

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA

Facultad de Psicología

"Estudio exploratorio de la existencia de Bournout en trabajadores de Instituciones Bancarias de la ciudad de Mar del Plata dedicadas al pago de haberes jubilatorios".

Informe Final del Trabajo de Investigación Correspondiente al Requisito Curricular Conforme O.C.A. N° 143/89.

ALUMNAS

Campos Silvia, Matrícula 4105/97, DNI 13.878.835

Di Croce Laura, Matrícula 1077/88, DNI 21.447.731

Martinez Ma. Alejandra, Matrícula 5591/01, DNI 18.346.118

SUPERVISORA

Mg. Ana Isabel Redondo.

Cátedra de Radicación: Psicología Laboral

Noviembre 2009



N° CLASIFICACION:	ADQUISICION:
t.13.	R.13
	N° INVENTARIO:
	R-948

“Este Informe Final corresponde al Requisito Curricular de Investigación y como tal es propiedad exclusiva de las alumnas Campos Silvia, Di Croce Laura y Martinez Ma. Alejandra, de la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional de Mar del Plata, y no puede ser publicado en un todo o en sus partes o resumirse, sin el previo consentimiento escrito de las autoras.”



“El que suscribe manifiesta que el presente Informe Final ha sido elaborado por las alumnas Campos Silvia, Di Croce Laura y Martinez Ma. Alejandra; matrículas 4105, 1077 y 5391 conforme los objetivos y el Plan de Trabajo oportunamente pautado, aprobando en consecuencia la totalidad de sus contenidos a los.....².....días del mes de Marzo.....del año ~~2009~~.-
2010.-

Firma:..........

Aclaración: ANA ISABEL REDONDO

Lic. Ana Isabel Redondo
Prof. Titular Regular
Psicología Laboral

Sello de la Supervisora:.....

INFORME DE EVALUACIÓN

En mi condición de supervisora del presente trabajo de investigación realizado por las alumnas Silvia Campos, Laura Di Croce y María Alejandra Martínez, Matrículas 4105/97; 1077/88 y 5591/01 respectivamente ,dejo constancia de aprobación de los contenidos del mismo.

La lectura del trabajo permite observar el logro de los objetivos propuestos a través de una exposición clara, ordenada y coherente. Con respecto a las condiciones formales de la presentación se cumple con lo estipulado en la reglamentación vigente.

Se trabajó respetando las pautas de la planificación, en forma ordenada y comprometida, resolviendo con eficiencia y responsabilidad las distintas situaciones.

La temática desarrollada puede ser de utilidad para las Cátedras de Psicología Laboral, Psicología Clínica y Psicología Social, por lo cual se sugiere ofrecer este informe a quienes puedan aprovecharlo.

Por todo lo anterior, apruebo el trabajo realizado y este informe final.

Mar del Plata, 02 de Marzo de 2010.-



Mgr. Ana Isabel Redondo

“Atento al cumplimiento de los Requisitos prescritos en las normas vigentes, en el día de la fecha se procede a dar aprobación al Trabajo de Investigación presentado por las alumnas Campos Silvia, Di Croce Laura, Martinez Ma. Alejandra, matrículas 4105, 1077 y 5591.”

Firma:.....

Aclaración:.....

Fecha de Aprobación:..... 19-04-10.....

Calificación: 10 (diez)

PLAN DE TRABAJO PARA LA REALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DE PREGRADO

Requisito Curricular del Plan de Estudio (OCS 143/89)

Apellido, Nombre y matrícula de las alumnas:

Martínez María Alejandra, Matrícula 5591/01

Di Croce Laura, Matrícula 1077/88

Campos Silvia Graciela, Matrícula 4105/97

Cátedra de Radicación: Psicología Laboral

Supervisora: Profesora Titular de la Cátedra de Psicología Laboral Lic. Ana Isabel Redondo.

Título del Proyecto: Estudio exploratorio de la existencia de Burnout en trabajadores de instituciones bancarias de la ciudad de Mar del Plata dedicadas al pago de haberes jubilatorios.

Descripción resumida:

El síndrome de *Burnout* es un tipo específico de estrés laboral. Es padecido por profesionales de la salud, personal penitenciario y de geriátricos, educadores y otros, los cuales, en su voluntad por adaptarse y responder eficazmente a un exceso en las demandas y presiones laborales, se esfuerzan de un modo intenso y sostenido en el tiempo, con una sobreexigencia y tensión que originan importantes riesgos de contraer enfermedades y afectar negativamente el rendimiento y la calidad del servicio profesional.

Este proyecto intenta aplicar algunos instrumentos de medición a efectos de evaluar la presencia/ausencia de indicadores del Síndrome en trabajadores pertenecientes a instituciones bancarias dedicadas al pago de haberes jubilatorios. Además se pretende investigar si la especificidad de la atención al público mayor es percibida como estresante por parte de los trabajadores mencionados.

Palabras Clave: burnout, stress laboral , adultos mayores, atención al público.

Descripción detallada:

El Síndrome del Burnout (SB) puede considerarse un capítulo dentro de otro más amplio perteneciente al estrés laboral. No es cualquier tipo de estrés laboral sino que afecta, sobre todo, a los profesionales que trabajan directamente con personas con las que mantienen una relación de ayuda y comparten con ellas situaciones vitales emocionalmente fuertes. Además, para poder diagnosticarlo con certeza, debe ser crónico, esto quiere decir, a los efectos diagnósticos, con más de seis meses de

evolución. Pero si bien se da con mayor frecuencia en el ámbito de la salud, se observa una creciente incidencia en varios de los profesionales de las organizaciones de servicios: médicos, psicólogos, policías, trabajadores sociales, directivos y mandos intermedios de empresas, educadores, entrenadores y deportistas, voluntarios de ONGs, etc.

Así, en cada actividad laboral hay posibilidades de estresarse, pero sólo podrán caer en un padecimiento de SB aquellos que vivan los objetivos y situaciones laborales de un modo particular, porque lo que lo que enferma no es solamente la cantidad de horas trabajadas o a intensidad de las mismas, sino cómo cada persona vive subjetivamente esas tareas, esos logros y fracasos, cuán altos son sus ideales y qué capacidad tiene para soportar y sobreponerse cuando no alcanza los resultados esperados. La particularidad de esta enfermedad es que afecta, generalmente, a personas que alimentan un ideal elevado y que han puesto todo su empeño en alcanzar ese ideal. Podría verse al SB como la enfermedad de la idealidad.

Desde la perspectiva psicosocial el SB no debe identificarse con estrés psicológico, sino que debe ser entendido como una respuesta a fuentes de estrés crónico que surgen de las relaciones sociales entre proveedores de servicios y los receptores de los mismos. Se corresponde con un tipo particular de mecanismo de afrontamiento frente al estrés generado en las relaciones profesional-cliente y en las relaciones profesional-organización.

Las traducciones más adecuadas para el término anglosajón Burn Out serían las de "estar o sentirse quemado" o "quemarse". En muchos lados se encuentra como "síndrome de desgaste profesional" o "síndrome de quema profesional", también como "desmoralización". Se trata de un síndrome clínico descrito en 1974 por Herbert Freudenberger, psiquiatra y psicoanalista que trabajaba en la Clínica Libre de Nueva York para toxicómanos.

Observó en ese momento que los voluntarios "jóvenes e idealistas" al año de empezar a trabajar sufrían en su gran mayoría una pérdida de energía, una desmotivación así como varios síntomas de ansiedad y depresión que podían llegar hasta el agotamiento.

En 1986 se redefine el término por Maslach y Jackson como un "síndrome de agotamiento emocional con deshumanización e insatisfacción personal que aparece en individuos que trabajan con personas" también lo describían como "una respuesta inadecuada a un estrés emocional crónico cuyos rasgos principales son un agotamiento físico y/o psicológico, una actividad fría y despersonalizada en la relación con los demás y un sentimiento de inadecuación a las tareas que ha de realizar". Incluye las tres dimensiones básicas descritas:

1) Agotamiento físico y psíquico: incluye disminución y pérdida de recursos emocionales.

2) Despersonalización: en el sentido de deshumanización: incluye indiferencia, un sentimiento de distancia emocional y el desarrollo de actitudes negativas de insensibilidad y cinismo hacia los receptores del servicio prestado. Garden describe cuatro factores dentro del ítem de despersonalización.



distanciamiento, hostilidad, despreocupación por los demás y rechazo y falta de interés por los otros.

3) Falta de realización personal (bajos sentimientos de realización personal) incluye vivencia de insuficiencia personal, sentimientos de fracaso y baja autoestima con una tendencia a evaluar el trabajo realizado de manera negativa (y con auto reproches por no haber alcanzado los objetivos propuestos.)

El sentimiento de quemadura interna no se produce de una sola vez: personas entusiasmadas por su trabajo y llenas de energías empiezan a sentirse apáticas y sin vitalidad, sentimiento que lentamente va inundando las demás áreas de sus vidas.

En el 2007 la Organización Mundial de la Salud (OMS) elaboró un vasto documento de sensibilización sobre el estrés laboral en los países en desarrollo brindando consejos para empleadores y representantes de los trabajadores. En él se propone concienciar a los actores sociales sobre el estrés en el trabajo, poniéndolo en relación con dos cambios importantes en el mundo moderno: la globalización y la naturaleza cambiante del trabajo actual.

Una mirada hacia las condiciones de los actuales trabajadores de nuestro país nos hace reflexionar acerca de la importancia del contexto en el desarrollo del SB. Entendemos al contexto como el conjunto de factores extrínsecos al objeto más específico de la investigación, que es indispensable para la comprensión, descripción y explicación de aquel fenómeno que nos proponemos conocer. De esta manera un conocimiento sólo es pertinente, en la manera que lo ubiquemos en sus coordenadas históricas, sociales y culturales específicas.

Resulta claro que del proceso de transformaciones que se ha dado en los distintos planos en nuestro país y que ha tenido consecuencias precisas sobre los trabajadores, los bancarios no han sido ajenos a sus implicancias. La denominada flexibilidad laboral, implantada en la década de los 90, significó una modificación profunda de las condiciones de trabajo, la destrucción del sistema de categorías y escalas salariales, la imposición de la polivalencia, la profundización de los ritmos de producción, la extensión de la jornada, el exceso de trabajo en forma paralela a la desocupación masiva que fue facilitada por el abaratamiento de los despidos y la derogación de normas protectoras de la estabilidad. Toda esta ofensiva adquirió un carácter extremo en el sector bancario. En 1980 existían en la Argentina 214 bancos que empleaban a 150.000 trabajadores. En el 2003 son sólo 36 las entidades bancarias supervivientes que ocupan a 90.000 trabajadores. Pero el panorama se agrava cuando se tiene en cuenta que cerca del 30% de los trabajadores vinculados al sistema financiero no tienen relación directa con su banco sino que están tercerizados por otras empresas proveedoras de servicios, en condiciones de precariedad laboral o como simples pasantes estudiantiles. Y estos cambios, producidos en los últimos veinte años, han dejado graves secuelas sociales y un profundo deterioro físico y psíquico en los trabajadores del sector.

Por lo expuesto, consideramos pertinente un diagnóstico de situación del estado actual del sector, al menos en lo que respecta a este nuevo campo de actividad que

representa el pago de haberes y la prestación de servicios financieros al público de la tercera edad.

Motivos y antecedentes tomamos como precedente el trabajo de investigación de pregrado "Exploración del SB en trabajadores de instituciones bancarias de Mar del Plata" realizado en el 2004 por dos estudiantes de nuestra facultad. Consideramos que el tema no ha perdido vigencia sino todo lo contrario, y que se nos presenta la posibilidad de establecer comparaciones entre los resultados obtenidos en ambas investigaciones para poder esbozar una línea temporal de los hechos estudiados.

Objetivos generales y particulares

Objetivo General: evaluar la presencia/ausencia de indicadores del SB en trabajadores bancarios de instituciones marplatenses dedicadas al pago de haberes jubilatorios.

Objetivos Particulares:

-Conocer si la especificidad de la atención al público de edad avanzada es percibido como factor estresante desde la perspectiva de los propios trabajadores.

-Diseñar algunas propuestas de prevención que brinde a los sujetos susceptibles, opciones de afrontamiento de las situaciones estresantes que les permiten mejorar su calidad de vida laboral.

Hipótesis

- Se registran indicadores de SB en los trabajadores pertenecientes a entidades bancarias dedicadas a la atención del público mayor.
- la especificidad de atención al público de edad avanzada es percibida por los propios trabajadores como factor importante de estrés.

Métodos y técnicas

- MBI Maslach Burnout Inventory
- Encuesta socio-económica
- Breve entrevista semi-estructurada a informantes claves

Lugar de realización del trabajo

Entidades bancarias de la ciudad de Mar del Plata dedicadas al pago de haberes jubilatorios: Bco. Columbia, Bco. Nación, Bco. Superville (ex Banex), Bco. Nuevo Industrial de Azul.


Cronograma de actividades


TAREA	FECHA DE REALIZACION
Concepción y delimitación de la idea	agosto 2008
Búsqueda bibliográfica	agosto/septiembre 2008
Elaboración de anteproyecto	agosto/septiembre 2008
Elaboración y aplicación de los instrumentos	
Análisis de resultados	octubre/noviembre 2008
Elaboración de conclusiones	noviembre/diciembre 2008

Bibliografía básica de referencia

- * Tonon, Graciela (2003) "Calidad de vida y desgaste profesional", Editorial Espacio.
- * Colombo Daniel, Muruaga Mónica (2006) "Preparados, listos...out!" Editorial Norma.
- * Astorino Ivana, Rífenlos Monica (2004) "Exploración del Síndrome de Burnout en trabajadores de Instituciones Bancarias de la ciudad de Mar del Plata"
- * Redondo Ana Isabel (2005) "Delimitación conceptual, diagnóstico y prevención del Síndrome de Quemarse por el Trabajo Burnout" V Congreso de Psicodiagnóstico, XII Jornadas Nacionales de ADIP.
- * Organización Mundial de la Salud (2007) "Sensibilizando sobre el estrés laboral en los países en desarrollo" Serie nº 6 Protección de la salud de los trabajadores, Biblioteca OMS.
- * Taller de Estudios Laborales (2003) "La reestructuración en el sector bancario: el impacto sobre los trabajadores y las respuestas posibles" Jornadas de trabajo Centro Cultural San Martín, Julio 2003, Buenos Aires.


Mg. Ana Isabel Redondo
PROFESORA TITULAR


Silvia Campos
M: 410597


LAURA DI CROCE
1077/88.
Martínez Ita. Alejandra
Mat. 55/91

INDICE GENERAL

Presentación	I
Uso del Trabajo de Investigación	II
Página de Aprobación de la Supervisora	III
Página con el Informe de Evaluación de la Supervisora	IV
Página de Presentación ante la Comisión Asesora	V
Plan de Trabajo	VI
Índice General	VII
Capítulo I Introducción	1
Capítulo II Marco Teórico	3
2.1 Síndrome de Bournout	3
2.2 Teorías explicativas	4
2.3 Desencadenantes del Síndrome	5
2.4 Facilitadores del Síndrome	6
2.5 Diferencias entre Bournout y otros cuadros	7
2.6 Diagnóstico de Bournout. MBI	7
2.7 Consecuencias del Síndrome	10
2.8 Cómo afrontar y prevenir el Bournout	10
Capítulo III El Sector Bancario	13
3.1 Los ajustes del Estado Nacional y el proceso de Bancarización	13
3.2 Jubilados y Pensionado: una nueva y atractiva cartera de clientes	13
3.3 Reestructuración del Sector Bancario: el impacto sobre los trabajadores bancarios	16
3.4 Impacto del Stress en el trabajador bancario Y la Legislación Vigente	19
Capítulo IV Características de los Adultos Mayores	21
Capítulo V Metodología	24
5.1 Objetivos	24
5.1.1 Objetivo General	24
5.1.2 Objetivos Particulares	24
5.2 Hipótesis	24
5.3 Recolección de Datos	24

5.3.1 Instrumentos	24
5.4 Determinación de la Muestra	25
Capítulo VI Procesamiento de Datos	26
6.1 Encuesta sociodemográfica. Parte I	26
6.2 Inventario MBI Maslach Burnout Inventory. Parte II	27
6.3 Cuestionario referido a la atención al adulto mayor. Parte III	29
Capítulo VII Conclusiones	35
Capítulo VIII Posibles Propuestas de Prevención para Afrontar situaciones estresantes	37
7.1 Propuestas a nivel individual	37
7.2 Propuestas a nivel organizacional	38
Bibliografía	41

Anexo

- Instrumentos
- Gráficos

CAPITULO I

INTRODUCCION

La presente investigación se realiza con el objetivo de cumplir con el requisito curricular requerido por la carrera de Licenciatura en Psicología. Este trabajo se propone evaluar la presencia/ausencia de indicadores del Síndrome de Burnout en trabajadores pertenecientes a instituciones bancarias dedicadas al pago de haberes jubilatorios. Además se pretende investigar si la especificidad de la atención al público mayor es percibida como estresante por parte de los trabajadores mencionados. Finalmente, se sugerirán algunas propuestas de prevención que brinden opciones de afrontamiento para estas situaciones estresantes.

Para cumplir dichos objetivos se evaluarán a 41 empleados bancarios pertenecientes a la banca especializada, abocados al pago de jubilaciones y también otros servicios financieros, pero cuyos destinatarios son, mayoritariamente, adultos mayores.

Las instituciones bancarias, de nuestra localidad, donde se realizará la investigación serán: Banco Superville, Banco Industrial de Azul, Banco Columbia y Banco de la Nación Argentina.

Como instrumentos de evaluación se utilizarán una breve encuesta socio-demográfica, el MBI (Maslach Burnout Inventory) y un cuestionario que indaga acerca de la especificidad de la atención al adulto mayor.

El estrés forma parte de nuestra vida cotidiana hasta tal punto que puede considerarse como “el malestar de nuestra civilización”, afectando tanto la salud y el bienestar personal como a la situación laboral y colectiva.

El estrés relacionado con el trabajo es un patrón de reacciones fisiológicas, psicológicas, emocionales, cognitivas y conductuales ante ciertos aspectos extremadamente abrumantes o exigentes en el contenido, organización y ambiente de trabajo. Cuando las personas experimentan estrés laboral, a menudo se sienten tensas y angustiadas y sienten que no pueden hacer frente a las situaciones.

Una mirada hacia las condiciones de los actuales trabajadores de nuestro país nos hace reflexionar acerca de la importancia del contexto en el desarrollo del Síndrome de Burnout. Entendemos al contexto como el conjunto de factores extrínsecos al objeto más específico de la investigación, que es



indispensable para la comprensión, descripción y explicación de aquel fenómeno que nos proponemos conocer. De esta manera, un conocimiento sólo es pertinente en la medida que lo ubiquemos en sus coordenadas históricas, sociales y culturales específicas.

Resulta claro que del proceso de transformaciones que se ha dado en los distintos planos en nuestro país y que ha tenido consecuencias precisas sobre los trabajadores, los bancarios no han sido ajenos a sus implicancias. La denominada flexibilización laboral, implantada en la década de los 90, la destrucción del sistema de categorías y escalas salariales, la extensión de la jornada, el exceso de trabajo en forma paralela a la desocupación masiva que fue facilitada por el abaratamiento de los despidos y la derogación de normas protectoras de la estabilidad, toda esta ofensiva adquirió un carácter extremo en el sector bancario. Estos cambios, producidos en los últimos veinte años, han dejado graves secuelas sociales y un profundo deterioro físico y psíquico en los trabajadores del sector.

Por todo lo expuesto consideramos pertinente un diagnóstico de situación del estado actual del sector, al menos en lo que respecta a este nuevo campo de actividad que representa el pago de haberes y la prestación de servicios financieros al público de la tercera edad.

El tema planteado nos resulta de interés y de actualidad; y creemos que frente a esta problemática se abre una perspectiva de trabajo para los profesionales del área de la salud.

Es importante señalar que así como “la salud no es solamente ausencia de enfermedad, sino un estado positivo de bienestar físico, mental y social” (OMS 1986) un ambiente saludable de trabajo no es sólo aquel donde hay ausencia de condiciones dañinas, sino aquel donde se llevan a cabo acciones que promueven la salud.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2. 1 El Síndrome de Burnout

El Síndrome de Burnout ha sido definido como una respuesta a la estresante situación laboral crónica, y afecta tres dimensiones básicas: el *agotamiento emocional*, la *despersonalización* y la *realización personal en el trabajo*.

1. El *agotamiento emocional* (AE) se refiere a la disminución y pérdida de recursos emocionales que corresponde a la medida del nivel del sentirse abrumado emocionalmente. Este cansancio emocional se ha definido como desgaste, pérdida de energía, agotamiento y fatiga, que puede manifestarse física, psicológicamente o como una combinación.

2. La *despersonalización* (DP) comprende la respuesta impersonal y la falta de sentimientos hacia otras personas, y se expresa en el desarrollo de actitudes negativas de insensibilidad y cinismo, alta desconsideración y pérdida de la capacidad empática.

3. El sentimiento de *falta de realización personal* (RP) corresponde a evaluar el propio trabajo y a uno mismo en forma negativa, con el reproche de no haber alcanzado los objetivos propuestos y con vivencias de insuficiencia personal y baja autoestima laboral.

El concepto de “quemarse en el trabajo” o Burnout surgió en Estados Unidos alrededor de la década del setenta, cuando Freudenberguer comenzó a estudiar el tema para dar una explicación al proceso de deterioro en los cuidados y atención profesional a los usuarios de las organizaciones de servicios. Se da con frecuencia en los profesionales de estas organizaciones (médicos, enfermeras, psicólogos, maestros, policías, trabajadores sociales, etc.) que trabajan en contacto directo con los usuarios (pacientes, alumnos, indigentes, etc.). Sin embargo, actualmente también se observa en otros tipos de profesiones como directivos y mandos intermedios de diferentes organizaciones y hasta en actividades fuera del ámbito laboral, tales como voluntarios en ONG, activistas políticos y amas de casa.

La persona quemada sufre una profunda fatiga y una frustración aguda, “cansadas por su devoción a una causa, un modo de vida o una relación que no ha producido la recompensa esperada... En esta persona la tensión se

acumula hasta llegar inevitablemente a un agotamiento de sus recursos, de su vitalidad, de su energía y de sus capacidades de funcionamiento. Las personas a veces sufren incendios al igual que los inmuebles. Bajo el efecto de la tensión que produce la vida en nuestro complejo mundo, sus recursos internos acaban por consumirse como si estuvieran bajo la acción de las llamas, dejando tan solo un inmenso vacío en el interior, aún cuando la apariencia externa parezca más o menos intacta" (Freudenberguer).

Esta enfermedad afecta generalmente a personas que alimentan un ideal elevado y que han puesto todo su empeño en alcanzar este ideal. Se trata de la enfermedad de la idealidad. Según Freudenberguer, es prácticamente imposible que una persona que carece de un gran ideal caiga en este estado. Se trata de personas que se comprometen a fondo en todas sus empresas. El sentimiento de quemadura interna se instala de a poco, la brasa quema lentamente antes de que aparezca la llama, personas que habían estado durante gran parte de su vida llenas de entusiasmo, de energía y optimismo, empiezan a sentirse apáticas y sin vitalidad.

Tales estragos no se producen fortuitamente. Sobrevienen cuando la vida o el trabajo ya no aportan a los individuos la recompensa que esperaban y entonces su energía se desmorona y el incendio estalla. Este fenómeno se produce en los individuos que poseen un ideal elevado del yo, y quienes el superyó deja de ser una instancia distintiva entre el bien y el mal y se presenta como un imperativo de éxito que, si no se realiza, desencadena contra el yo una crítica implacable.

2.2 Teorías explicativas

Dos perspectivas generales se han venido desarrollando: la clínica y la psicosocial.

La *perspectiva clínica* entiende el Síndrome de Burnout como un estado al que llega el sujeto como consecuencia del estrés laboral. Freudenberguer (1974) lo caracteriza como un estado de agotamiento, decepción y pérdida de interés como consecuencia del trabajo cotidiano en la prestación de servicios y ante expectativas inalcanzables. Por otro lado Fischer (1983) lo considera como un estado resultante del trauma narcisista que lleva a la disminución en la autoestima.

La *perspectiva psicosocial* considera al Síndrome como un proceso que se desarrolla por la interacción de características del entorno laboral y características personales. Se presenta con agotamiento emocional, despersonalización y falta de realización personal en el trabajo.

Desde la perspectiva psicosocial el Síndrome de quemarse por el trabajo no debe identificarse con estrés psicológico, sino que debe ser entendido como una respuesta a fuentes de estrés crónico.

La diferencia entre ambos enfoques es clara, ya que el primero analiza el problema en tanto estado personal y el segundo lo analiza en tanto proceso dinámico, producto de la interacción entre varios factores.

2. 3 Desencadenantes del Síndrome:

Como desencadenantes del Síndrome se entienden aquellos estresores percibidos con carácter crónico que ocurren en el ambiente laboral.

Hasta el momento se han identificado cuatro tipos de desencadenantes:

1. *Ambiente físico de trabajo y contenidos del puesto de trabajo* como fuente de estrés laboral. Como estresores relacionados con el ambiente físico de trabajo se puede mencionar el nivel de ruido que debe soportar el sujeto, las vibraciones, las características de la iluminación, la temperatura y condiciones climatológicas en las que hay que trabajar, las condiciones higiénicas del lugar, la toxicidad de los elementos que se deben manejar y la disponibilidad del espacio físico para desempeñar el trabajo. En relación a los estresores relacionados con los contenidos del puesto se pueden mencionar el trabajo nocturno, los turnos rotativos, el estar expuesto a riesgos y peligros, la sobrecarga laboral. Variables como la oportunidad del sujeto para ampliar las habilidades adquiridas, la variedad de tareas que debe realizar, la retroinformación recibida sobre su desempeño o la identidad de las tareas que realiza, también pueden llegar a ser fuente de importancia del Síndrome.

2. Estrés por el *desempeño de roles, relaciones interpersonales y desarrollo de carrera*. El estrés de rol está integrado por dos disfunciones del rol: la ambigüedad y el conflicto de rol. La ambigüedad tiene que ver con el grado de incertidumbre con respecto al desempeño del rol (y puede producirse por déficit de información). El conflicto de rol ocurre cuando no se pueden satisfacer simultáneamente expectativas de rol contradictorias. Las relaciones

interpersonales formales (por necesidades de la tarea) y la falta de cohesión del grupo, son variables también desencadenantes del Síndrome. Con respecto al desarrollo de carrera, es fuente de estrés la falta de seguridad en el puesto de trabajo, y también cuando las inversiones que hace el sujeto para la consecución de recursos son superiores a lo que el percibe que recibe a cambio.

3. Estresores relacionados con las *nuevas tecnologías y otros aspectos organizacionales*. Las nuevas tecnologías pueden facilitar o dificultar el desempeño de las tareas e implican un cambio en las habilidades que el sujeto debe poner en práctica para desempeñar el trabajo; este cambio puede afectar los sistemas cognitivos y emocionales del sujeto. Trabajos con un alto grado de componentes tecnológicos pueden generar puestos puramente cognitivos que separan el procesamiento de la información de los procesos sociales que tradicionalmente los han acompañado. Esta tecnificación de las relaciones interpersonales cliente-profesional favorece en gran medida actitudes de despersonalización. Por otra parte, si las exigencias cognitivas del puesto son excesivas en relación al nivel de formación de los profesionales, pueden verse afectadas negativamente las autoevaluaciones que el sujeto realiza sobre sus aptitudes y disminuir sus sentimientos de realización personal en el trabajo. En relación a las dimensiones estructurales de la organización y al clima organizacional, los resultados obtenidos indican que el Burnout se asocia significativamente de forma positiva con la falta de participación en la toma de decisiones, la falta de autonomía y la falta de apoyo social por parte de la supervisión.

4. Estresores *extra organizacionales* que influyen: las relaciones trabajo-familia.

2. 4 Facilitadores del Síndrome

Se entiende por facilitadores aquellas variables de carácter personal que favorecen la acción que los estresores ejercen sobre el sujeto. Tenemos variables demográficas como género, edad, estado civil, antigüedad en el ejercicio profesional y la antigüedad en el puesto, y por otro lado las variables de personalidad. En relación a las variables demográficas se ha observado que los varones puntúan más alto en despersonalización que las mujeres. Con



relación a la edad los estudios demuestran que a mayor edad los sujetos expresan menos sentimientos de quemarse en el trabajo.

Con respecto a las variables de personalidad, los diversos estudios presentan que las personas con mayor dedicación profesional, idealistas, susceptibles a identificarse con los problemas de los demás, sensibles, obsesivos y con baja autoestima son más proclives al Burnout. Son los sujetos identificados con un patrón de personalidad de tipo A y son extremadamente competitivos, con alta motivación de logro, agresivos, impacientes, precipitados e inquietos, se caracterizan por patrones del habla explosivos, tensión en los músculos faciales y por estar bajo presión debida al tiempo y a la responsabilidad. La persona tipo A es un adicto obsesivo del trabajo y tiene una ética del éxito exagerada. Frecuentemente están profundamente implicados y comprometidos con su trabajo de manera que olvidan relativamente los demás aspectos de su vida.

2. 5 Diferencias entre Burnout y otros cuadros.

El Síndrome de Burnout se ha confundido en varias oportunidades con otro tipo de fenómeno que es oportuno diferenciar:

Depresión: conjunto de emociones y cogniciones que tiene consecuencias sobre las relaciones interpersonales y que se diferencia del Burnout porque éste surge como consecuencia de las relaciones interpersonales y organizacionales.

Alineación: ocurre cuando un sujeto tiene poca libertad para desarrollar una tarea y se diferencia del Burnout porque en ese caso el sujeto tiene libertad para desarrollar la tarea, pero la misma resulta imposible de ser desarrollada.

Ansiedad: sucede cuando la persona no posee las habilidades para manejar la situación en la cual esta inmersa y se diferencia del Burnout porque en este último existe una exigencia superior de habilidades que las que la persona puede manejar.

Estrés: se diferencia del Burnout porque este produce efectos negativos en la persona, en tanto que el primero produce efectos negativos y positivos.

2. 6 Diagnóstico del Burnout. MBI

El instrumento utilizado con mayor frecuencia para medir el síndrome de quemarse en el trabajo, es el “*Maslach Burnout Inventory*” (MBI), ideado por Maslach y Jackson en 1986. Se trata de un cuestionario autoadministrado, conformado por 22 ítems en forma de afirmaciones que versan sobre los sentimientos y actitudes del sujeto en su trabajo y hacia los destinatarios del servicio. Dichos ítems se valoran con una escala tipo Likert. Los 22 ítems arrojan 3 factores que son denominados *Agotamiento Emocional*, *Despersonalización* y *Realización Personal en el trabajo*.

Agotamiento Emocional: conformado por los ítems 1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16 y 20. Su puntuación es directamente proporcional a la intensidad del Síndrome; es decir, a mayor puntuación en esta sub-escala mayor es el nivel de Burnout experimentado por el sujeto.

Despersonalización: constituida por los ítems 5, 10, 11, 15 y 22. También su puntuación guarda proporción directa con la intensidad del Burnout.

Realización Personal: la conforman los ítems 4, 7, 9, 12, 17, 18, 19 y 21. En este caso la puntuación es inversamente proporcional al grado de Burnout; es decir, a menor puntuación de realización o logros personales más afectado está el sujeto.

Este sistema de evaluación ha demostrado cumplir adecuadamente los criterios sobre validez convergente y validez divergente exigidos a los instrumentos de evaluación.

La forma más actualizada del MBI y la más utilizada emplea un sistema de respuestas que puntúan la frecuencia con que el sujeto experimenta los sentimientos enunciados en cada ítem. Utiliza el siguiente sistema de puntuación, con siete niveles:

- 0 – Nunca.
- 1 – Pocas veces al año, o menos.
- 2 – Una vez al mes o menos.
- 3 – Pocas veces al mes.
- 4 – Una vez a la semana.
- 5 – Varias veces a la semana.
- 6 – Diariamente.

La relación entre puntuación y grado de Burnout es dimensional. Es decir, no existe un punto de corte que indique si existe o no existe tal entidad. Lo que

se ha hecho es distribuir los rangos de las puntuaciones totales de cada sub-escala en tres tramos que definen un nivel de Burnout experimentado como bajo, medio o alto.

	AE	DP	RP
Bajo	< 18	< 5	> 40
Medio	19 - 26	6 - 9	34 - 39
Alto	> 27	> 10	< 33

Estos tramos se han elaborado mediante una distribución normativa de las puntuaciones obtenidas en grupos de individuos pertenecientes a diversas profesiones, como educadores, trabajadores de servicios sociales, trabajadores sanitarios, personal de salud mental y otros (políticos, asistentes legales, administradores públicos, etc).

Hay que señalar además que las puntuaciones de cada sub-escala se computan por separado y no se combinan ni se obtiene una puntuación total del MBI.

Para minimizar los sesgos la sesión en que se aplica la escala a los sujetos debe reunir una serie de condiciones:

Privacidad: porque las respuestas pueden ser influidas si el sujeto habla con otros trabajadores o amigos o cónyuges.

Confidencialidad: debido a la naturaleza sensible de las cuestiones planteadas, es importante que el sujeto se sienta cómodo a la hora de expresar tales sentimientos. Por lo tanto, lo ideal es que se complete de forma anónima.

Evitar la sensibilización al Burnout: para minimizar el efecto de las creencias o expectativas del sujeto es importante que los entrevistados no conozcan que están contestando un cuestionario sobre el estrés profesional. Se podría presentar más bien como una escala de actitudes hacia el trabajo que relacionarla directamente con el Burnout.

En muchos estudios han aparecido reflexiones y críticas acerca del concepto de Burnout que repercuten, lógicamente, en la validez del MBI como instrumento adecuado de medida. Así, por ejemplo, el agotamiento o pérdida de energía es la dimensión sobre la que hay más acuerdo y el punto clave del

concepto, pues las otras dimensiones pueden estar asociadas a rasgos de personalidad. En bastantes investigaciones recientes sólo la dimensión de Agotamiento Emocional es considerada válida y relacionada con el Burnout. Por otro lado, en diversas ocasiones se ha expuesto que no siempre aparecen las tres dimensiones claramente. Esta variabilidad de la estructura factorial se ha encontrado tanto en la escala original, como en diferentes adaptaciones.

La bibliografía reporta en las mujeres mayor vulnerabilidad al agotamiento emocional y a la baja realización personal, y en los hombres a la despersonalización. Teniendo en cuenta que a mayor edad correspondería más experiencia y madurez para afrontar las presiones, es frecuente hallar mayor incidencia en sujetos jóvenes, en los primeros años de ejercicio profesional. Este síndrome también se ha asociado a personas solteras, sin responsabilidades familiares ni personas a cargo.

2. 7 Consecuencia del síndrome

Se puede distinguir cuatro grupos de consecuencias en los sujetos afectados por el Síndrome de Burnout:

1. *Físicas y emocionales*: cefaleas, insomnio, cansancio o fatiga, alteraciones gastrointestinales, facilidad para enojarse, se frustran con frecuencia, irritabilidad, ansiedad, etc.

2. *Interpersonales*: dificultades en la vida social y familiar.

3. *Actitudinales*: desarrollo de actividades negativas hacia los otros, insatisfacción laboral, bajos niveles de compromiso.

4. *Conductuales*: aumentos en el consumo de medicamentos, alimentos, alcohol y tabaco; y en relación al trabajo: llegadas tardes, ausentismo, disminución de la calidad y cantidad.

Se observan efectos negativos tanto para el sujeto (enfermedad o falta de salud con alteraciones psicosomáticas), como así también para la organización (ausentismo, rotación no deseada, abandono, vulnerabilidad a los accidentes y conflictos interpersonales).

De acuerdo con la OMS, *“todos los trabajadores tienen derecho a un trabajo seguro y saludable y a un ambiente de trabajo que les permita vivir una vida social y económicamente productiva”* (OMS, 1994).

2. 8 Como afrontar y prevenir el Burnout

La aparición del Síndrome de Burnout en uno o más miembros del equipo de trabajo, remite a considerar no solamente la situación individual de esa persona sino la situación del equipo como un todo.

Así mismo, la posibilidad de prevenir casos futuros, se encuentra en estrecha relación con la posibilidad de trabajar a partir del apoyo social los casos detectados. Entonces el abordaje del problema nos lleva a revisar la modalidad del trabajo cotidiano. El rediseño de tareas, el distanciamiento mental del trabajo fuera del horario laboral, el contar con momentos del descanso en el trabajo, el hecho de fijarse objetivos reales y posibles en el desarrollo de las tareas cotidianas, el aumento de la competencia profesional a partir del desarrollo de la capacitación, son algunas de las propuestas.

La solución de problemas es una técnica que facilita a las personas el reconocimiento de los problemas y la identificación de alternativas de resolución de los mismos. Los programas de entrenamiento para manejar eficazmente el tiempo en el trabajo, tienen como objetivos el establecimiento de prioridades en la realización de las tareas y la identificación de las urgencias, generando como efecto un nuevo diseño para la realización de las tareas a partir objetivos reales y alcanzables y contando con momentos de descanso en el trabajo. También es importante poder distanciarse mentalmente de la tarea a partir del desarrollo de actividades que permiten la relajación como hobbies, la práctica de deportes y de actividades físicas en general.

El apoyo social en el trabajo aumenta la realización personal en el mismo, disminuye el agotamiento emocional y mejora las actitudes y conductas negativas del sujeto hacia los demás (Gil Monte y Peiró, 1997). Este apoyo puede provenir de diferentes fuentes: los compañeros de equipo, los grupos informales y hasta los jefes.

Según Peiró (1997) las estrategias para la intervención deben contemplar tres niveles:

1. *Desde la perspectiva de las estrategias individuales:* considerar los procesos cognitivos de autoevaluación de los profesionales y el desarrollo de estrategias cognitivo-conductuales que les permitan eliminar o mitigar la fuente de estrés. En relación a las estrategias de afrontamiento se constata que, el empleo de estrategias de control o centradas en el problema previene el desarrollo del síndrome de quemarse, mientras que el empleo de estrategias



de evitación, de escape y centradas en la emoción, facilita la aparición del Síndrome. Se puede además recurrir al entrenamiento en solución de problemas, al entrenamiento de la asertividad y al entrenamiento para el manejo eficaz del tiempo, como técnicas para el desarrollo de las estrategias de control o centradas en el problema. Otras estrategias desde esta perspectiva son: olvidar los problemas laborales al acabar el trabajo, tomar pequeños momentos de descanso durante el trabajo, hacer ejercicio físico, algún deporte, yoga o relajación, y marcarse objetivos reales y factibles de conseguir.

2. *Desde la perspectiva grupal e interpersonal:* aquí las estrategias pasan por fomentar el apoyo social por parte de compañeros y supervisores. El apoyo social es fuente de sustento psicológico básico, es un recurso de afrontamiento y un inhibidor del estrés. Los grupos de apoyo social en el ámbito laboral reduce los sentimientos de soledad y sirven a la retroinformación.

3. *Desde la perspectiva organizacional:* se debe eliminar o disminuir los estresores del entorno organizacional. La dirección de las organizaciones debe desarrollar programas de prevención dirigidos a mejorar el ambiente y clima de la organización. Se recomienda desarrollar programas de socialización anticipatoria con el objetivo de acercar a los nuevos trabajadores a la realidad laboral y así evitar el choque con sus expectativas irreales. Otra estrategia es implementar programas de desarrollo organizacional. Aquí el objetivo se centra en mejorar el ambiente y clima organizacional mediante el desarrollo de equipos de trabajo eficaces, reestructurar y rediseñar el lugar de trabajo, establecer objetivos claros para los roles de los sujetos, aumentar las recompensas a los trabajadores, establecer líneas claras de autoridad y mejorar las redes de comunicación organizacional.

Es importante señalar que así como *“la salud no es solamente ausencia de enfermedad sino un estado positivo de bienestar físico, mental y social”*(OMS.1986), un ambiente saludable de trabajo no es solo aquel donde hay ausencia de condiciones dañinas, sino aquel donde llevan a cabo acciones que promueven la salud.

CAPITULO III

EL SECTOR BANCARIO

3.1 Los ajustes del Estado Nacional y el Proceso de Bancarización

A principios del mes de Julio del 2001 Domingo Cavallo, Ministro de Economía de la entonces presidencia de Fernando De la Rúa, anunció un conjunto de medidas para llevar adelante un durísimo ajuste del gasto público. Dentro de ellas, se encontró el programa de bancarización obligatoria, que el gobierno estableciera por decreto, para pagar sueldos y jubilaciones. La medida apuntó a evitar la evasión fiscal impidiendo a los empleadores tener personal no registrado o “en negro” y, fundamentalmente, a que el ANSES ahorre los 73 millones de pesos por año que le costaban las comisiones bancarias por la liquidación de los haberes jubilatorios.

A partir de octubre del mencionado año, los jubilados y pensionados pasaron a cobrar sus haberes a través de una Caja de Ahorro Previsional, que los bancos y entidades financieras estuvieron obligados a abrirles. El sistema estipulaba tres puntos fundamentales:

1. Que la apertura de la Caja de Ahorro Previsional correría por cuenta de cada banco y que no tendría costo alguno de mantenimiento para el jubilado.

2. Que aunque los haberes estuvieran depositados en la caja de ahorro, el jubilado podría optar por cobrar a través de la red de cajeros automáticos o manteniendo la costumbre de hacerlo por ventanilla.

3. Que el beneficiario podría optar por cambiar de banco en cualquier momento que quisiera.

A partir de allí se inició una fuerte competencia entre bancos por ganar parte de la clientela de jubilados, algo que debería traducirse en una oferta de beneficios especiales como adelanto de haberes (como ya lo venía realizando el Banco Piano que pagaba a sus jubilados 15 días antes de la fecha estipulada por el ANSES) y una línea de créditos personales.

Esta fue la posibilidad que algunas instituciones bancarias pusieron como prioridad en su agenda de negocios.

3.2 Jubilados y pensionados: una nueva y atractiva cartera de clientes



La lógica del negocio financiero indica que los clientes-objetivo más interesantes son los adinerados y los jóvenes, debido a que se los puede retener durante mucho más tiempo como clientes. Pero hay excepciones a la regla, y quien las ha descubierto a tiempo, ha hecho negocio. A simple vista, los jubilados no estarían en el centro de atención de los bancos. Sin embargo, en la Argentina hubo dos instituciones pioneras de la banca especializada, que supieron convertir esa debilidad en una fortaleza.

Durante muchos años, la filial argentina de la Banca Nazionale del Lavoro (BNL, actualmente adquirida por el HSBC) fue de las más rentables de entre todas las filiales de la entidad italiana esparcidas por el mundo. La razón es que se encontró con una cartera de clientes muy particular. Como banco de capitales públicos, era el principal agente de pago de las jubilaciones y pensiones que el Gobierno de Italia giraba a sus compatriotas residentes en el exterior, y en el caso de nuestro país, la colectividad itálica es sumamente numerosa. Esta voluminosa masa de dinero girado hacia la Argentina fue muy importante y el gran desafío de la filial fue convertir la salida de dinero (el pago de las pensiones y jubilaciones) en depósitos para el banco. Para ello creó un tratamiento preferencial para sus jubilados, con una atención mucho más personalizada que la media ofrecida por los demás bancos del mercado. Con el tiempo, ese negocio de retención de dinero fue perdiendo relevancia al ritmo de los decesos de los habitantes italianos que recibían dinero de su tierra, pero la estructura quedó ya armada y la gimnasia de la buena atención a los pensionados extranjeros se fue trasladando a los jubilados argentinos que fueron captando.

La BNL no fue el único banco que diseñó una estrategia especial para los jubilados-pensionados. Exprinter era una casa de cambio y turismo. Se transformó en entidad financiera comprando el Banco de la Provincia de San Luis y los fusionó para crear el Banco Banex. Fiel al movimiento de transformaciones de las entidades bancarias surgidas con posterioridad a la crisis económica del 2001, adquirió en el 2006 la filial local de la Société Générale de France y unificó las marquesinas de sus sucursales con el único nombre de Banco Superville. Los ejecutivos del Banex detectaron una oportunidad al ver que la clase pasiva habitualmente no recibía una buena

atención en los bancos. Como suelen ser clientes cuyos ingresos no alcanzan para cubrir sus necesidades mensuales, no son atractivos para hacerlos incursionar en el mercado de capitales o para realizar plazos fijos de alto monto. En el Banex supieron ver ese problema como oportunidad. Si bien ya ofrecía un abanico de servicios similar al de gran parte de las instituciones de plaza, logró diferenciarse al cuidar a los adultos mayores con sutiles e innovadores detalles, como que los lugares de atención destinados a la gente de edad estén limpios, calefaccionados, con asientos cómodos y con música ambiental más acorde a su estilo. Así supieron convertir un momento traumático, la lógica y larga espera para cobrar haberes, en algo más placentero.

Mientras la mayoría de los bancos “pusieron la lupa” en los ricos y los jóvenes, la BNL y el Superville, en cambio, aprovecharon el espacio que varios competidores dejaron libres y buscaron la manera de captar como nuevos clientes a la gente de la tercera edad.

De entre varios problemas que tiene el sistema financiero argentino, se destaca la ausencia de algo fundamental: un modelo de negocios “a escala”, y por ende, el escaso desarrollo, aunque en aumento, de la banca especializada. En EE.UU y Gran Bretaña existe un negocio de banca hipotecaria para la tercera edad, basado en mensualidades perpetuas a personas jubiladas y, al final del contrato, la propiedad pasa a manos del banco. A partir del 2007 las entidades financieras vieron cada vez más a la clase pasiva como una potencial e interesante tomadora de créditos y ya son varias las que en la actualidad ofrecen líneas especiales de préstamos orientadas a jubilados y pensionados.

Luego que la Administración Nacional de Seguridad Social (ANSES) dejara de abonar a los bancos una comisión por el pago de haberes jubilatorios, se redujo drásticamente el número de entidades que brindaban este servicio. Esta decisión, no obstante, representó una nueva oportunidad de negocios para algunos bancos, que comenzaron a ofrecer diversos servicios financieros a jubilados cuyos haberes intermediaban. En el 2006 el Banco Piano ya pagaba a unos 350 mil jubilados, los que aumentaron a 400 mil para el 2007, representando un alto porcentaje de los 5 millones de jubilados y pensionados que contabilizaba el ANSES para ese año. Pero lo interesante

para los negocios es que de ellos, la mitad, unos 200 mil, obtuvieron créditos en esta entidad pagadora. En general, muchos de éstos préstamos son tomados por los pasivos pero para dárselo a alguno de sus hijos, que seguramente cuentapropistas o desocupados, no pueden acceder a ellos ya que no reúnen las condiciones mínimas para ser sujeto de crédito.

Estas modificaciones a nivel estatal representaron un envión para que los bancos se interesen de lleno en el negocio de los préstamos a jubilados, reeditando una vieja pulseada entre el sistema financiero y las pequeñas mutuales. Ambos sectores pugnan por el llamado “código de descuento”, es decir, la posibilidad de que el acreedor (banco o mutual) se cobre la cuota antes de que el beneficiario de la jubilación reciba su paga mensual. En el caso de un préstamo común, el jubilado primero recibe el haber y luego el cajero del banco debe recordarle que tiene la cuota pendiente y cobrársela, pudiendo el jubilado no pagar la cuota adeudada. Y es que el negocio de los préstamos a jubilados no es menor. El Diario Clarín informa que durante el 2006 se originaron mensualmente préstamos de este tipo por 600 millones de pesos, donde cada operación ronda en unos 1.000 pesos y pactándose a 20 meses su devolución. El Estado se limita a regular las tasas de interés de este mercado, interviniendo bajo la representación del Banco Nación, el Provincia de Bs. As y el Banco Ciudad (banca pública) los que ofrecen créditos para jubilados con baja tasa, en el intento de que funcione como techo para el resto de los prestamistas del sistema financiero y promueva la competencia en el ofrecimiento de créditos.

3.3 La reestructuración del sector bancario: el impacto sobre los trabajadores del sector

Resulta claro que del proceso de transformaciones que se ha dado en distintos planos en nuestro país durante los últimos veinte años y que ha tenido consecuencias tan precisas para los trabajadores de todos los géneros, los bancarios no han sido ajenos a sus implicancias.

En el devenir histórico, el conjunto de trabajadores argentinos, y entre ellos los bancarios, obtuvieron importantes conquistas sociales que consolidaron hábilmente en el plano de lo legal. Esa etapa de grandes

conquistas que quedaron plasmadas en ley, se cierra en los `90 con una generalizada ofensiva de políticas neoliberales que se traduce en una virtual destrucción de gran parte de lo edificado por los trabajadores y que deriva en la actual crisis y dificultad de respuesta colectiva y organizada.

Los trabajadores han ido construyendo todo un modelo de organización sindical y de formas de conflicto y acumulación de fuerza que incidió directamente en un régimen legal laboral que representaba para los bancarios determinadas características, al que se denominó “derecho social” o “derecho protector”, y en el que se destaca como conquista esencial la garantía de estabilidad laboral. Hasta 1940 se aplicaba a la rama la Ley 11.729 como a los trabajadores de otras actividades, pero en ese año se sancionó la Ley 12.637, el denominado “Estatuto Bancario” con el que se consiguió un derecho a la estabilidad muy superior a los empleados de otras actividades. A través del mismo mantenían su puesto de trabajo hasta estar en condiciones de jubilarse y sólo podían ser despedidos por causas graves y previo sumario. La carrera bancaria, el escalafón en base a la antigüedad e idoneidad, una jornada más reducida que la estipulada por la Ley 11.544; éstas y otras disposiciones conformaron un mayor grado de protección y mejores condiciones de trabajo.

A partir de la década de 1990 el Estado abandona su papel de árbitro y regulador de las relaciones laborales y adopta una acción abierta de representación de los intereses empresarios adecuando las relaciones contractuales a las necesidades del mercado. La política legislativa invierte su dirección y comienzan a sancionarse sucesivas leyes precarizadoras que convalidan la derogación de conquistas sociales y someten los intereses de los trabajadores al cepo de la productividad “premiada”, que en la mayoría de los casos queda a la aplicación discrecional y unilateral del empleador.

La denominada “flexibilización laboral” significó una modificación profunda de las condiciones de trabajo, la destrucción del sistema de categorías y escalas salariales, la imposición de la polivalencia en los puestos, la profundización de los ritmos de producción, la extensión de la jornada horaria, el exceso de trabajo en forma paralela a la desocupación masiva. Sumado a todo esto, estrategias de división de los trabajadores del gremio que se basaron en la multiplicación de contrataciones precarias, intermediación de



agencias de trabajo eventual, contratos con plazo de finalización, pasantías, becas, subcontrataciones y tercerizaciones en distintas variantes.

Estas transformaciones, si bien generalizadas a todos los trabajadores, adquirieron un carácter extremo en el sector bancario. El proceso de reestructuración y concentración de las entidades financieras del país tuvo como resultante una fuerte reducción del personal. En 1980 existían en el país 214 bancos que ocupaban a unos 150.000 trabajadores. Para septiembre del 2001 quedaban 102.851 empleados bancarios. Para el mismo mes del año 2003 son sólo 86 las entidades bancarias que quedan en pie empleando a 90.000 trabajadores (Fuente: Taller de Estudios Laborales TEL en base a datos del Banco Central de la República Argentina).

El Taller de Estudios Laborales (TEL) realizó en la ciudad de Buenos Aires en el mes de Julio de 2003 unas jornadas de trabajo que reunieron a trabajadores y dirigentes de diferentes entidades bancarias del país para debatir sobre la reestructuración del sector y el impacto de la misma en los trabajadores. En el plenario final se arribó a un diagnóstico de situación, del que se destacan, a continuación, los principales puntos:

Inestabilidad laboral	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es el tema de mayor presencia. ▪ Crisis del 2001: cierre de empresas, fusiones, absorciones, privatizaciones. ▪ Sensación de debilidad ante la situación. ▪ Estrategia generalizada: mantener el puesto de trabajo, no importa el precio personal que implique.
Deterioro en las condiciones y medio ambiente de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Deterioro de la infraestructura edilicia por recortes presupuestarios. ▪ Pobre estado de los equipos de trabajo: computadoras, sistema de seguridad en las cajas, etc.

Reducción del personal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fuerte descenso del plantel en todas las entidades. ▪ Diversas formas: despidos, retiros “voluntarios”, jubilaciones anticipadas, licenciamientos. ▪ Incorporación masiva de cajeros automáticos: reducción de puestos de trabajo por transferencia de las tareas al cliente.
Extensión horaria	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incumplimiento de la jornada de 7 y ½ horas que prescribe el estatuto bancario. Aumento a 9 y hasta 12 horas de trabajo. ▪ Relacionado con la eliminación de puestos de trabajo. ▪ Sin la remuneración económica correspondiente a horas extras.
Deterioro de la salud	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las condiciones detalladas agudizan el estrés laboral: ansiedad, incertidumbre, malestar físico y emocional, afecciones psicológicas con diverso grado de intensidad, conflictos familiares, etc. ▪ Se complementa con quebranto de la Obra Social: cobertura en salud deficitaria, y en algunas áreas, inexistente.

La crisis económica del 2001 dejó profundas marcas en todo el país, pero para el sistema financiero argentino significó una reestructuración tan profunda que aún, a ocho años de ella, sus efectos no han desaparecido. Atravesado el momento álgido del “efecto tequila” y del “corralito”, el sistema sufrió una drástica contracción en la cual algunas entidades bancarias, financieras y crediticias se vieron obligadas a cerrar sus puertas, otras a fusionarse y otras optaron por retirar sus filiales en el país; de las que continuaron activas, la mayoría se vio compelida a reformular sus negocios y objetivos en pos de sobrevivir a la mencionada crisis.

3.4 Impacto del estrés en el trabajador bancario y la Legislación Vigente

Desde distintos documentos de divulgación emitidos por la Asociación Bancaria de la Rep. Argentina se denuncia que las nuevas condiciones de trabajo han provocado la aparición de nuevos riesgos para la salud de sus trabajadores, que se suman a los tradicionales de tipo traumáticos (robos a entidades bancarias con distinto grado de afectación sobre el personal). Son los “riesgos psicosociales”, aquellos que tienen su origen en la particular organización que el trabajo presenta en la actualidad, tan peligrosos y dañinos, o más, como cualquier otro, pero que paradójicamente son los menos considerados, en especial, al momento de legislar sobre las condiciones laborales.

La Ley 24.557 de Riesgos de Trabajo y Enfermedades Profesionales no considera al estrés producido por el trabajo como una enfermedad laboral ni tiene en cuenta las consecuencias para la salud que derivan de ello. Esta realidad legislativa no tiene correlato con las cifras que arrojan el análisis de la atención médica de los trabajadores por motivos de estrés laboral.

CAPITULO IV

CARACTERISITICAS DE LOS CLIENTES ADULTOS MAYORES

En la Argentina, hablar de vejez es también hablar de un problema económico. Hay 4.500.000 personas que tienen más de 60 años. La realidad, según el INDEC dice que sólo el 65% de la población mayor a los 65 años recibe algún tipo de jubilación o pensión. El 15% de la población total del país de más de 60 años no tiene ninguna cobertura de salud. Un 7,6% de la población mayor de 65 años tiene sus necesidades básicas insatisfechas. La cuestión se agrava si agregamos que el segmento de población mayor de 60 años representaba en 1995 al 13% del total de la población del país, en el 2010 subirá al 14% y en el 2050 ese porcentaje será del 23,4%, casi un cuarto de la población.

Al considerar la etapa del envejecimiento se plantea un problema social de primer orden, en tanto las personas mayores como grupo diferente e importante en el ámbito demográfico, con rasgos culturales específicos, intereses propios, etc están exigiendo a la sociedad que se garantice el incremento de su bienestar, el desempeñar roles que den sentido a sus vidas, el desarrollar actitudes distintas a las actuales con las que se de fin a la marginalidad y al desarraigo, a la inseguridad, a la falta de calidad de vida y a todos los prejuicios, mitos y estereotipos que forman parte del imaginario social que envuelve al proceso de envejecer.

A lo largo de la historia, la vejez se ha entendido de formas diversas, cada sociedad ha ido construyendo su propia definición de vejez. La nuestra, la de los momentos actuales, pasa por conceptos tales como el envejecimiento óptimo o saludable que implican la capacidad de conservar una vida independiente durante el mayor tiempo posible. De esta forma, en estos momentos, la prevención de la dependencia se convierte en un factor estratégico para la mejora de la calidad de vida de las personas mayores, pero también para conseguir un uso más eficiente de los recursos públicos (siempre escasos) disponibles para invertir en servicios sanitarios y sociales. A este concepto de la vejez corresponde también un concepto de dependencia o independencia, que recoge el conjunto de actividades que un miembro de

nuestra sociedad debería ser capaz de realizar para adquirir el estatuto de persona independiente.

El primer gran obstáculo que se observa son los prejuicios sociales contra mayores de 60 años, hecho bien delimitado por Salvarezza (1999) cuando habla de *viejismo*, interpretando por tal a todos los prejuicios sociales y actitudes discriminatorias de las cuales son objeto los mayores. Hay una mirada social que determina cuál es el rol del viejo y esa mirada, hoy es prejuiciosa: los viejos son todos enfermos, deprimidos, pobres, que no tienen sexualidad, o por el contrario son todos buenos, sabios, amables.

En nuestra sociedad en donde valores tales como juventud, belleza, y dinero son, en muchos casos, el modelo a seguir, el viejo carente de ellos queda condenado a la marginación, está "out". La indiferencia de la sociedad no hace más que proyectar sobre la figura del viejo, aquello que por ser parte ineludible e inexpugnable de la vida se torna lo indeseable, aquello que nos señala el paso del tiempo ante nosotros mismos, nuestra propia vejez y el fin de la vida. Esa situación, como Freud planteara, le ocurre a los otros, ya que la muerte por ser ajena a nuestra propia vida, siempre es de otros.

El envejecimiento como tal, cursa la etapa vital habitualmente asociada a las pérdidas (pérdida o disminución del rendimiento físico y psíquico, pérdida del cónyuge, pérdida de trabajo-jubilación-, pérdida de amigos, pérdida de autoestima) siendo la peor de las pérdidas, la de su lugar en la sociedad, la mirada de los otros alejada de sí, la condena a dejar de "ser".

La consideración psicosocial del anciano nos lleva a plantear que los cambios propios del proceso de envejecimiento ocurren desde tres perspectivas:

1. *Cambios biológicos*: la involución caracterizada por la disminución del número de células activas, alteraciones moleculares y celulares afecta a todo el organismo, aunque su progresión no es uniforme. Por ejemplo, problemas del sistema respiratorio, sistema cardiovascular, sistema digestivo, sistema endócrino, etc.; envejecimiento muscular, articulario y óseo; disminución de los órganos de los sentidos.

2. *Cambios psíquicos*: a partir de los 30 años se inicia un declive de las capacidades intelectuales y se acelera con la vejez. Existe pérdida de la

capacidad para resolver problemas. Falta de espontaneidad en los procesos de pensamiento. La capacidad de lenguaje y de expresión suelen estar alteradas. También se deterioran la memoria y se presentan problemas en la concentración y atención. En relación a la personalidad no suelen presentarse cambios espectaculares, aunque el adulto mayor sí realiza ciertos ajustes según las circunstancias vitales. Suelen reafirmarse rasgos establecidos en otras etapas de nuestra vida, anteriores a la vejez, o bien, dichos rasgos pueden atemperarse. Así, la personalidad puede verse afectada por diversos factores: estado de salud, entorno familiar, pérdidas afectivas, situación de vida, experiencia, etc. Puede haber personalidades “adaptadas” (ancianos realistas, contentos de vivir esta etapa de su vida de forma satisfactoria), o personalidades “mal adaptadas” (personas negativas y hostiles, descontentas, que no aceptan envejecer y que tienen miedo a morir; aquellos cuyo balance de vida es negativo).

3. *Cambios sociales*: se refieren principalmente al cambio de rol del anciano, tanto en el ámbito individual como en el marco de la propia comunidad. El cambio de rol individual, del propio hombre como ser social relegado en la mayoría de los casos, a un segundo plano, y el cambio de rol de los ancianos como grupo integrante de una sociedad determinada y los problemas derivados de la no integración como grupo marginal. Estas pérdidas de rol llevan consigo una serie de consecuencias que repercuten en la salud psíquica y física.

Que todos estos cambios sean satisfactorios o no dependerá, a nivel individual de la capacidad subjetiva de afrontarlos, y a nivel social que la comunidad en su conjunto le otorgue un lugar digno, integrándolo como parte constitutiva de sí misma.

Bournout Inventory (MBI) por considerarlo el más adecuado para el logro de los Objetivos que guían este estudio.

5.4 Determinación de la Muestra

La Muestra ha quedado finalmente constituida por cuarenta y un sujetos empelados bancarios pertenecientes a la banca especializada y que están abocados al pago de jubilaciones y otros servicios financieros, pero cuyos destinatarios son, mayoritariamente Adultos Mayores.



CAPITULO VI

PROCESAMIENTO DE DATOS

6. 1 Encuesta Sociodemográfica – Parte I

En relación a la Parte I de la Encuesta, llamada Sociodemográfica recordamos que nuestro universo es de 41 sujetos pertenecientes a cuatro entidades bancarias de la ciudad de Mar del Plata, que se especializan en el pago de haberes jubilatorios. Nos referimos al Banco Superville, Banco Columbia, Banco de la Nación Argentina y Banco Industrial de Azul.

La cantidad de personas que componen la muestra corresponde a aquellos empleados que voluntariamente accedieron a responder nuestra encuesta que ofició de instrumento para posibilitar las conclusiones que a continuación detallaremos.

En relación a la composición de la muestra ordenada por *edades*, en la franja etárea de 30-34 años se ubican el 22% de la muestra, lo mismo que en la de 34-39 años. En la franja de 40-44 años se hallan el 17%. En la franja de 25-29 años se hallan el 15%. En la franja de 55 a 59 se hallan el 10% de los sujetos. En la franja de 45-49 años se hallan el 7%. En la franja de 50-54 se hallan el 5%. En la franja de 20 a 24 años se hallan el 2%.

En relación a la distribución de la población por sexo, el 61% de la muestra son de sexo masculino y el 39% de sexo femenino.

En relación a la composición de la muestra según el *nivel educativo*, se observa que el 100% ha completado estudios primarios, el 90% completó estudios secundarios y un 10% completó el nivel universitario.

Respecto de la variable *situación laboral*, sólo 1 sujeto posee contrato con plazo de finalización, y el resto es empleado en relación de dependencia.

En relación a la variable *cantidad de horas trabajadas*, el 92% ocupa entre 8 y 8,5 hs, de su jornada y el 8% restante varían 1 hora en más o en menos del promedio anterior.

En relación al *puesto* que ocupan el 59% son cajeros, el 24% oficiales, el 7% jefes de área, el 5% gerentes, el 3% empleados de seguridad, y por último el restante 2% se halla en mesa de informes.

En relación a la *antigüedad*, el 37% de los sujetos tiene entre 0-4 años, el 22% tiene entre 5-9 años, el 13% tiene entre 10-14 años, en la franja de 15 -

19 años también se encuentra un 13% de la muestra, el 7% tiene entre 20-24 años, el 4% tiene entre 25-29 años, un 2% se encuentra en la franja de antigüedad de entre 30-34, y con el mismo porcentaje se ubica la franja de antigüedad de 35-39 años

6. 2 Inventario MBI Maslach Burnout Inventory – Parte II

NIVELES DE BURNOUT

	AE	DP	RP
Bajo	< 18	< 5	40 >
Medio	(19 y 26)	(6 y 9)	(34 y 39)
Alto	> 27	> 10	< 33

ORDENAMIENTO DE LA MUESTRA EN LAS TRES DIMENSIONES DEL MBI Y LAS VARIABLES EDAD, SEXO Y ANTIGÜEDAD

Edad	Sexo	Antig.	Agotamiento Emocional	Despersonalización	Realización Personal
59	M	38	18	0	40
54	M	30	2	12	43
44	M	20	14	0	48
59	M	11	25	6	39
56	M	21	17	8	25
50	M	3	18	1	39
48	F	28	27	8	42
38	M	10	4	3	27
27	F	2,5	26	7	34
32	M	3	26	6	43
39	F	15	10	1	26
31	M	9	29	14	32
34	M	2	11	0	22
44	M	17	13	16	25
48	M	28	15	13	29
35	F	8	30	11	46
35	F	12	11	6	40
28	F	8	15	15	22
29	F	1	19	22	20
32	F	7	32	30	32
32	F	8	7	7	40
40	F	8	48	16	19
36	M	1,5	41	10	30
39	M	4	46	24	28
41	F	7	20	1	43
34	F	11	18	4	40
25	M	2	10	6	25

32	F	2	35	5	37
30	F	3,5	38	17	31
47	M	17	33	21	18
35	M	18	27	19	37
36	M	15	19	26	34
24	M	1	10	18	32
34	F	1	20	9	30
44	M	22	35	1	37
29	M	2	12	6	45
59	M	8	13	2	37
43	F	7	25	25	27
35	F	12	23	22	34
40	M	1	6	5	28
27	M	1,5	0	4	41

Muestra total: 41 sujetos

Del total de la muestra (41 sujetos) se observa que 7 de ellos (el 17%) presentan valores altos en las escalas DP y AE y bajos en la escala RP, ubicándose en el nivel alto de Burnout. En relación a la variable edad, se observa que las edades de quienes presentan este nivel alto oscilan entre 30 y 47 años. Respecto de la variable antigüedad, con excepción de un sólo sujeto que tiene 17 años de antigüedad, los otros 6 hace menos de 9 años que se desempeñan en la actividad. En relación al sexo, 4 son hombres y 3 mujeres.

CANTIDAD DE SUJETOS POR NIVEL EN CADA DIMENSION

	AE	DP	RP
ALTO	12	18	20
MEDIO	9	10	9
BAJO	20	13	12
TOTAL	41	41	41

A partir de la tabla anterior, se observa que en la escala de AE, la cual hace referencia a la vivencia de estar exhausto emocionalmente por demandas del trabajo, 12 personas obtuvieron altos puntajes, 9 personas obtuvieron puntajes medios y 20 personas obtuvieron puntajes bajos.

Con respecto a la dimensión DP, que valora el grado en que cada uno reconoce actitudes de frialdad y distanciamiento para con el otro, encontramos que 18 sujetos presentan puntaje alto, 10 obtuvieron puntajes medios y 13 sujetos presentaron puntajes bajos.

Por último, la escala de RP que evalúa los sentimientos de autoeficacia y realización personal en el trabajo, muestra que 20 personas obtuvieron puntaje alto, 9 tuvieron puntaje medio y 12 presentaron puntajes bajos.

PORCENTAJE DE SUJETOS POR NIVEL EN CADA DIMENSIÓN

	AE	DP	RP
ALTO	29 %	44 %	49 %
MEDIO	22 %	24 %	22 %
BAJO	49 %	32 %	29 %
TOTAL	100 %	100 %	100 %

6.3 Cuestionario Referido a la Atención al Cliente Adulto Mayor – Parte III

Ante la primera pregunta “¿Considera Ud. que el hecho de atender a adultos mayores implica más desgaste y exigencia en su tarea?” obtuvimos los siguientes resultados:

RESPUESTA	CANTIDAD EN SUJETOS	CANTIDAD EN PORCENTAJE
NO SABE	1	2 %
NO	6	15 %
SI	34	83 %

TOTAL	41	100 %
-------	----	-------

Es significativo el porcentaje de respuestas afirmativas (83 %) que indican la existencia de mayor desgaste y exigencia en la atención a clientes adultos mayores. Sobre la población total de 41 sujetos encuestados, 34 consideran que atender a estos clientes les demanda una mayor exigencia.

Al segundo ítem que indaga acerca de “¿Qué características tienen estos clientes – adultos mayores- que Ud. considera aumentan su desgaste y exigencia laboral?” los sujetos encuestados, empleados bancarios, dieron un total de 78 respuestas que describen las razones por las cuales se sienten sobreexigidos en la atención. Las mismas fueron agrupadas en las siguientes categorías: Dificultades cognitivas (36 respuestas / 46%), Dificultades físicas (15 respuestas / 19%), Rasgos de carácter (15 respuestas / 19 %) y Otras razones (12 respuestas / 15%).

DIFICULTADES COGNITIVAS	CANTIDAD DE RESPUESTAS	EN PORCENTAJE (sobre el total de R.)
Comprensión	31	40 %
Falta de memoria	5	6%
SUBTOTAL	36	46 %

En relación a la pregunta N° 2 de la parte III, la cual indaga características de los adultos mayores, que el empleado bancario considera aumentan su desgaste y exigencia laboral, los hallazgos fueron:

En relación a las dificultades cognitivas el 40% de los sujetos entrevistados atribuyó a la falta de comprensión una correlación positiva con la



variable desgaste y exigencia laboral, y un 7% fue atribuido a la variable falta de memoria.

DIFICULTADES FÍSICAS	CANTIDAD DE RESPUESTAS	EN PORCENTAJE (sobre el total de R.)
Auditivas	7	9 %
Visuales	1	1 %
Motrices	6	8 %
Control de esfínteres	1	1 %
SUBTOTAL	15	19 %

En relación a las dificultades físicas el 9% fue atribuido a problemas auditivos, el 1% tanto a problemas visuales como de control de esfínteres, mientras que un 8% a dificultades motrices.

RASGOS DE CARACTER	CANTIDAD DE RESPUESTAS	EN PORCENTAJE (sobre el total de R.)
Desconfianza	2	3 %
Exigencia	3	4 %
Terquedad	4	5%
Actitudes infantiles	2	3%
Impaciencia	1	1 %
Negatividad	2	3 %
Actitud maltratante	1	1%
SUBTOTAL	15	19 %

Observamos que dentro de la variable rasgos de carácter, terquedad presenta una importancia relativa del 5%, la mayor incidencia. Le continúa en porcentaje la exigencia con un 4%. Mientras que desconfianza, negatividad y actitudes infantiles se presentan con el 3%, como últimas dos características, la impaciencia y la actitud maltratante con un 1%.

OTRAS RAZONES	CANTIDAD DE RESPUESTAS	EN PORCENTAJE (sobre el total de R.)
Dificultades con la tecnología	2	3 %
Abandono familiar	2	3 %
Abandono del Estado	2	3 %
Incapacidades varias	5	6 %
Dificultades económicas	1	1 %
SUBTOTAL	12	16 %

Otras razones dadas por los sujetos entrevistados remiten a dificultades con la tecnología, abandono familiar tanto como abandono del estado, presentan un 3% de incidencia. Se destacan las incapacidades varias con un 6%, y la que menos porcentaje tiene es dificultades económicas con un 1%.

El último punto fue diseñado con la intención de recolectar posibles sugerencias por parte de los empleados bancarios encuestados (“¿Qué puede

Ud. sugerir para modificar esta situación?"). Las respuestas fueron clasificadas de la siguiente manera:

SUGERENCIAS	CANTIDAD DE R.	EN PORCENTAJE
Ninguna	17	30%
Mayor colaboración familiar (acompañante, apoderado)	9	16%
Demanda de capacitación	8	14%
Aumento del personal (información, atención)	7	12%
Mayor paciencia por parte del empleado	4	6 %
Contención grupal entre pares	2	4 %
Mejorar clima laboral	2	4 %
Asesoramiento psicológico por parte de la organización	2	4 %
Mejoras de estructura edilicia	1	2 %
Ayuda individual a cargo de cada empleado	1	2 %
Rotación del personal	1	2 %
Motivar al empleado	1	2 %
Mayor compromiso estatal	1	2 %
TOTAL DE RESPUESTAS	56	100%

Diecisiete empleados bancarios ante la pregunta N° 3 de la Parte III, que les solicita realizar sugerencias para modificar la situación de desgaste y exigencia, no han podido articular conclusión alguna. Podría pensarse que uno de cada dos empleados vive con cierta resignación esta situación. A pesar de ser su puesto de trabajo, un espacio vital donde transcurre la mayor cantidad del tiempo y en el que podría emprender acciones con otros compañeros, o cambios de maneras de realizar la tarea, sorprende que la persona no haya podido desplegar este potencial de sí misma. Es decir respondieron que nada se les ocurría. Sus respuestas representan un 30% de las recogidas en la pregunta citada.

A continuación se describirán las sugerencias aportadas por los propios empleados bancarios a efectos de modificar la situación estresante que les provoca el trato con los adultos mayores.

Un 16% sugiere mayor colaboración por parte de los familiares, por ejemplo se han observado respuestas como “que el adulto mayor venga siempre acompañado por un familiar”, “que nombren un apoderado y sólo venga al banco él”, etc.

El 14% reclamaban ser capacitados en atención específica referida a este tipo de clientes.

El 13% demandaba que se aumente la plantilla (cantidad de empleados) ya sea para informar, atender en mesa de entradas y líneas de caja.

El 7% argumentaba que sólo les quedaba armarse de más paciencia denotando cierta resignación. Se apreciaba en ellos la ausencia de vislumbrar otras posibilidades creativas o alternativas a la situación.

El 4% pedía contención grupal entre pares, otro 4% pedía mejorar el clima laboral y nuevamente otro 4%, asesoramiento psicológico por parte de la institución bancaria.

Finalmente un 2% sugieren mejoras en la estructura edilicia, otro 2% ayuda individual autogestiva, otro 2% pide rotación de personal, otro 2% demanda motivar al empleado y un último 2% solicita mayor compromiso del Estado.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES

Retomando las hipótesis planteadas en el anteproyecto de la presente investigación intentaremos ofrecer algunas conclusiones a modo de respuesta. Nuestra primera hipótesis de trabajo enunciaba *la presencia de indicadores del Síndrome de Burnout en los trabajadores pertenecientes a entidades bancarias dedicadas a la atención al público mayor*. Confirmamos la presencia del síndrome en 7 sujetos de los 41 de la muestra total, representando un 17% de la misma.

Realizando una lectura individual de las dimensiones, en el total de la muestra, observamos que respecto al AE 20 sujetos / 49% obtienen puntajes bajos permitiéndonos pensar que esta población no tiene disminuido sus recursos emocionales como consecuencia del trabajo.

En la dimensión DP 18 sujetos, representando el 44%, se ubicaron en el nivel máximo de la variable mencionada permitiéndonos inferir una falta de sentimientos, actitudes negativas hacia el cliente y pérdida de la capacidad empática.

Por último en referencia a la RP 20 sujetos que representan el 49%, obtuvieron el puntaje más alto de la variable, suponiendo que los mismos evalúan su propio trabajo y a ellos mismos en forma negativa, con presencia de sentimientos de fracaso y baja autoestima.

En relación a la segunda hipótesis de trabajo donde enunciábamos que *la especificidad de la atención al público de edad avanzada es percibida por los propios trabajadores como factor importante de estrés*, verificamos nuestros supuestos. Es contundente el porcentaje de respuestas afirmativas (83%) que indican la existencia de mayor desgaste y exigencia en la atención a clientes adultos mayores. Sobre la población total de 41 sujetos encuestados, 34 consideran que atender a estos clientes les demanda una mayor exigencia. De las características de estos clientes, por las cuales los empleados se sienten sobre exigidos en su atención, se destacaron las dificultades cognitivas (46%),

las dificultades físicas (19%) y los rasgos de carácter de los adultos mayores (19%).

Por otro lado, sorprende que ante la pregunta “¿Qué puede usted sugerir para modificar esta situación de desgaste y exigencia?” el 41% de los encuestados no pudiese realizar ninguna sugerencia de cambio. Podría pensarse que uno de cada dos empleados vive con cierta resignación esta situación. A pesar de ser su puesto de trabajo, un espacio vital donde transcurre la mayor cantidad del tiempo y en el que podría emprender acciones con otros compañeros o cambios de maneras de realizar la tarea, sorprende que las personas no hayan podido desplegar este potencial de sí mismas, es decir, respondieron que nada se les ocurría. Sus respuestas representan un 30% de las recogidas en la pregunta citada.

Posicionándonos en el rol del Psicólogo Laboral, nos interrogamos sobre las causas posibles de esta falta de sugerencias, especulando que podrían deberse a varios factores, entre ellos, desinterés personal, desidia; o frustración del empleado que lo haya llevado a la sobre adaptación luego de intentos fallidos de modificación de su entorno laboral. Llama la atención a las alumnas tesistas que casi la mitad de los sujetos no pueda articular propuesta alguna. Pensamos que quizá algo del orden de la indefensión aprendida podría estarse jugando aquí, ya que si antes han tenido inquietudes de cambiar la organización y han hecho propuestas, éstas pudieron ser rechazadas u olvidadas. Podríamos pensar que hay correlación entre esta falta de propuestas de mejoramiento de su situación laboral, y los altos valores de desrealización personal. Suponemos que de este modo podría explicarse la auto anulación de los procesos de imaginación.

Esta problemática es abordada nuevamente por nosotras y se esboza una alternativa de abordaje en las sugerencias de capacitación que realizamos a los Bancos en cuestión.

CAPITULO VII

POSIBLES PROPUESTAS DE PREVENCIÓN PARA AFRONTAR SITUACIONES ESTRESANTES

7.1 Propuestas a Nivel Individual

Respondiendo a los objetivos particulares planteados en el anteproyecto de nuestro trabajo, enunciaremos algunas estrategias de afrontamiento individual que brinden posibles soluciones a los sujetos susceptibles de padecer estrés laboral.

1. *Equilibrar el tiempo y la energía en las distintas áreas:* para desarrollarse y vivir saludablemente, el ser humano necesita prestar atención al proceso de mantener el “equilibrio dinámico” del que depende su existencia. Uno de los motivos más frecuentes por los cuales podemos llegar a enfermarnos es la dificultad para distribuir el tiempo y la energía entre las distintas áreas. Por ejemplo, se invierte gran cantidad de tiempo en el trabajo, descuidando otras áreas también importantes como son el descanso, el cuidado del cuerpo y la mente, los afectos (amigos, pareja, familia), el tiempo personal para meditar y estar consigo mismo, el esparcimiento (viajes, recreación, diversión, placer). La propuesta es, entonces, reestructurar la distribución del tiempo y la energía en estas diferentes áreas.

2. *Poner límites y decir “no”:* algunas personas tienen dificultades para poner límites y decir “no”. Se sobre implican en su trabajo, se sacrifican al máximo para que todo lo que concierne a su tarea esté correcto y se alcancen las metas en el término pautado, a cualquier precio, por más alto que sea el costo personal. Son personas con gran dificultad para poner límites en sus lugares de trabajo. Aceptan responsabilidades y luego sienten que no las pueden sostener ni física ni emocionalmente. Dicen “sí” sin evaluar con mucho detenimiento los tiempos, las necesidades y las prioridades. Entonces la propuesta es desarrollar la observación permanente, auto consultarse y ver de qué otros modos posibles poder actuar frente a los otros, es decir, además de escuchar las demandas de los superiores (mundo externo), poder auto consultarse (mundo interno) registrando así los tiempos y las necesidades propias.

3. *Conectarse con el interior del ser, meditar:* la práctica de la meditación no es un atributo para maestros o ascendidos. Es una filosofía de vida que puede

incorporarse progresivamente y trae mayor paz, claridad, entendimiento y confianza. Basta con sentarse cómodamente, respirar unas 10 o 12 veces, y dedicarse un minuto para luego ir aumentando paulatinamente. Ciertos maestros en el arte de la meditación dicen que es suficiente con dedicarse entre 3 y 5 minutos al día – preferentemente al iniciar la jornada o ante desafíos importantes -. Simplemente es respirar y ser consciente de ese impulso vital natural del entrar y salir el aire del cuerpo, así se recobra energía, se estará relajado, enfocado y con mayor claridad para emprender la tarea.

4. *Compartir tiempo con los seres queridos*: en medio del ritmo cotidiano, frecuentemente, nos olvidamos de quiénes son nuestro sostén y la red que conforma la esencia de nuestra vida, es decir, los seres queridos. Hacer importante este tiempo personal, aún dentro del horario del trabajo (por ejemplo, interesarse por la situación particular de quienes nos rodean) contribuye a afianzar vínculos, a crear confianza en nosotros y en los demás, y a hacer más sólidos los engranajes de la amistad, el amor y la cooperación, que ayudarán a sobrellevar cualquier dificultad que pueda presentarse.

5. *Incorporar actividad física*: nuestro cuerpo necesita estar en armonía para ejercer todas las funciones vitales y mantenerse en equilibrio. Al iniciar cualquier tipo de actividad física se nota mayor energía, oxigenación, claridad mental y distensión. Se puede trotar, bailar, hacer yoga, elongación, nadar, o simplemente, salir a caminar al aire libre.

6. *Establecer buen rapport con el interlocutor*: respetar su ritmo y forma de expresarse. Hay personas que son esencialmente visuales y hablan rápido, expresándose en imágenes; otras son predominantemente auditivas, teniendo un esquema de procesamiento de información más lento; otras por el contrario, son kinestésicas, es decir que están más conectadas con sus emociones y sentimientos. La propuesta es entonces, descubrir a través de la escucha y la observación qué características tiene el interlocutor para poder así entrar más fácilmente en el mundo del otro, comunicándose en esa frecuencia.

7. *Fijarse metas posibles*: las metas son personales, vivir en comparación con los demás sólo traerá como consecuencia frustración y decepción. La medida del éxito es absolutamente personal.

7.2 Propuestas a Nivel Organizacional

Tomando como referencia los aportes a la Psicología del Trabajo realizados por Elliot Jaques, entendemos que el diseño de las organizaciones debe ser acorde a las necesidades del hombre y la comunidad.

Jaques considera que nuevas bases de racionalidad y eficiencia en cuanto al diseño organizacional, debieran incluir la satisfacción de las personas, el bienestar y la posibilidad de desarrollo de los individuos involucrados.

Consideramos, podría ser favorecedor para robustecer y generar consciencia sobre los valores mencionados en el párrafo anterior, capacitar a los Bancos en la noción de Zona Intermedia, desde nuestro rol de Psicólogos Laborales. Se podría intentar sembrar dentro de la Cultura de estas organizaciones bancarias, consciencia sobre cómo a través de dicha zona intermedia, el individuo mantiene vínculos con la sociedad, se realiza como individuo y logra preservación y desarrollo de la especie.

Y esto es así porque esta zona es inmensamente significativa para el individuo debido a que la manera en que la gente se siente tratada es una experiencia fundamental de socialización individual que influye en la calidad de los vínculos sociales.

Así el ideal de la capacitación que imaginamos debiera tener como eje la definición de Jaques sobre Organización Socialmente Requerida.

La Organización Socialmente Requerida o Filogénica permite reforzar los aspectos positivos, saludables y éticos de la Personalidad Normal. Por los altos niveles de sufrimiento percibidos en los encuestados, no podemos dejar de pensar en la Organización Antirequerida o Paranoigénica. Aldo Schlemenson sostiene que corresponde al Análisis Organizacional mostrar un camino orientador para el diseño y manejo de instituciones en esta zona intermedia.

Pensamos en una propuesta de capacitación enfocando a la organización ya que consideramos al individuo como emergente de una trama vincular y a la organización como la responsable de definir claras políticas, prácticas y modos de realización de la tarea que abonan (o dañan) la buena calidad de vida laboral. Pensamos el aprendizaje como un modo de

apropiación instrumental de la realidad de manera creativa para transformarla, y desde aquí la sugerencia de capacitación que haríamos a los Bancos.

BIBLIOGRAFIA

Aubert, N y De Gaulegac, V. (1993). *El coste de la excelencia*. Editorial Paidós.

Bazzan, G. (2006, marzo 14). *Los préstamos a jubilados, en medio de una pulseada*. Artículo Diario Clarín. www.servicios.clarin.com

Cairo, H. (2002, abril 8). *Burnout o estrés laboral: un síndrome cada vez más expandido*. www.mujeresdeempresa.com

Colombo, D. y Muruaga, M. (2006). *Preparados...listos...!out! Cómo transformar el estrés y el Síndrome de Burnout en una experiencia positiva de desarrollo personal y profesional*. Grupo Editorial Norma.

De la Sota, C. (2002, junio 17). *Bancarios, uno de los gremios más amenazados por la crisis*. Artículo Diario Clarín. www.clarin.com.

Destéfano, C. (2006). *Saberlo es negocio, pequeñas historias de gente que hace*. Editorial Aguilar.

Gonzalez Corrales, R. y De la Gándara Martín, J. *El médico con Burnout. Conceptos básicos y habilidades prácticas para el médico de familia*. Sociedad Española de Médicos de Atención Primaria, Manuales clínicos. www.semergen.es.

Houtman, I., Jettinghoff, K. y Cedillo, L. (2007). *Sensibilizando sobre el estrés laboral en los países en desarrollo. Un riesgo moderno en un ambiente tradicional de trabajo: consejos para empleadores y representantes de los trabajadores*. Biblioteca de la OMS.

Lafont, I. (2005, noviembre 13). *La banca ante un futuro de jubilados: el envejecimiento de la población es el principal reto de las entidades financieras*. Artículo Diario El País. www.elpais.com.

Neira, M. (2004). *Cuando se enferman los que curan, estrés laboral y burnout en los profesionales de la salud*. Editorial Gamba.Cop.

Quiroga, R. (2008, junio 25). *Masivo plan del Córdoba para bancarizar a los jubilados*. Artículo Diario La Voz. www.lavoz.com.ar

Redondo, A. (2000). *Delimitación conceptual, diagnóstico y prevención del Síndrome de quemarse por el trabajo*. Trabajo presentado en las XII Jornadas Nacionales de ADEIP.

Salvarezza, L. (1999). *Psicogeriatría, teoría y clínica*. Ed. Paidós.

T.E.L. Taller de Estudios Laborales (2003, julio 11). *La reestructuración en el sector bancario: el impacto sobre los trabajadores y las respuestas posibles*. Seminario, Buenos Aires.

Schlemenson, A. (1990) *La perspectiva ética en el análisis organizacional*.

Tonon, G. (2003). *Calidad de vida y desgaste profesional. Una mirada del Síndrome de Burnout*. Editorial Espacio.

Weitz, C. (2007, abril 15). *Es posible abaratar los préstamos a jubilados*. Universidad Maimónides. www.weblog.maimonides.edu.

ANEXO

- **Los datos de esta encuesta serán utilizados a efectos de realizar un trabajo de Tesis de grado de la Facultad de Psicología.**
- **Es importante que Ud. sepa sobre la confidencialidad de los datos surgidos de la presente.**
 - **Le solicitamos sinceridad en sus respuestas.**
- **La misma le será entregada en mano a cada trabajador y retirada exclusivamente por las alumnas responsables de la tesis.**

ESTA ENCUESTA ES ANONIMA

Parte I

ENCUESTA SOCIODEMOGRAFICA

- Edad.....
- Sexo.....
- Nivel educativo:

Nivel	Completo/incompleto	Título (solo el mayor)
Primario		
Secundario		
Universitario		

- 1) Situación laboral (hacer un círculo donde corresponda)
 - a) Trabajo en relación de dependencia
 - b) Trabajo Ad- Honorem
 - c) Pasante remunerado
 - d) Planta permanente
 - e) Contratado con plazo de finalización
 - f) Otros (especificar).....
- 2) Cantidad diaria de horas trabajadas.....
- 3) Puesto que ocupa.....
- 4) ¿Cuántos años de antigüedad tiene en el Banco?.....



Por favor complete con una cruz.

PARTE II

	Nunca	Pocas veces al año o menos	Una vez al mes o menos	Pocas veces al mes	Una vez a la semana	Varias veces a la semana	Diariamente
	0	1	2	3	4	5	6
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							
21							
22							

Parte III

5) Considera Ud. que el hecho de atender a adultos mayores implica más desgaste y exigencia en su tarea?

.....
.....
.....
.....

6) Si la respuesta anterior ha sido afirmativa ¿qué características tienen estos clientes – adultos mayores - que Ud. considera aumentan su desgaste y exigencia laboral?

.....
.....
.....
.....

7)¿Qué puede Ud. sugerir para modificar esta situación?

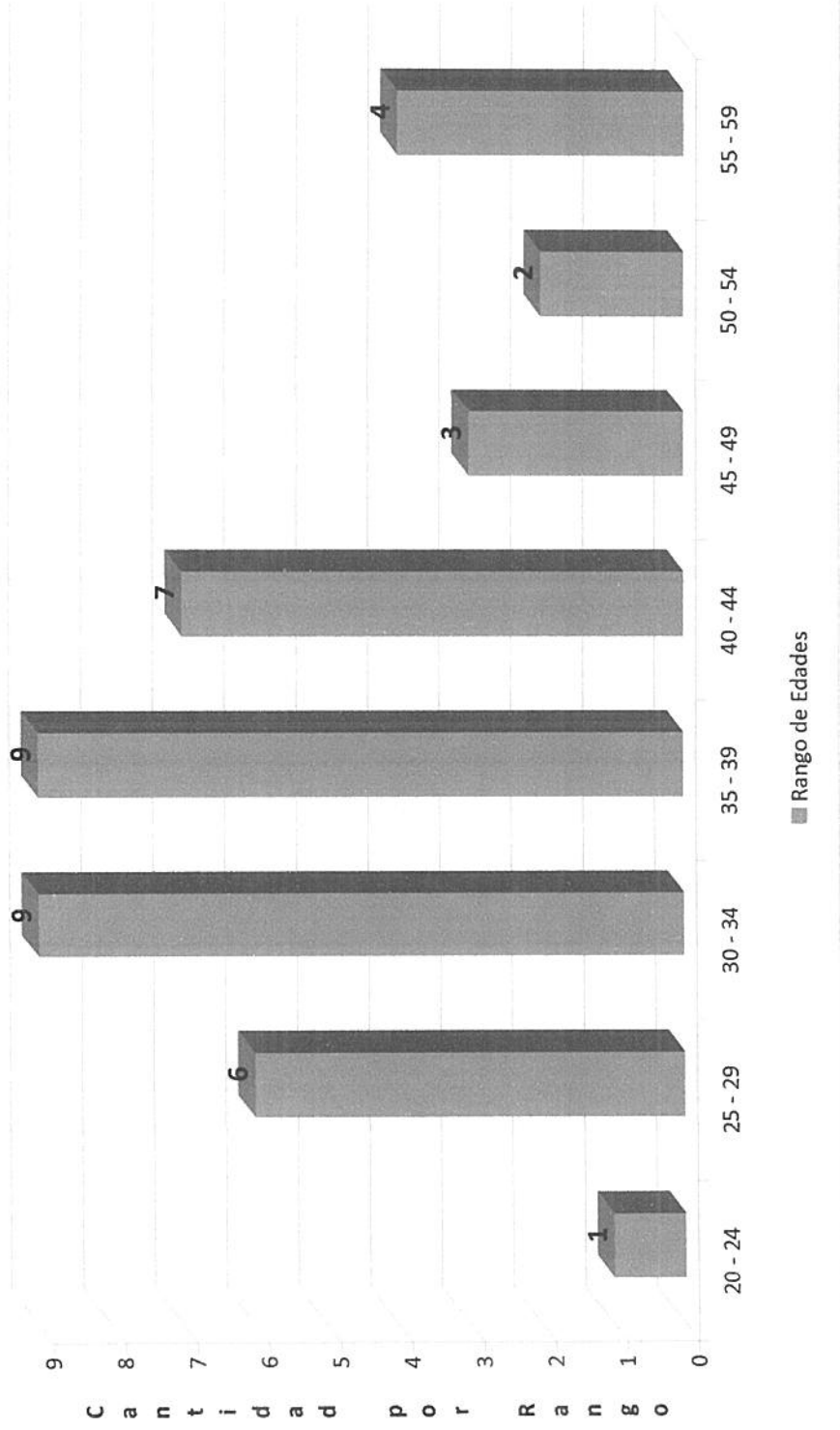
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Agradecemos su colaboración.

Ha sido de inmenso valor para nuestra tarea.

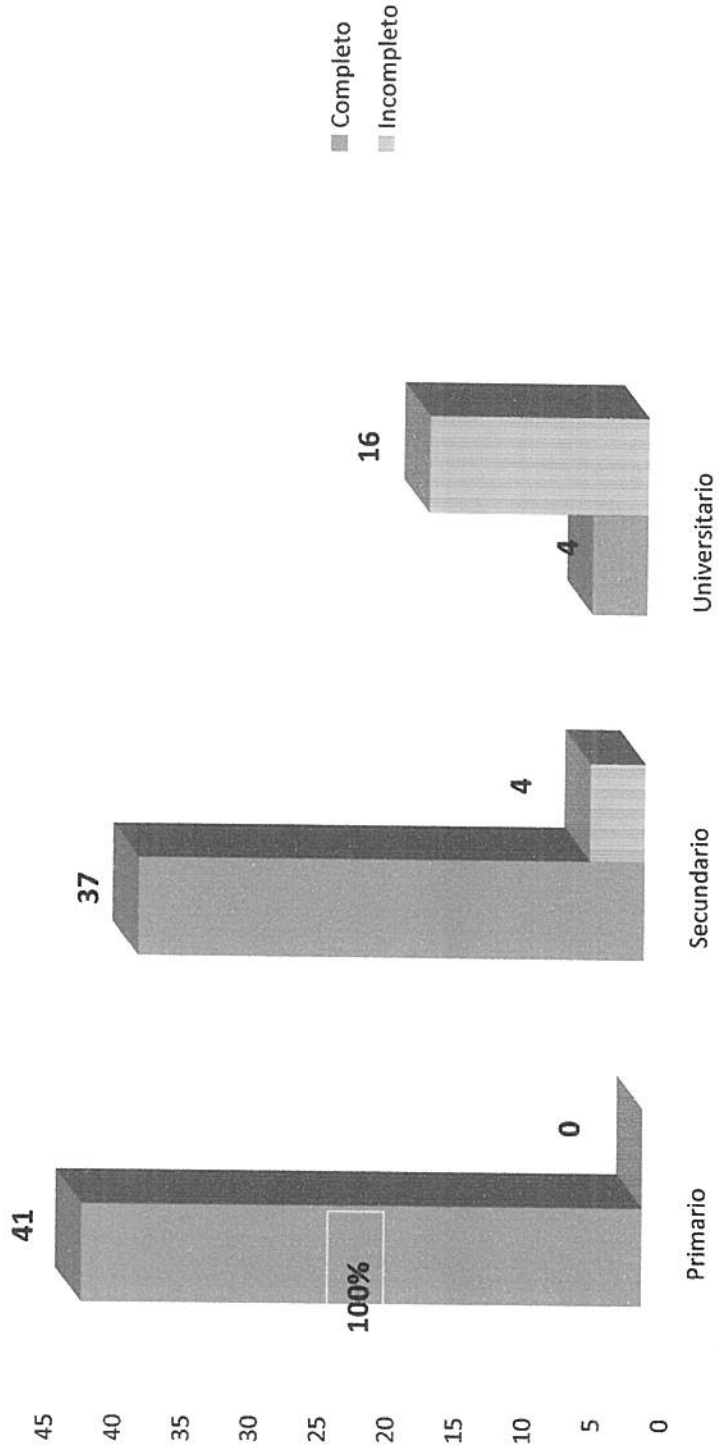
Edad	Empleados
20 - 24	1
25 - 29	6
30 - 34	9
35 - 39	9
40 - 44	7
45 - 49	3
50 - 54	2
55 - 59	4

Cantidad de Empleados Agrupados por Edades



Nivel Educat	Completo	Incompleto
Primario	41	0
Secundario	37	4
Universitario	4	16

Por Nivel Educativo Completo - Incompleto

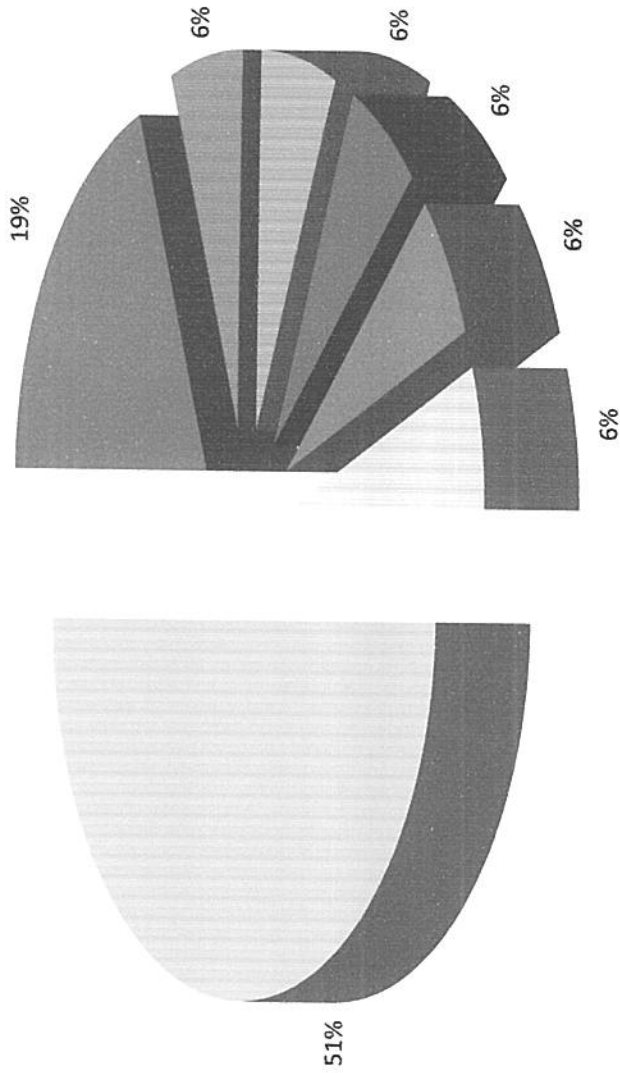


Estudios Universitarios no concluidos, agrupados por Carreras

Carreras

■ CPN /LA ■ Lic. En Química ■ Lic. En Economía ■ Derecho ■ Lic. En Psicología ■ Lic. En Biología ■ No especifica

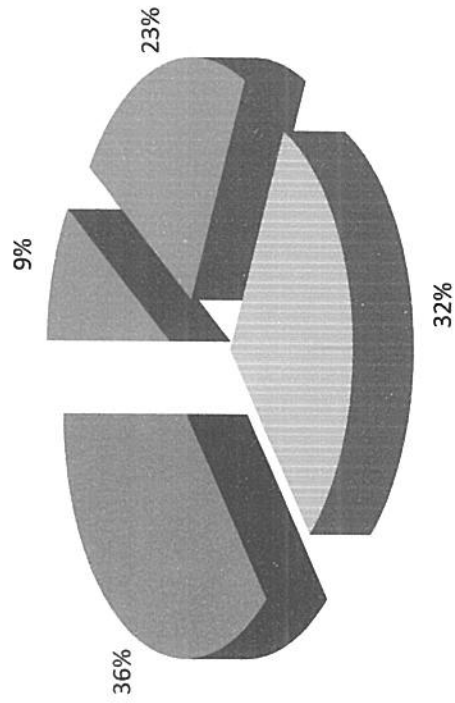
CPN /LA		3
Lic. En Química		1
Lic. En Economía		1
Derecho		1
Lic. En Psicología		1
Lic. En Biología		1
No especifica		8



Secundario Completo títulos	Columna1 cantidad
Técnico	2
Bachiller	5
Perito Mercantil	7
NO resp.	8

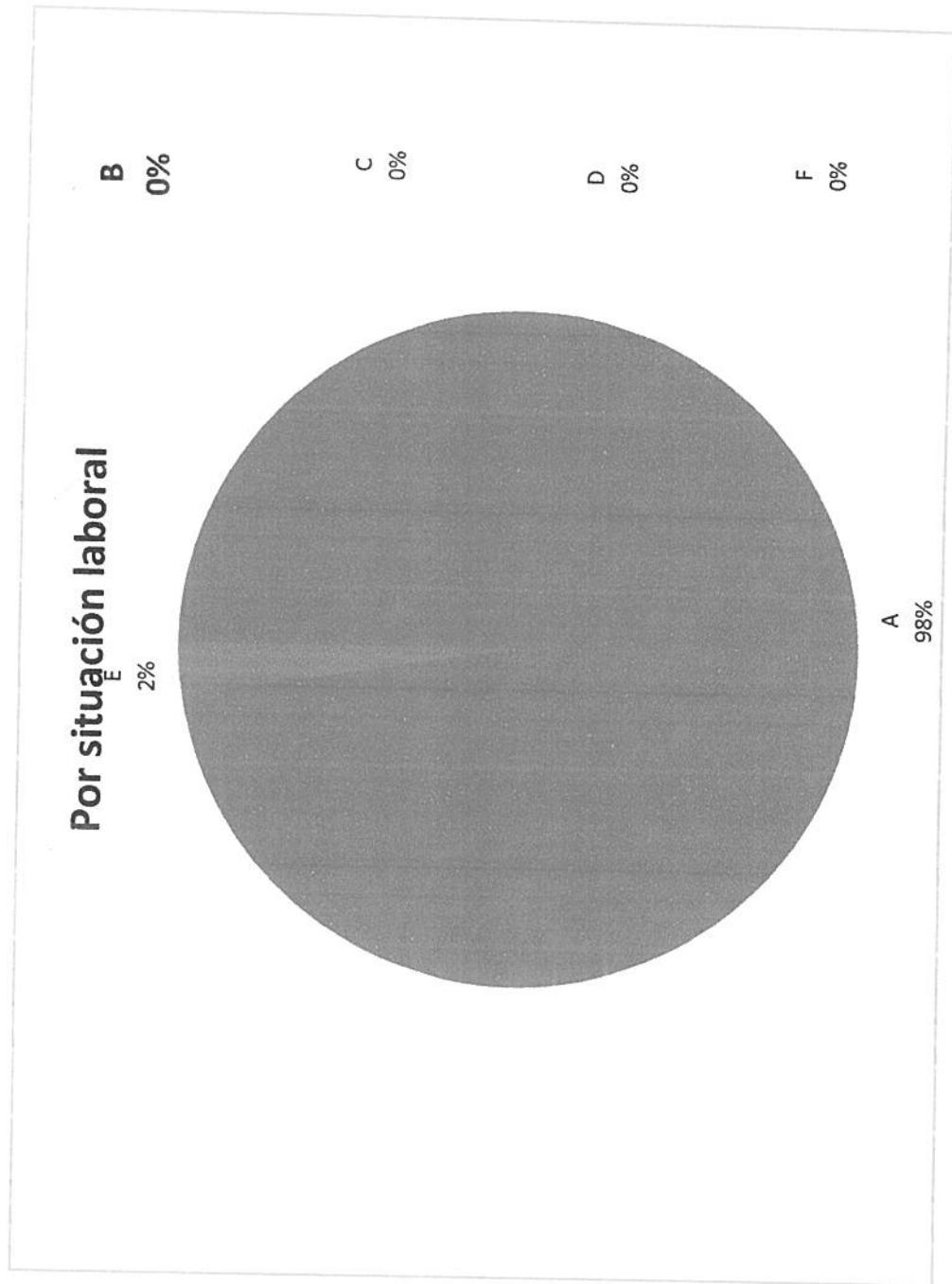
Secundario Completo por títulos

■ Técnico ■ Bachiller ■ Perito Mercantil ■ NO resp.



- a) en relación de dependencia
- b) trabajo ad - honorem
- c) pasante ren munerado
- d) planta permanente
- e) contratado con plazo de finalización
- f) otros

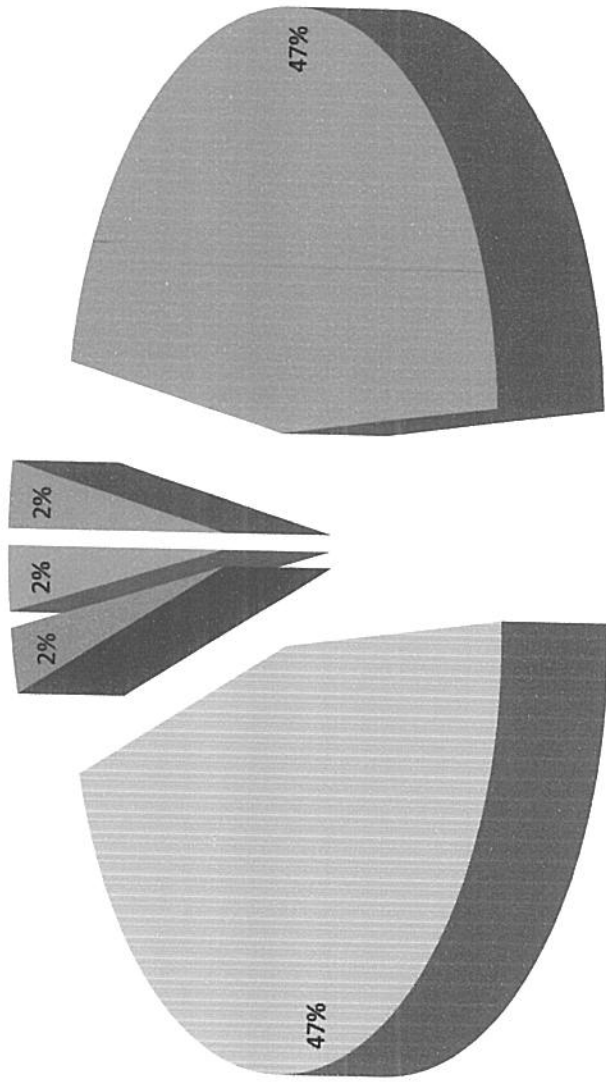
Columna1	Columna2
A	40
B	0
C	0
D	0
E	1
F	0



detalle	Empleados	horas
1	1	6
2	19	7,5
3	19	8
4	1	8,5
5	1	9

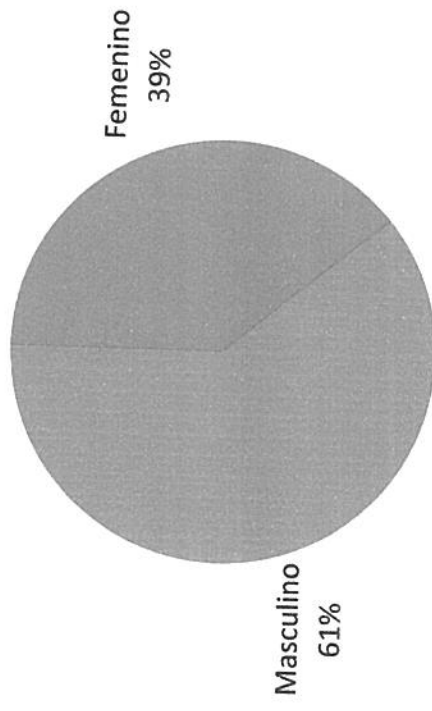
Agrupados por cantidad de horas trabajadas

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5

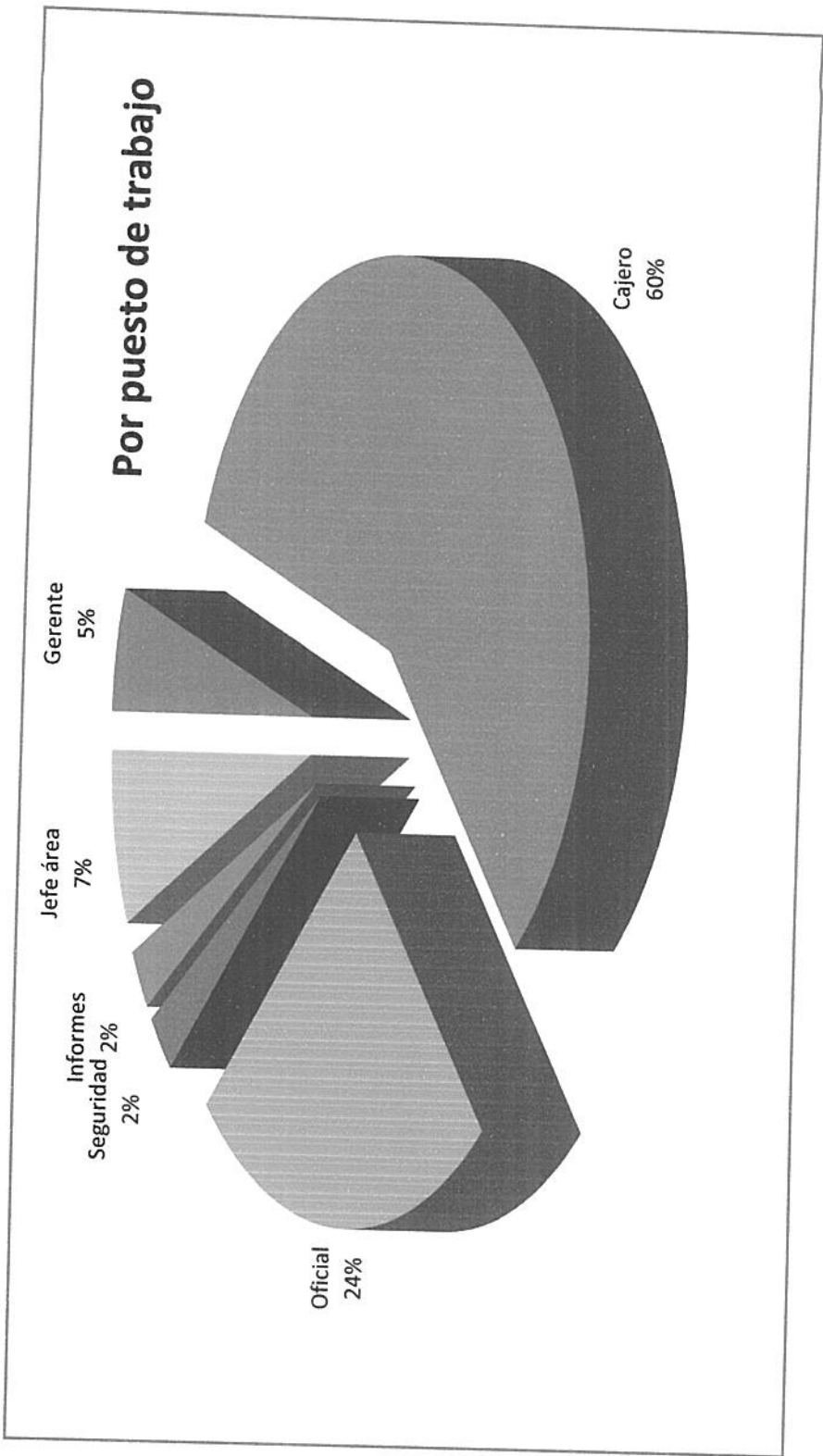


Columna1	Columna2
Femenino	16
Masculino	25

Empleados Agrupados por Sexo



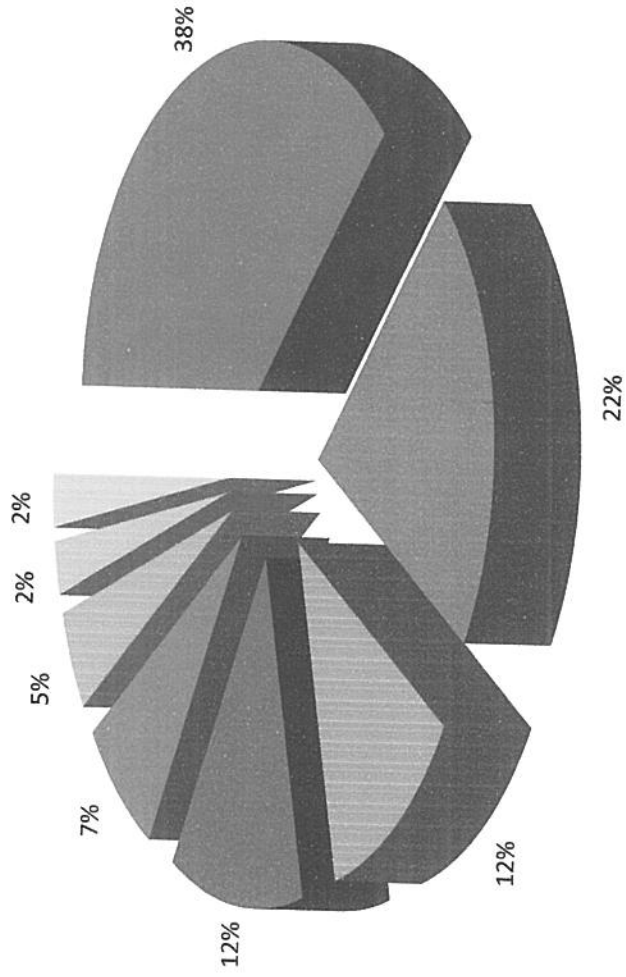
Gerente	2
Cajero	24
Oficial	10
Seguridad	1
Informes	1
Jefe área	3



0 a 4 años	15
5 a 9	9
10 a 14	5
15 a 19	5
20 a 24	3
25 a 29	2
30 a 34	1
35 a 39	1

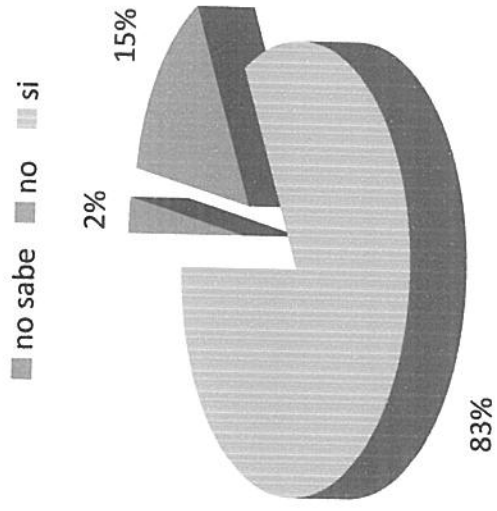
Agrupados por Antigüedad

■ 0 a 4 años ■ 5 a 9 ■ 10 a 14 ■ 15 a 19 ■ 20 a 24 ■ 25 a 29 ■ 30 a 34 ■ 35 a 39



no sabe	1
no	6
si	34

Opiniones de los trabajadores



6) Respuestas

Razones dadas por los trabajadores	
Dificultades por comprensión	30
Respuestas tautológicas	1
Dificultades auditivas	7
Dificultades de movilidad	6
Cierta incapacidad	4
Poca paciencia	1
No quieren escuchar	1
Desconfianza	2
No quieren entender	1
Exigencias	2
Abusivos	1
Maltratantes	1
Terquedad	2
Capricho	2
Falta de memoria	5
Dificultades en su expresión	1
Dificultades con la tecnología	2
Actitudes infantiles	2
Dificultad en control de esfínteres	1
Abandono familiar	2
Dificultad en la visión	1
Abandono del estado	2
Dificultades económicas	1

7) Respuestas

Sugerencias	
No se le ocurre	1
Nada	10
Paciencia	3
Más empleados para informar	3
Que vengan con el apoderado	3
Demandan capacitación	7
Más colaboración de los familiares	4
Más cajeros	3
Contención grupal / asesoramiento	4
Reglas nemotécnicas para que recuerden	1
Mejoras de infraestructura	1
Ayuda individual a cargo de cada empleado	1
Rotación del personal	1
Motivar al empleado	1