satisfacción laboral o profesional; la ausencia de manuales en los que se encuentren diseñados y escritos los puestos de trabajo vigentes; un organigrama que dé cuenta de la estructura organizacional; políticas internas que contenga por ejemplo, las normas de trabajo o el reglamento interno de la empresa. Sin embargo, en este estudio se ha focalizado y profundizado acerca de la toma de decisiones estratégicas, variable poco tenida en cuenta en trabajos anteriores.

Por otro lado, las limitaciones de este estudio radican en la cantidad de casos con los que se ha logrado realizar el estudio en cuestión (nueve), que forman la totalidad de la plantilla de Cauciones Seguros S.A. sede Córdoba, por lo cual los resultados obtenidos no pueden ser generalizables o traspolables a otras organizaciones, con lo cual el alcance se limita a esta población.

Finalmente es importante tener en cuenta que este estudio, como estudio exploratorio, deja muchas preguntas a resolver como: ¿Existen diferencias significativas entre empleados que toman decisiones estratégicas y aquellos que trabajan en forma rutinaria en relación a los niveles de estrés laboral que desarrollan? ¿Cómo la toma de decisiones estratégicas afecta el desarrollo de las diferentes dimensiones del Síndrome de Burnout? ¿Qué sucede con el nivel de Burnout en aquellos puestos donde la toma de decisiones es estratégica y sus ocupantes están profesionalizados? ¿El tipo de estructura

empresarial, centralizada o descentralizada, afecta el surgimiento de Burnout en los empleados que deben tomar decisiones estratégicas?

A su vez, todas estas preguntas se relacionan con otras variables, como las mencionadas en párrafos anteriores, de cuales algunas ya se encuentran estudiadas y otras no. Por esto se considera este estudio como el punto de partida para poder trabajar sobre temáticas que son actuales dentro de las organizaciones, y sobre las cuales hoy hay pocas respuestas.



BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

1. Aguiar F. (2004) *Teoría de la decisión e incertidumbre: modelos normativos y descriptivos EMPIRIA*. Revista de Metodología de Ciencias Sociales. N.º 8, 2004, pp. 139-160.
2. Albanesi de Nasetta Susana. 2004. *Burnout en guardias médicas*. Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación Psicológica. Año XIV, vol 11, N°3.
3. Albanesi de Nasetta, S. & Morales de Barbenza, C. 2002 *Burnout en el Personal de Enfermería*. Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación Psicológica, Vol 14 (2): 87-101 España. Sznirer 2000
4. Borkovec, Alcaine, Y Behar, 2004 Borkovec, T. D., Alcaine, O., Y Behar, E. (S/F). *Avoidance Theory Of Worry And Generalized Anxiety Disorder*. In R. G. Heimberg, Citado En Psicothema
5. Bröder, A. (2000), «Assesing the empirical validity of »Take The Best« heuristic as a model of human probabilistic inference», Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition, 26: 1332-1346.
6. Cairo, H. (2002). Burnout, *Un síndrome cada vez más expandido*, *Relaciones Humanas*. Rev. Mujeres de Empresa.
7. Carletti G. M. (2006) *La Construcción De La Representación De Las Prácticas Cotidianas De Directores Escolares: Un Análisis De La Toma De Decisiones A Partir De La Reforma Educativa* Fundamentos En Humanidades, Año/Vol. VII, Número 014 Universidad Nacional De San Luis, Argentina Pp. 239-255 [Http://Redalyc.Uaemex.Mx](http://Redalyc.Uaemex.Mx)
8. Cazabart, Eduardo H y Costa Edgardo. 2000. *Stress: La sal de la Vida?*. *Avances en Medicina Ambulatoria*. Cámara, M et al. (Editores). Sociedad Argentina de Medicina.
9. Correché M. S. y Labiano. L. M. (2003) *Aplicación De Técnicas Psicoterapéuticas A Un Grupo De Estudiantes Con Síntomas De Estrés*. Fundamentos en Humanidades, año/vol. 4, número 007-008 Universidad Nacional de San Luis. San Luis, Argentina pp. 129-147

10. De Pablo Rafael, Suberviola J. 1998. *Prevalencia del Síndrome de Burnout o desgaste profesional en los médicos de atención primaria*. Atención Primaria; 22:580-584.
11. Demerouti, Bakker, Nachreiner Y Schaufeli 2001 Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W.B. (2001). *The Job Demands-Resources Model Of Burnout*. Journal Of Applied Psychology, 86, 499-512.
12. Durán, M. A., Extremera, N. y Rey, L. (2001). *El síndrome de burnout en el ámbito educativo: una aproximación diferencial*. Apuntes de Psicología, 19, 251-262.
13. Eckenrode J. (1991). *The social context of coping*. New York. Plenum Press.
14. Faber, E. 1984. *The effects of stress on physicians and their medical practice*. N. Engl. Journal Medical Bulletin, 98: 310–463.
15. Fernández López V.; I. Iruarrizaga (2005). *Intervención psicológica en la toma de decisiones: un caso clínico*. Revista Ansiedad y Estrés. Año 2005, Vol. 11 (Año 2-3). PP. 291-301.
16. Folkman, S., y Lazarus, R. (1985). *If It Changes It Must Be A Process: A Study Of Emotion And Coping During Three Stages Of A College Examination*. Journal of Personality and Social Psychology, 48(1), 150-170. Citado en Relación entre estilos y estrategias de afrontamiento y bienestar psicológico en adolescentes. González Barrón, R., Montoya Castilla, I., Bernabeu Verdú, J., Casullo, M.M. (Eds.). Psicothema, ISSN 0214-9915, Vol. 14, Nº. 2, 2002, pp. 363-368.
17. Freudenberger, H. (1980). *Burnout: The high cost of high achievement*. New York: Doubleday.
18. Freudenberger, H. (1983). *Staff burn-out*. Journal of Social Issues; 30, 158–159.
19. Gambara, H. y González, E. (2004). *Qué y cómo deciden los adolescentes*. Tarbiya, 34, aceptado para publicación mes de junio.
20. García Retamero R.; Takezawa M.; Gigerenzer G. (2008) *Comunicación Grupal Y Estrategias De Toma De Decisiones* Psicothema, año/vol. 20, número 004. Universidad de Oviedo. Oviedo, España pp. 753-759
21. Gertzen, 1992. Gertzen, H. (1992). *Component Processes Of Phased Decision Strategies*. Acta Psychologica, 80, 229-246.

22. Gigerenzer, G. Y Selten, R. (2002), *Bounded Rationality*. The Adaptive Toolbox. Cambridge, Mass: The Mit Press.
23. Gigerenzer, G., Todd, P. et al (2000), *Simple Heuristics that Make Us Smart*. Oxford: Oxford University Press.
24. Guerrero J. (2003) *Los Roles No Laborales Y El Estrés En El Trabajo*. Revista Colombiana de Psicología, número 012 Universidad Nacional de Colombia Bogotá, Colombia pp. 73-84
25. Harvey Y Fisher, 1997 Harvey, N., Y Fischer, I. (1997). *Taking Advice: Accepting Help, Improving Judgment And Sharing Responsibility*. Organizational Behavior And Human Decision Processes, 70, 117-133.
26. Hastie, R. (2001). *Problems For Judgement And Decision Making*. Annual Review Of Psychology. 52:653-83 Heath Y González, 1995
27. Heath Y González, 1995 Heath, C., Y González, R. (1995). *Interaction With Others Increases Decision Confidence But Not Decision Quality: Evidence Against Information Collection Views Of Interactive Decision-Making*. Organizational Behavior And Human Decision Processes, 61, 305-326.
28. Iglesias Parro, De La Fuente Y Martín; (2000). *Efecto De Las Estrategias De Decisión Sobre El Esfuerzo Cognitivo Sergio Iglesias* Psicothema ISSN 0214 - 9915 CODEN PSOTEG 2000. Vol. 12, N° 2, Pp. 267-272 Copyright © 2000 Psicothema
29. Janis, I. Y Mann, L. (1979). *Decision Making: A Psychological Analysis Of Conflict, Choice And Commitment*. New York: Free Press.
30. José Luiz Hesketh J. L. (1978) *Proceso Decisório: Um Estudo De Quatro Modelos* Revista Latinoamericana de Psicología, , año/vol. 10, número 001 Fundación Universitaria Konrad Lorenz Bogotá, Colombia pp. 37 – 52
31. Karasel, R.A. (1979). *Job Demand, Job Decision Latitude, And Mental Strain: Implications For Job Redesign*. Administrative Science Quarterly, 24, 285-307.
32. López Mena L.; Campos A. J. (2002) *Evaluación De Factores Presentes En El Estrés Laboral* Revista de Psicología, año/vol. XI, número 001 Universidad de Chile Ñuñoa Santiago, Chile pp. 149-165
33. Mann, L., Radfor, M., Burnett, P., Ford, S., Bond, M., Leung, K., Nakamura, H., Vaughan, G. Y Yang, K. (1998). *Cross-Cultural Differences In Self-*

- Reported Decision Making Style And Confidence*. International Journal Of Psychology, 33(5), 325-335.
34. Mansilla A. S. (2008) *Prevención del estrés en una empresa. Intervención sobre el individuo*. Tesis de Grado. Universidad Empresarial Siglo 21
 35. Maslach C. y Jackson S. E. (1986). *Maslach Burnout Inventory (Segunda Edición)*. Palo Alto. CA. Consulting Psychologist Press.
 36. Maslach y S. E. Jackson, (1981). *Consulting Psychologists Press, Inconciente.*, Palo Alto, California, USA.
 37. Maslach, C. (1997). *The Burn-out syndrome in the day care setting*. Child Core Quortely. 6: 100-113.
 38. Mejía Ceballos J. C.; Laca Arocena F. A. (2006) *Estilos De Comunicación En El Conflicto Y Confianza En Las Propias Decisiones* Enseñanza e Investigación en Psicología, julio-diciembre, año/vol. 11, número 002 Universidad Veracruzana Xalapa, México pp. 347-358
 39. Méndez, M., Serrano, G. Y Cuesta, M. (1996). *La Influencia De La Presión Temporal En La Elección De Estrategias De Mediación*. Psicothema, 8 (1), 133-146.
 40. Miller Moya, Luis Miguel (2004) *Acción Colectiva Y Modelos De Racionalidad* Estudios Fronterizos, Enero-Junio, Año/Vol. 5, Número 009 Universidad Autónoma De Baja California Redalyc.Uaemex.Mx/Redalyc/Html/530/.../53050905.Html
 41. Omar A. (2006) *Justicia Organizacional, Individualismo-Colectivismo Y Estrés Laboral* Psicología y Salud, julio-diciembre, año/vol. 16, número 002 Universidad Veracruzana Xalapa, México pp. 207-217
 42. Oreja Rodríguez J. R.; Yanes Estévez J. R.. (2005) *La incertidumbre percibida del entorno como condicionante del riesgo estratégico asumido por el decisor* Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa. Núm. 25, 2005, 005-028
 43. Organización Mundial de la Salud. (1994). *Documentos básicos*. Ginebra.
 44. Organización Mundial de la Salud. (2002). *The word heath report. Health systems improving performance*. Disponible en la World Wide Web: <http://www.Who/mt/whr>
 45. Oros de Sapia L. B. (2002) *Estrés Y Variables Moderadoras De La Percepción De La Amenaza*. Interdisciplinaria, año/vol. 19, número 002

Centro Interamericano de Investigaciones Psicológicas y Ciencias Afines
Buenos Aires, Argentina pp. 159-183

46. Pay N E, J. W., Bettman, J.R. Y Johnson, E.J. (1993b). *The Use Of Multiples T Rat Egies*. In Judgment And Ch O I C E. En Castellan, N. (Ed.) Individual And Group Decision Making: Current Issues. L Aw Rence Erlbaum Associates .
47. Payne, J.W., Bettman, J.R. Y Johnson, E.J. (1993a). *The Adaptive Decision Maker*. Cambridge University Press.
48. Payne, J.W., Bettman, J.R. Y Luce, M.F. (1998). *Behavioral Decision Research: An Overview*. En M.H. Birnbaum (Ed.) Measurement, Judgment And Decision Making. Handbook Of Perception And Cognition (2ª Ed.) (Pp 303-359);
49. Peiró 1999^a Peiró, J.M. (1999a): *Desencadenantes Del Estrés Laboral*. Madrid. Pirámide.
50. Peiro J. M. y Rodríguez I.(2008). *Estrés Laboral, Liderazgo Y Salud Organizacional* Papeles del Psicólogo, enero-abril, año/vol. 29, número 001 Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos Madrid, España pp. 68-82
51. Peiró, 1999b Peiró, J.M. (1999b). *El Modelo AMIGO: Marco Contextualiza- Dor Del Desarrollo Y La Gestión De Recursos Humanos En Las Organizaciones*. Papeles Del Psicólogo, 72, 3-15.
52. Peiró, J.M. (2000). *Assessment Of Psychosocial Risks And Pre- Vention Strategies : The AMIGO Model As The Basis Of The Prevenlab/Psychosocial Methodology*. Psychology In Spain, 4, 139-166, Extraído el 13/08/2010 de www.psychologyinspain.com/content/full/2000/12frame.htm.
53. Peiró, J.M., & Martinez-Tur, V. (2008). *Organizational Development And Change*. In N. Chmiel (Ed) An Introduction To Work And Organisational Psychology. (Pp. 351-376). Blakwells Publishing 2nd Edition.
54. Piña López, J. A. (2009) *Los pecados originales en la propuesta transaccional sobre estrés y afrontamiento de Lazarus y Folkman* Enseñanza e Investigación en Psicología, Universidad Veracruzana Xalapa, México. Vol. 14, Núm. 1, enero-junio, 2009, pp. 193-209

55. Pratt, L.L., & Barling, J. (1988). *Differentiating Between Daily Events, Acute And Chronic Stressors. A Framework And Its Implications*. IN J.J. Hurrell Jr., L.R. Murphy, S.L. Sauter & C.L. Cooper (Eds): Occupational Stress. Issues And Development In Research (Pp. 41-53).
56. Regueiro R.; León O. (2003) *Estrés En Decisiones Cotidianas* Psicothema, año/vol. 15, número 004 Universidad de Oviedo Oviedo, España pp. 533-538
57. Russo, J.E. Y Doshier, B.A. (1983). *Estrategies For Multiattribute Binary Choice*. Journal Of Experimental Psychology: Learning, Memory And Cognition, 9, 676-696. Psicothema
58. Sánchez Manzanares M.; Rico R.; Gil, F.; San Martín A. (2006) *Memoria Transactiva En Equipos De Toma De Decisiones: Implicaciones Para La Efectividad De Equipo* Psicothema, Año/Vol. 18, número 004 Universidad de Oviedo Oviedo, España pp. 750-756
59. Sánchez, J.C., Lanero, A., Yurrebaso, A., Y Tejero, B. (2007). *Cultura Y Desfases Culturales De Los Equipos De Trabajo: Implicaciones Para El Compromiso Organizacional*. Psicothema, 19, 218-224.
60. Sandín B. (2003) *El Estrés: Un Análisis Basado En El Papel De Los Factores Sociales* International Journal of Clinical and Health Psychology, enero, año/vol. 3, número 001 Asociación Española de Psicología Conductual (AEPC) Granada, España pp. 141-157
61. Schotter, A. (2003). *Decision-Making With Naïve Advice*. American Economic Review, 93, 196-201.
62. Sellanes M. 2004. *Nuevos retos para la salud de los profesionales sanitarios: El Síndrome de Burnout o desgaste profesional*.
63. Simón, (1997) *La Participación Emocional En La Toma De Decisiones*. Extraído El 12/08/2010 De [Www.Psicothema.Es](http://www.Psicothema.Es)
64. Slipak O. (1996). *Estrés Laboral*. Extraído el 10/08/2010 de www.alcmeon.com.ar
65. Todd, P. M. Y G. Gigerenzer. (2003). *Bounding Rationality To The World*. En Journal Of Economic Psychology, 24, Pp. 143-165.
66. Warr, P. (1987). *Work, Unemployment And Mental Health*. Oxford: Clarendon Press.

67. Yaniv, I. (2004a). *The Benefit Of Additional Opinions*. Current Directions In Psychological Science, 13, 75-78.
68. Yaniv, I. (2004b). *Receiving Other People's Advice: Influence And Benefit*. Organizational Behavior And Human Decision Processes, 93.



ANEXOS

ANEXOS

Consentimiento Informado de Participación en la Investigación

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Juan Pablo Vega, alumno de Lic. en Psicología de la Universidad Empresarial Siglo 21. He sido informado/a de que la meta de este estudio es la comprobación de la existencia una relación entre el estrés laboral y la toma de decisiones estratégicas.

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios, lo cual tomará aproximadamente 25 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Juan Pablo Vega a través de e-mail: juampa_vega@hotmail.com.

También entiendo que este consentimiento informado será destruido una vez finalizada y aprobada la investigación, y tiene como finalidad cumplir con los requisitos éticos de la investigación.

Firma del Participante.

Cuestionario Sociodemográfico

Edad			
Sexo	Femenino		Masculino
Puesto			
Antigüedad en el puesto (En años y meses)			
Estudios	Secundario Terminado		
	Terciario Incompleto		
	Terciario Completo		
	Universitario Incompleto		
	Universitario Completo		
	Postgrado/Master		
Sus estudios están relacionados a las tareas que realiza en su puesto?			
Si, y sin ellos no podría realizar la tarea		No, y puedo realizar la tarea sin estudios específicos.	
Que tipo de información maneja? (Puede marcar mas de una opción)			
Publica (Información que posee tanto el personal de la empresa como el publico en general)			
Privada (Información que solo posee el personal de la empresa)			
Confidencial (Información que solo poseen algunos empleados de la empresa)			
Secreta (Información que solo posee una o dos personas de la empresa)			
Respecto de las responsabilidades de su puesto, le solicitamos que marque a continuación con una cruz (x) las opciones que correspondan:			
Responsabilidades por el trabajo de otros			
Responsabilidades por la custodia de dinero (Caja diaria)			
Responsabilidades por la custodia de dinero (Flujo semanal o mensual)			
Responsabilidades por la custodia de Activos de Cambio (Cheques, títulos, acciones, etc.)			
Responsabilidad por la seguridad de los caudales de la empresa			
Responsabilidad por la contratación o despido de empleados			
Responsabilidad por el contacto y retención de clientes.			
Otros: Cuales:			

A contiguación se encontrará una serie de síntomas que pueden producirse cuando alguien esta bajo presión. Por favor léalos y decida en qué medida le han afectado en el **último año**. Marque la respuesta que mejor corresponda a su parecer. Asegúrese de dar una, y solo una, respuesta por indicador y de contestar a todos los indicadores.

Indicadores	Siempre	Casi Siempre	A Veces	Casi Nunca	Nunca
1 - Sensación de angustia, terror inminente e incontrolable	5	4	3	2	1
2 - Respiración rápida y corta	5	4	3	2	1
3 - Pérdida de apetito	5	4	3	2	1
4 - Trastornos del sueño	5	4	3	2	1
5 - Fatiga crónica	5	4	3	2	1
6 - Dolores de cabeza o migraña	5	4	3	2	1
7 - Taquicardia	5	4	3	2	1
8 - Nauseas	5	4	3	2	1
9 - Problemas de digestión o diarrea	5	4	3	2	1
10 - Mareos	5	4	3	2	1
11 - Sensación de tener apretado el pecho	5	4	3	2	1
12 - Pesadillas	5	4	3	2	1
13 - Transpiración excesiva	5	4	3	2	1
14 - Músculos tensos	5	4	3	2	1
15 - Sequedad en la boca	5	4	3	2	1
16 - Decaimiento (ánimo depresivo)	5	4	3	2	1
17 - Irritabilidad	5	4	3	2	1
18 - Ansiedad	5	4	3	2	1
19 - Confusión	5	4	3	2	1
20 - Rabia	5	4	3	2	1
21 - Agresiones injustificadas a los demás	5	4	3	2	1
22 - Sentirse "bajo presión"	5	4	3	2	1
23 - Cambios bruscos de ánimo	5	4	3	2	1
24 - Problemas de concentración / memoria	5	4	3	2	1
25 - Disminución del rendimiento	5	4	3	2	1
26 - Preocupación constante por una cosa	5	4	3	2	1
27 - Sensación de tener bloqueo mental	5	4	3	2	1
28 - Pensamientos catastróficos	5	4	3	2	1
29 - Apatía	5	4	3	2	1
30 - Incapacidad para tomar decisiones	5	4	3	2	1

A continuación se encontrará una serie de situaciones que pueden estar relacionadas con el estrés. Por favor léalos y decida en qué medida le han afectado en el **último año**. Marque la respuesta que mejor corresponda a su parecer. Asegúrese de dar una, y solo una, respuesta por indicador y de contestar a todos los indicadores.

Indicadores	Siempre	Casi Siempre	A Veces	Casi Nunca	Nunca
- 1 Problemas económicos propios o familiares	5	4	3	2	1
- 2 Ambiente físico desagradable en el trabajo (iluminación, temperatura)	5	4	3	2	1
- 3 Enfermedades propias o de familiares	5	4	3	2	1
- 4 Malas relaciones con los colegas o superiores	5	4	3	2	1
- 5 Cambio de casa	5	4	3	2	1
- 6 Bajos ingresos	5	4	3	2	1
- 7 Problemas o conflictos de pareja o con familiares	5	4	3	2	1
- 8 Falta de reconocimiento en el trabajo	5	4	3	2	1
- 9 Matrimonio – inicio convivencia	5	4	3	2	1
- 10 Supervisión constante del trabajo	5	4	3	2	1
- 11 Nacimiento de un hijo	5	4	3	2	1
- 12 Inseguridad en el puesto de trabajo	5	4	3	2	1
- 13 Desempleo	5	4	3	2	1
- 14 Viajar con frecuencia por trabajo	5	4	3	2	1
- 15 Muerte de un familiar o amigo	5	4	3	2	1
- 16 Exceso de responsabilidad en el trabajo	5	4	3	2	1
- 17 Separación de la pareja	5	4	3	2	1
- 18 Exámenes o finalización de estudios	5	4	3	2	1
- 19 Embarazo	5	4	3	2	1
- 20 – Falta de incentivos y motivación en el trabajo	5	4	3	2	1

LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS Y EL ESTRÉS LABORAL

Por favor, le solicitamos que a cada una de las siguientes consignas le indique un puntaje de acuerdo a cuanto se asemeje a su sentir.					
Indicadores	Muy de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	En Desacuerdo	Muy en Desacuerdo
1) Mi empleo requiere trabajar muy de prisa	5	4	3	2	1
2) Tengo que trabajar mucho	5	4	3	2	1
3) No se me exige trabajar demasiado	5	4	3	2	1
4) En mi trabajo, me piden a menudo que haga cosas incompatibles	5	4	3	2	1
5) Mi trabajo requiere que me concentre durante mucho rato en lo que hago	5	4	3	2	1
6) Me interrumpen el trabajo a menudo, por lo que tengo que volver a ponerme en él más tarde	5	4	3	2	1
7) Tengo que trabajar contra reloj	5	4	3	2	1
8) A menudo, mi trabajo se retrasa porque debo esperar el de otras personas o departamentos	5	4	3	2	1
9) Mi trabajo requiere que aprenda cosas nuevas	5	4	3	2	1
10) En mi trabajo, tengo que hacer muchas tareas repetitivas	5	4	3	2	1
11) Mi trabajo requiere que sea creativo	5	4	3	2	1
12) Mi trabajo requiere un alto nivel de capacitación	5	4	3	2	1
13) En el puesto que ocupo tengo la oportunidad de trabajar en lo que mejor sé hacer	5	4	3	2	1
14) En mi trabajo llego a hacer una gran cantidad de cosas diferentes	5	4	3	2	1
15) Mi trabajo me permite tomar muchas decisiones por mi cuenta	5	4	3	2	1
16) Tengo muy poco margen de libertad para decidir cómo hago mi trabajo	5	4	3	2	1
17) Tengo mucha influencia sobre lo que pasa en mi trabajo	5	4	3	2	1
18) Tengo influencia significativa sobre las decisiones que se toman en mi área de trabajo	5	4	3	2	1
19) En mi servicio, las decisiones se toman entre todos	5	4	3	2	1
20) Tengo, por lo menos, alguna oportunidad de que se tengan en cuenta mis ideas sobre la empresa	5	4	3	2	1
21) Mis compañeros de trabajo son competentes	5	4	3	2	1

LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS Y EL ESTRÉS LABORAL

22) Mis compañeros de trabajo son hostiles o conflictivos conmigo	5	4	3	2	1
23) Mis compañeros de trabajo tienen un interés personal en mí	5	4	3	2	1
24) Mis compañeros de trabajo son agradables	5	4	3	2	1
25) Mis compañeros de trabajo ayudan a sacar el trabajo adelante	5	4	3	2	1
26) Mi jefe consigue que la gente trabaje en equipo	5	4	3	2	1

LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS Y EL ESTRÉS LABORAL

Por favor, le solicitamos que a cada una de las siguientes consignas le indique un puntaje de acuerdo a cuanto se asemeje a su sentir. Por favor no de mas de una respuesta por consigna, y conteste todas las consignas							
Indicadores	Todos los días	Pocas veces a la semana	Una vez a la semana	Unas pocas veces al mes	Una vez al mes o menos	Pocas veces al año o menos	Nunca
Me siento emocionalmente agotado por mi trabajo	6	5	4	3	2	1	0
Me siento cansado por la jornada de trabajo	6	5	4	3	2	1	0
Me siento fatigado cuando me levanto por la mañana y tengo que enfrentarme con otro día de trabajo	6	5	4	3	2	1	0
Fácilmente comprendo como se sienten las personas	6	5	4	3	2	1	0
Creo que trato a algunas personas como si fuesen objetos impersonales	6	5	4	3	2	1	0
Trabajar todo el día con personas es un esfuerzo	6	5	4	3	2	1	0
Trato muy eficazmente los problemas de las personas	6	5	4	3	2	1	0
Me siento "quemado" (cansado, agotado) por mi trabajo	6	5	4	3	2	1	0
Creo que estoy influyendo positivamente con mi trabajo en las vidas de los demás	6	5	4	3	2	1	0
Me he vuelto más insensible con la gente desde que ejerzo esta profesión (o trabajo)	6	5	4	3	2	1	0
Me preocupa el hecho de que este trabajo me esté endureciendo emocionalmente	6	5	4	3	2	1	0
Me siento muy activo	6	5	4	3	2	1	0
me siento frustrado con mi trabajo	6	5	4	3	2	1	0
Creo que estoy trabajando demasiado	6	5	4	3	2	1	0
No me preocupa realmente lo que le ocurra a algunas personas a las que doy servicio	6	5	4	3	2	1	0
Trabajar directamente con personas me produce estrés	6	5	4	3	2	1	0
Fácilmente puedo crear una atmósfera relajada con las personas a las que doy servicio	6	5	4	3	2	1	0
Me siento estimulado después de trabajar en contacto con personas	6	5	4	3	2	1	0
He conseguido muchas cosas ultimes en mi profesión	6	5	4	3	2	1	0
Me siento acabado	6	5	4	3	2	1	0
En mi trabajo trato los problemas emocionales con mucha calma	6	5	4	3	2	1	0
Creo que las personas que trato me culpan de algunos de sus problemas	6	5	4	3	2	1	0

Formulario descriptivo del Trabajo Final de Graduación

Este formulario estará completo sólo si se acompaña de la presentación de un resumen en castellano y un abstract en inglés del TFG

El mismo deberá incorporarse a las versiones impresas del TFG, previa aprobación del resumen en castellano por parte de la CAE evaluadora.

Recomendaciones para la generación del "resumen" o "abstract" (inglés)

“Constituye una anticipación condensada del problema que se desarrollará en forma más extensa en el trabajo escrito. Su objetivo es orientar al lector a identificar el contenido básico del texto en forma rápida y a determinar su relevancia. Su extensión varía entre 150/350 palabras. Incluye en forma clara y breve: los objetivos y alcances del estudio, los procedimientos básicos, los contenidos y los resultados. Escrito en un solo párrafo, en tercera persona, contiene únicamente ideas centrales; no tiene citas, abreviaturas, ni referencias bibliográficas. En general el autor debe asegurar que el resumen refleje correctamente el propósito y el contenido, sin incluir información que no esté presente en el cuerpo del escrito. Debe ser conciso y específico”.

Identificación del Autor

Apellido y nombre del autor:	Juan Pablo Vega
E-mail:	juampa_vega@hotmail.com
Título de grado que obtiene:	Lic. en Psicología

Identificación del Trabajo Final de Graduación

Título del TFG en español	La toma de decisiones estratégicas y sus implicancias sobre el estrés laboral en una empresa
Título del TFG en inglés	Strategic decision making and its implications for occupational stress in a company
Integrantes de la CAE	Mgter. Alvaro Ortiz Mgter. Leonardo Medrano
Fecha de último coloquio con la CAE	25 de Octubre de 2010
Versión digital del TFG: contenido y tipo de archivo en el que fue guardado	TFG-Juan Pablo Vega-2010

Autorización de publicación en formato electrónico

Autorizo por la presente, a la Biblioteca de la Universidad Empresarial Siglo 21 a publicar la versión electrónica de mi tesis. (marcar con una cruz lo que corresponda)

Publicación electrónica:

Después de..... mes(es)