



Universidad de Ciencias Educativas y Sociales  
Maestría en Dirección de Recursos Humanos

## Tesis

Evaluación del nivel de estrés en el grupo de selectores de personal  
de una empresa petrolera nacional con accionistas extranjeros,  
CABA, 2015.

Autora: Lic. Betiana Allende

Directora: Dra. Isabel Pérez Jáuregui

Buenos Aires, 2 de noviembre del 2015

## **Dedicatorias**

A mi hija que sostuvo mis ausencias en presencia.

A todos los maestros que contribuyeron con su granito de arena a que hoy sea la profesional que soy, especialmente a Graciela Adam y Carlos Valeiro.

A mis amigas Mariana, Andrea y Patricia que me sostuvieron en momentos difíciles recordándome que lo valioso e importante de la vida, está en los pequeños detalles.

Y a mí mamá, quien a su manera, me inculcó el valor por la formación constante y la construcción de la profesionalidad a diario.

## **Agradecimientos**

A mi tutora, Dra. Isabel Pérez Jáuregui, quien me supo guiar más allá de lo teórico y metodológico.

A mis compañeras de grupo, Karina y Mery con quienes compartí y disfruté este trayecto de aprendizaje.

Y especialmente a mi mentora Mag. Carolina Lagos, quien me apoyo y alentó en todo momento, logrando obtener lo mejor de mí.

## Palabras alegóricas

### Dedicación, esfuerzo y entusiasmo.

#### Piu Anvanti

No te des por vencido, ni aún vencido,

no te sientas esclavo, ni aún esclavo;

trémulo de pavor, piénsate bravo,

y acomete feroz, ya mal herido.

Ten el tesón del clavo enmohecido

que ya viejo y ruin, vuelve a ser clavo;

no la cobarde estupidez del pavo

que amaina su plumaje al primer ruido.

Procede como Dios que nunca llora;

o como Lucifer, que nunca reza;

o como el robledal, cuya grandeza

necesita del agua, y no la implora...

Que muerda y vocifere vengadora,

ya rodando en el polvo, tu cabeza!

Pedro Bonifacio Palacios, 1917

## **Resumen**

El presente trabajo de investigación pretende evaluar si existen riesgos de contraer estrés en el ejercicio del rol del selector de personal.

El mismo está enmarcado en el año 2015, en una organización industrial, empresa petrolera privada, ubicada en Argentina siendo su constitución accionaria de capitales extranjeros: británicos y chinos además de argentinos. Se trata de una investigación descriptiva, cuantitativa y cualitativa siendo transversal.

Atraviesa la conceptualización de hombre y mundo laboral complejo, desde el paradigma sistémico.

Se aborda desde tres aspectos: el trabajo en el marco de la salud-enfermedad, las particularidades del rol del selector de personal y el significado del estrés.

Despierta el interrogante de cuándo y cómo el trabajo, actividad fundamental para la constitución y desarrollo subjetivo, comienza a socavar el plano de la salud y es vivido con malestar.

Si bien el estrés es una respuesta que en condiciones saludables activa mecanismos normales para hacer frente a cierta exigencia proveniente desde el exterior, en casos de desequilibrio entre los recursos del sujeto y las demandas externas, puede conllevar el riesgo de ser disparador de una enfermedad.

La sociedad actual por su parte con la globalización, la balanza entre la oferta y demanda de profesionales así como las expectativas de estos últimos, ofrece un reto tanto a los profesionales de la salud como a los trabajadores en sí mismos.

Encontrar el equilibrio entre la realización profesional y personal en los tiempos donde la obtención de la información es instantánea y por ende la búsqueda de respuestas; presenta todo un desafío que debe ser abordado en distintos niveles de complejidad, entre ellos: individual, grupal, organizacional y social.

## ÍNDICE GENERAL

<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	Pág. 12
<b>2. FORMULACION DEL PROBLEMA</b>	Pág. 16
<b>3. JUSTIFICACIÓN</b>	Pág. 17
<b>4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	Pág. 18
4.1. Objetivos generales	Pág. 18
4.2. Objetivos específicos	Pág. 18
<b>5. MARCO TEÓRICO</b>	Pág. 19
5.1. Un poco de Historia	Pág. 22
5.2. Diferencias entre la selección de hace 10 años y la actual	Pág. 26
5.3. Definición del proceso de selección	Pág. 29
5.3.1 Investigación de la vacante	Pág. 32
5.3.2 Conocimiento del puesto	Pág. 33
5.3.3 Reclutamiento	Pág. 35
5.3.4 Evaluación	Pág. 39
5.3.5 Orientación	Pág. 47
5.3.6 Control del Proceso	Pág. 48
5.4. Costos del proceso de selección de personal	Pág. 51
5.5. Trabajo y Salud	Pág. 53
5.6. Estrés laboral	Pág. 63
5.6.1 Un poco de Historia	Pág. 63
5.6.2 Definición de estrés	Pág. 67
5.6.3 Síntomas del estrés laboral	Pág. 77
5.6.4 Causas del estrés laboral	Pág. 77
5.6.5 Consecuencias del estrés	Pág. 81

5.6.6 Tipos de estrés	Pág. 83
5.7. Técnicas para Evaluar Estrés	Pág. 84
5.8. Abordajes	Pág. 87
6. <b>METODOLOGÍA</b>	Pág. 91
6.1 Tipo de trabajo	Pág. 91
6.2 Unidades de análisis	Pág. 92
6.3 Variables	Pág. 92
6.4 Criterio de selección de casos	Pág. 92
6.5 Técnicas e instrumentos	Pág. 94
7. <b>ANÁLISIS DE RESULTADOS</b>	Pág. 101
7.1 Análisis Cuantitativo	Pág. 101
7.2 Análisis Cualitativo	Pág. 107
7.3 Características de la organización	Pág. 118
7.4 Análisis de variables evaluadas en las entrevistas	Pág. 121
7.5 Observaciones de las entrevistas	Pág. 123
7.6 Conclusiones Generales Inter- técnicas	Pág. 136
7.7 Estadística descriptiva	Pág. 138
8. <b>CONCLUSIONES</b>	Pág. 140
9. <b>PROPUESTA DE INTERVENCIÓN</b>	Pág. 145
10. <b>UNA ALTERNATIVA PARA MITIGAR EL ESTRÉS</b>	Pág. 148
11. <b>BIBLIOGRAFÍA</b>	Pág. 150
12. <b>ANEXOS</b>	Pág. 159
<b>Anexo 1. TEST DE EVALUACIÓN DE BURNOUT:</b>	
MBI de C. Maslach.	Pág. 159

<b>Anexo 2. ENTREVISTA PROFUNDA ESTRUCTURADA SEMIDIRIGIDA A SELECTORES DE PERSONAL</b>	Pág. 162
<b>Anexo 3. ENCUADRE</b>	Pág. 165
<b>Anexo 4. TRANSCRIPCIÓN DE LAS ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD</b>	Pág. 166
<b>Entrevista 1</b>	Pág. 166
<b>MBI 1</b>	Pág. 178
<b>Entrevista 2</b>	Pág. 179
<b>MBI 2</b>	Pág. 190
<b>Entrevista 3</b>	Pág. 191
<b>MBI 3</b>	Pág. 203
<b>Entrevista 4</b>	Pág. 204
<b>MBI 4</b>	Pág. 216
<b>Entrevista 5</b>	Pág. 217
<b>MBI 5</b>	Pág. 236
<b>Entrevista 6</b>	Pág. 237
<b>MBI 6</b>	Pág. 247

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Figura 5.</b> Pasos en el Proceso de selección de personal	Pág. 32
<b>Figura 6.</b> Herramientas para el conocimiento del puesto	Pág. 33
<b>Figura 11.</b> Aporte del proceso de selección a otros procesos dentro de RR. HH.	Pág. 51
<b>Figura 14.</b> Variables involucradas en la emergencia del estrés como respuesta a las exigencias del entorno	Pág. 70
<b>Figura 15.</b> Conceptualización de Estrés	Pág. 70
<b>Figura 17.</b> Interlocutores del selector de personal	Pág. 73
<b>Figura 20.</b> Estrés: causas, Síntomas y consecuencias	Pág. 83
<b>Figura 21.</b> Dimensiones del Burn out en el MBI	Pág. 86
<b>Figura 22.</b> Medidas a tener en cuenta en el ámbito laboral para prevenir el estrés	Pág. 87
<b>Figura 23.</b> Descripción de la metodología del trabajo	Pág. 90
<b>Figura 33.</b> Visualización de la presencia de variables de Burn- out en el equipo evaluado	Pág. 137
<b>Figura 36.</b> Medidas a tener en cuenta en el ámbito laboral para prevenir el estrés.	Pág. 144

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro 1.</b> Características de la especialidad laboral	Pág. 23
<b>Cuadro 2.</b> Concepciones del mundo laboral	Pág. 24
<b>Cuadro 3.</b> El nuevo perfil de los recursos humanos	Pág. 27
<b>Cuadro 4.</b> Situación actual a partir del cambio de perfiles buscados producto de variaciones en el contexto	Pág. 28
<b>Cuadro 7.</b> Distintos canales de reclutamiento	Pág. 38
<b>Cuadro 8.</b> Difusión de la vacante y sus medios	Pág. 39
<b>Cuadro 9.</b> Diferentes técnicas dentro de las entrevistas laborales	Pág. 43
<b>Cuadro 10.</b> Proceso de Selección de Personal	Pág. 50
<b>Cuadro 12.</b> Proyecto de Vida laboral Auténtico e Inauténtico	Pág. 62
<b>Cuadro 13.</b> Conceptualizaciones de estrés a lo largo del tiempo	Pág. 67
<b>Cuadro 16.</b> Conceptualizaciones de estrés y Burn out	Pág. 72
<b>Cuadro 18.</b> Definición del proceso de estrés	Pág. 75
<b>Cuadro 19.</b> Síntomas de estrés	Pág. 77
<b>Cuadro 24.</b> Referencias Test MBI	Pág. 101
<b>Cuadro 25.</b> Perfil Entrevista 1	Pág. 101
<b>Cuadro 26.</b> Perfil Entrevista 2	Pág. 102
<b>Cuadro 27.</b> Perfil Entrevista 3	Pág. 103
<b>Cuadro 28.</b> Perfil Entrevista 4	Pág. 105
<b>Cuadro 29.</b> Perfil Entrevista 5	Pág. 106
<b>Cuadro 30.</b> Perfil Entrevista 6	Pág. 106
<b>Cuadro 31.</b> Organigrama y funciones	Pág. 118
<b>Cuadro 32.</b> Resultados de la muestra total del MBI	Pág. 136
<b>Cuadro 34.</b> Resultados de los indicadores analizados de las entrevistas.	Pág. 138
<b>Cuadro 35.</b> Resultados de los indicadores analizados de las entrevistas.	Pág. 139

## 1. INTRODUCCIÓN

El capital humano se ha convertido en el insumo primario de toda organización. Hallarlo, descubrirlo, evaluarlo y analizar su adecuación para un trabajo, constituye un desafío para los selectores de personal.

Es así como la función del selector se convierte en factor estratégico dentro del plan de negocios, siendo el primer escalón en el proceso de desarrollo de las personas dentro de la organización.

El selector es el primer contacto con la empresa, la primera imagen que el postulante percibe y significa. Representa (encarna) valores, misión, cultura y estilo de la organización.

En cuanto a la empresa en estudio, es la segunda productora de petróleo y gas en el país, y primera en relación al ámbito privado, siendo su misión mejorar los resultados del negocio a través de la gente. Más allá de que está constituida en un 60% de capitales británicos, un 20% de capitales chinos y 20 % argentinos, su conducción está a cargo del hijo de uno de sus fundadores argentinos, por lo cual conserva cierta impronta cultural proveniente de sus orígenes, como empresa familiar Argentina, lo que le otorga una marca particular.

A partir de investigar su página Web e información que transmiten a la comunidad, puede apreciarse que el capital humano cuenta con un lugar de valor e importancia dentro de la misma.

Entre sus valores, se destacan:

- ✓ la confianza,
- ✓ el aprendizaje
- ✓ el esfuerzo
- ✓ la ejemplaridad.

Desde la organización se apunta a realizar un trabajo personalizado, artesanal y a medida, donde los selectores deben estar a la altura de las circunstancias. La tarea primaria de estos, en un período acotado de tiempo, consiste en conocer y evaluar a la persona y el profesional que se tiene delante y así validar su perfil, para cubrir el puesto eficazmente.

Por lo tanto, la actividad en si misma puede tornarse en un factor fuertemente estresor, dadas las consecuencias que provienen de la toma de decisiones en cada etapa del proceso, además de la alta exposición a las demandas internas y externas.

Quien lleva adelante esta tarea debe regular con cuidado sus propias expectativas y ansiedades por la obtención de los resultados, tanto como aquellos factores que devienen del exterior: contexto socio económico, organización, clientes internos, candidatos, más la evaluación del éxito o el fracaso del proceso mismo de selección, con sus consecuencias en el futuro desempeño de ese candidato a incorporar.

En la actualidad se han detectado que existen algunos indicadores de malestar en el grupo de selectoras, los que se ven reflejados sobre todo desde el plano

de la salud como por ejemplo cuadros agudos de contracturas, gastroenteritis que incrementan el nivel de ausentismo y se dan cada vez con mayor frecuencia.

El ausentismo laboral en general es considerado como “aquellos empleados que están en el trabajo pero no funcionan de manera total”, es decir, que están trabajando con enfermedades generadas por estrés: migraña, depresión, dolor de espalda, trastornos gastrointestinales. Las pérdidas económicas por enfermedades y lesiones ocupacionales representan, en América Latina, del 9 al 12% del Producto Interno Bruto (PIB), según un cálculo de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) que aparece en la investigación Estadísticas de Riesgos de Trabajo en el IMSS.

Según un sondeo realizado por Trabajando.com.ar en 3.100 personas, el 82% se encuentra insatisfecho con su trabajo actual. De ellos, el 63% está buscando otras opciones, un 10% lo toma como una ayuda mientras arma su propio proyecto y el 9% dice que, pese a que no le gusta, se conforma.

Estudios realizados muestran que el estrés y el síndrome de burn out afecta, al menos, al 30% de la población en forma agravada y esta cifra sube al 50% en estadios más leves. En este contexto, pueden surgir tensiones laborales, acumulación de tareas, irritabilidad, peleas, sensación de falta de tiempo y baja motivación.

Actualmente se ha visto que vivir bajo estrés genera un bajo rendimiento en distintas áreas: personal, familiar, laboral y hasta social. Muchas empresas no toman en cuenta que la salud mental y física, son motivantes fundamentales de

bienestar que conducen a mayor rendimiento, mejor ambiente en las relaciones laborales y a lo largo del tiempo, genera grandes ahorros.

Como dato adicional del contexto actual, la caída del precio del crudo en un 60% en los últimos meses no sólo ha obligado a la industria a prender sus alarmas, sino a tomar medidas urgentes que eviten que su capital humano clave emigre, siendo especial objetivo de la empresa sobre la que trabajamos, captar y retener aquellos talentos del mercado a punto de quedar desempleados, aprovechando así la oportunidad con un alto riesgo estratégico organizacional, de que no prosperen los objetivos de incrementar el volumen de producción. En tal sentido están apuntando a realizar una fuerte apuesta, que compromete al rol del selector directamente, a estar atento a los movimientos de los candidatos en el mercado y reclutar con gran velocidad y asertividad.

## 2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

En el presente trabajo se intenta responder a los siguientes interrogantes:

- ✓ ¿Cuál es el nivel de estrés experimentado por los selectores de personal de la empresa estudiada?
- ✓ ¿Cuáles serán las condiciones individuales y organizacionales para que la función del selector no revista riesgo de enfermar?

En la organización que vamos a realizar el presente trabajo de investigación coexisten en el mismo ambiente de trabajo dos tipos de culturas: una de tradición familiar, paternalista y otra orientada a procesos y buenas prácticas que traen consigo los líderes de menor antigüedad, entre ellos el VP de Recursos humanos con menos de un año en el puesto y la empresa.

Por otra parte observamos que el área de recursos humanos está transitando su gestión de cambio hacia la figura de “aliado del negocio” desde una gestión basada más en “proveedor de servicios”.

Al talento lo definen como una prioridad estratégica, siendo el capital humano el activo más valioso de la Organización.

La gestión del talento (área a la que pertenece nuestra muestra) busca estar alineada a la estrategia del negocio con el objetivo de lograr la atracción, permanencia y desarrollo de sus colaboradores.

### 3. JUSTIFICACIÓN

Motiva la realización de este trabajo la necesidad de encontrar una respuesta a cierto malestar vivido en el equipo de recursos humanos, más específicamente dentro del grupo dedicado a la selección de personal, así como también el ánimo de encontrar alternativas que puedan paliar dichas consecuencias y modificarlas.

Se destaca la importancia de describirlas, analizarlas y propiciar acciones que posibiliten la elaboración del malestar, pudiendo hacerse extensivo y aplicarse a otras áreas dentro de la misma gerencia así como a otras áreas de selección de personal, en empresas de similar envergadura.

En tal orden de ideas, las razones que motivan este trabajo pueden resumirse en:

- La conveniencia para aquellos que ocupen este tipo de puestos, advirtiendo los riesgos de la tarea y permitiendo a través de su lectura tomar los recaudos necesarios;
- Relevancia social, comunitaria, ya que los resultados pueden extenderse a otros profesionales, selectores de personal de otras empresas.

Es decir, el trabajo obedece a razones profesionales de implicancia práctica sobre el individuo y la organización.

## **4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **a. Objetivos Generales**

El interrogante general que guió nuestra investigación se puede formular de la siguiente forma:

- ✓ Evaluar el nivel de estrés en los selectores de personal de una empresa petrolera en Argentina.

### **b. Objetivos Específicos**

Los objetivos específicos de la investigación se desprenden del general:

- ✓ Describir la tarea del selector de personal, aspectos, alcance e incidencia en la empresa estudiada.
- ✓ Analizar los factores individuales y organizacionales que hacen al rol del selector de personal, identificando presencia de estresores y su nivel de importancia.
- ✓ Definir estrategias de abordaje a corto y mediano plazo del problema desde el área de los recursos humanos.

## 5. MARCO TEÓRICO

El presente trabajo aborda la problemática del estrés en el ámbito laboral, propia de este siglo. Pretendemos estudiar cómo se juega esta situación en el rol singular del selector de personal dentro de una industria vertiginosa como lo es la industria del petróleo, en la realidad argentina, teniendo en cuenta razones de contexto como por ejemplo el déficit energético.

Para ello es necesario definir qué entendemos por trabajo desde la perspectiva de salud y enfermedad, qué es el estrés y cómo se desencadena en el ámbito laboral, así como también en qué consiste un proceso de selección de personal y el rol de quien lo conduce.

El padre del psicoanálisis, Sigmund Freud, ya en el Siglo XIX<sup>i</sup> expresaba de forma simple pero radical, que la capacidad de amar y trabajar es el indicador más rotundo de la salud. Sí bien esta premisa sigue vigente en nuestros días, la concepción y el significado del trabajo ha cambiado con los años, producto de la industrialización, la mecanización, la informática, la robótica y la globalización.

Alonso Fernández (2008), manifiesta que el trabajo se ha introducido de lleno en la vida presente por doble vía: primero, como una obligación o un deber comunitario y segundo, como un derecho personal. Por ello su práctica se ha vuelto imprescindible para acceder al corpus de la realidad social y para estimular el proceso de maduración de la personalidad.

Es aquí entonces que nos preguntamos, cuándo y cómo esta actividad fundamental para la constitución y desarrollo subjetivo, comienza a socavar el plano de la salud y es vivida con malestar. Pérez Jáuregui (2005), afirma que las personas construimos proyectos de vida laboral que sintetizan nuestra imagen personal y la concepción de mundo que fundamentan nuestras acciones. Trabajamos la interacción persona- mundo laboral en el interjuego de recursos adaptativos y situaciones estresoras. Esos proyectos de vida laboral asumen configuraciones desde la salud (adaptación creativa) o desde la enfermedad (ensimismamiento enajenante/ inadaptación y enrolamiento enajenante/ sobre adaptación).

La autora define al estrés como un fenómeno cada vez más importante en la sociedad actual. Se trata de la respuesta física y emocional negativa, displacentera que ocurre cuando los requerimientos del trabajo no coinciden con las capacidades, recursos o necesidades del trabajador. Es un trastorno de adaptación entre el trabajador y la situación estresora.

En cuanto al proceso de selección y el rol del profesional, nos guiamos de la conceptualización de Adam (1994), quien sostiene que se trata de un proceso de búsqueda, evaluación y determinación de aquellas personas que mejor se adecúan a los requerimientos particulares de un puesto, inmerso dentro de una organización. Siendo de importancia seleccionar perfiles adecuados y desarrollarlos, lo cual permite incrementar el crecimiento de las organizaciones.

Es integral, ya que tiene distintas ópticas de abordaje: psicosocial, psicológica y económica, siendo el rol del selector el de asesor sobre el diagnóstico y pronóstico en la elección del candidato.

Su finalidad última es lograr una mejor calidad de vida laboral, es decir un adecuado nivel de satisfacción recíproca entre el hombre y la organización.

Es importante entonces estudiar tanto los factores individuales como organizacionales que posibilitan el buen desempeño o bien por el contrario podrían estar causando malestar, pudiendo resumirse en:

- ✓ Diseño/ organización/ contenido de la tarea
- ✓ Delimitación de roles
- ✓ Autonomía/ toma de decisiones
- ✓ Reconocimiento/ desarrollo/ recompensa
- ✓ Estilo de liderazgo/ supervisión

Trabajar en una organización vertiginosa, dentro de un rubro industrial, que depende en forma directa del contexto socio político, no es sin consecuencias.

De la misma forma, el rol del selector, al igual que aquellas profesiones expuestas a diario a situaciones que impliquen relaciones con otras personas y resulten de alta demanda, implican una exigencia tal, que no siempre resulta sencillo de afrontar, siendo necesario contemplar variables individuales, grupales y organizacionales para su análisis.

El presente trabajo busca dar cuenta de forma descriptiva de este fenómeno.

## **5.1. Un poco de Historia**

La psicología laboral en nuestro país surge como tal, a mediados de los años 50. En un principio los informes laborales casi no se diferenciaban de los informes psiquiátricos, o incorporaban terminología psicoanalítica así como de otras diferentes escuelas. Es por ello, que resultaban oscuros, poco orientados y/o poco claros para los empleadores Weigle (1996).

Las distintas concepciones acerca del trabajo y el trabajador fueron cambiando con el tiempo y paralelamente se produjeron cambios en las configuraciones organizacionales así como en los informes psicológicos. En ajuste a ello asumieron diferentes características de acuerdo a las nuevas demandas y contextos. El psicólogo laboral tuvo que prestar especial atención al diálogo interdisciplinario, para lograr que el informe psicológico se constituyera realmente en una herramienta de utilidad. Boso, R. (2012).

Es decir que paralelamente a los cambios en el contexto global, surgieron cambios en las expectativas de los trabajadores, en las dinámicas de las organizaciones y por ende en los contratos psicológicos entre ambos.

Al día de hoy se ha avanzado en alto grado en la especialidad laboral. El proceso de evaluación psicolaboral implica planificar una serie de pasos entre los que se encuentra elaborar informes propios de la especialidad, en los cuales se toman una serie de decisiones a cargo de los diferentes actores que están involucrados en el proceso.

Según Pérez Jáuregui (2012) definir las propias estrategias de trabajo de modo adaptativo y creativo a las diversas identidades individuales y organizacionales, resulta una de las metas primarias del psicólogo laboral.

La implementación de técnicas por sí mismas no es efectiva, siendo imprescindible que estén a cargo de profesionales especializados. Según Adam, G. (1994), la especialidad laboral es aquella que:



Cuadro 1. Características de la especialidad laboral

Elaboración propia. Fuente: Psicología labral: intervenciones para mejorar la calidad de vida en el trabajo. Adam, G.

En la actualidad cuando hablamos de empleo, debemos tener en cuenta la situación de desempleo; los cambios en las condiciones del medio ambiente del trabajo; la repercusión en la salud personal, familiar y social; como los cambios que emergen produciendo un nuevo perfil de los recursos humanos requeridos en los escenarios.

En tanto tal, la tarea de evaluar y realizar diagnósticos está íntimamente ligada con el objetivo profesional de la prevención y promoción de la salud, buscando el bienestar tanto de los individuos como de los sistemas organizativos.

Por otra parte es necesario identificar, la conceptualización de hombre y mundo, que predomina tanto en la persona a evaluar, en la organización así

como también en el evaluador. Con esto nos referimos a las conceptualizaciones que han tomado protagonismo en la historia laboral.



Cuadro 2. Concepciones del mundo laboral  
Elaboración propia. Fuente: La evaluación psicolaboral. Pérez Jáuregui, I.

Pérez Jáuregui, I. (2012) lo sintetiza muy bien cuando desarrolla cómo la evaluación psicolaboral acompañó el desarrollo de las diversas concepciones del mundo del trabajo.

- ❖ Psicología laboral denominada industrial. La evaluación consistía en encontrar las piezas que mejor encajaran en el engranaje del sistema hombre- máquina, a fin de que rindieran las utilidades.

- ❖ Psicología personal o llamada tradicionalmente psicología organizacional. Estudió aspectos individuales del sujeto, tales como habilidades, necesidades, niveles de desempeño, con el objetivo de seleccionar, formar y mejorar el nivel de los trabajadores.
- ❖ Surge la necesidad de evaluar capacidades de adaptación de los empleados a la empresa. Se pasa a considerar la evaluación en el contexto de una visión de hombre complejo, donde el trabajador y la empresa forman un sistema dinámico y cambiante. Con todo esto, el comportamiento organizacional pasa a ser un área de estudio, donde se incluyen temas de roles, tipos de comunicación, estilos de liderazgos, estructura organizativa del trabajo.

A partir de estos movimientos podemos identificar que las demandas de los clientes se diversificaron. El psicólogo en un comienzo era convocado para informar sobre el perfil de un postulante, ya sea para su incorporación a una organización así como para detectar su potencial. Luego, con los cambios de contexto y las necesidades de las organizaciones, los informes requeridos comienzan a tomar una tónica diferente, en la cual deben incluir el concepto de “competencias”<sup>ii</sup> tanto funcionales y específicas a un puesto de trabajo como también propias y singulares de la organización para la que se trabaja. Boso, R. (2012).

## **5.2. Diferencias entre la selección de personal de hace 10 años y la actual**

Las organizaciones de hoy se ven en la obligación de cambiar para poder adaptarse al impacto de las nuevas tecnologías, la globalización, la competitividad que ésta última trae aparejada, la rentabilidad.

Ello requiere un cambio en el perfil de los recursos humanos para poder hacer frente a esto que se presenta, se trata de un *cambio de paradigma*. Esta situación a su vez nos conduce indefectiblemente a tratar el tema de la brecha existente entre la oferta de postulantes en el mercado laboral y la demanda de perfiles por parte de las organizaciones.

El perfil que tradicionalmente se buscaba incluía características, condiciones y creencias culturales muy diferentes a las actuales. Los cambios de contexto y por consecuencia de las empresas, implican la búsqueda de perfiles más complejos y exigentes, con valores distintos a los que pregonaban nuestros abuelos, como por ejemplo el valor de la seguridad y permanencia en una organización hasta jubilarse.

Esto también nos conecta de forma directa con el sistema motivacional personal diverso, el que se torna muy importante evaluar y cruzar con el sistema motivacional que implementa la empresa en general y en particular para cada puesto.

Por otra parte nos topamos con el tema de la cualificación, ya que se detecta un bajo grado de correlación entre las necesidades organizacionales del capital intelectual y el que los postulantes pueden ofrecer. Adam, G (2000).

A modo de ilustración y sin agotar las variables que podrían estar colaborando en este cambio de perfil, construimos el siguiente esquema:

### El nuevo Perfil Requerido de los RR. HH.

Los postulantes pueden estar calificados para las funciones que venían desempeñando, pero pueden no estarlo para las nuevas que se incorporan.

- Hay una notable distancia entre la formación académica adquirida y la requerida por las organizaciones.

A veces es difícil concretar la capacitación, transferir en el corto plazo eso aprendido a la tarea.

- El avance vertiginoso de los desarrollos en tecnologías hace que sea muy corto el promedio de vida útil. El contar con tal o cual conocimiento con el tiempo deja de ser una ventaja competitiva.

Las empresas en medio del cambio no siempre tienen definidos con claridad los puestos, la estructura y en ocasiones la estrategia.

- Los empleadores en ocasiones buscan perfiles sobredimensionados, basándose en la cantidad de gente que se encuentra desempleada en el mercado.

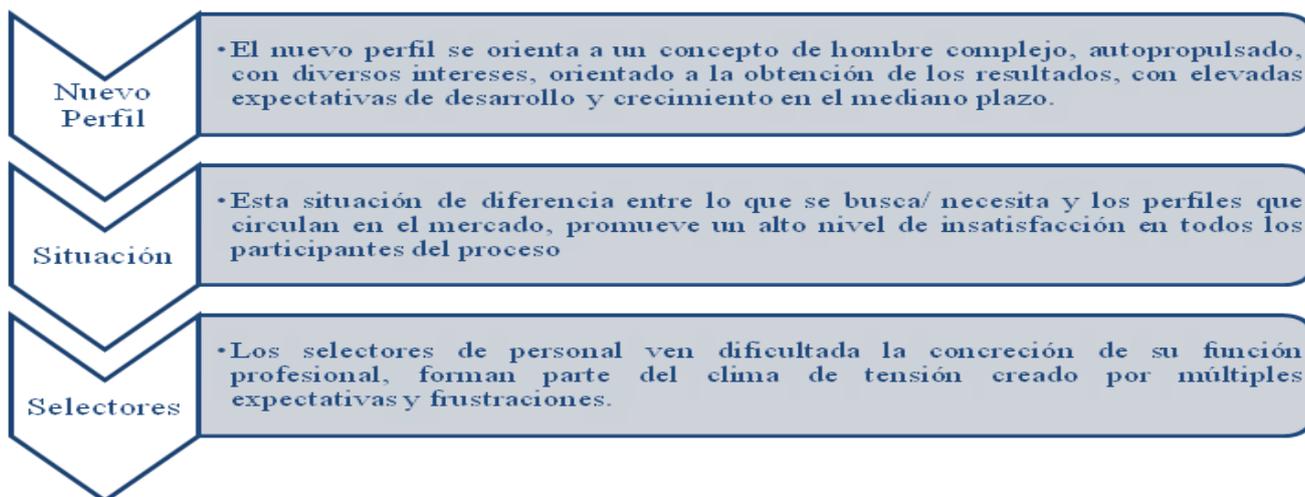
Existen incongruencias del tipo: queremos jóvenes con experiencia; o bien queremos gente autónoma, que maneje su propia carrera cuando dentro de la organización no existen los recursos o canales suficientes, o bien el estilo de liderazgo continúa siendo tradicional.

- Los candidatos se ven imposibilitados para responder y acceder al puesto a partir de su formación actual.

Cuadro 3. El nuevo perfil de los recursos humanos  
Elaboración Propia. Fuente: El perfil de los RR. HH, en Argentina del siglo XXI. Adam, G.

Estos cambios impactan de manera notable en las acciones profesionales de quienes están a cargo de seleccionar personal.

A continuación se sintetiza y describe el nuevo perfil, la situación del mercado actual y la postura de los selectores.



Cuadro 4. Situación actual a partir del cambio de perfiles buscados producto de variaciones en el contexto.

Elaboración Propia. Fuente: El perfil de los RR. HH, en Argentina del siglo XXI. Adam, G.

En tanto tal, el trabajador comienza a ser concebido como “hombre complejo” que se desenvuelve en “organizaciones complejas”. Según Boso, R. (2012) el trabajo se transforma en un recurso global, debido a:

- ✓ emplazamiento de las empresas en distintos lugares del mundo
- ✓ empresas que buscan mano de obra calificada en otros lugares geográficos
- ✓ trabajadores que buscan por iniciativa propia trabajar en distintos destinos.

Frente a esta situación, quienes hacen selección de personal deben adaptarse a un mundo más complejo y sofisticado. Deben ajustarse a nuevos modos de comunicar sus resultados teniendo en cuenta que el interlocutor puede pertenecer a una cultura diferente que cuenta con valores y estándares distintos.

Se presenta el desafío de reconocer esa complejidad, hallar instrumentos para describirla y mantener una postura flexible, abierta e innovadora que permita comprender realidades complejas diversas así como también dialogar con los solicitantes, buscando en definitiva contribuir con información pertinente, eficaz y asertiva para la toma de decisiones y estrategias de acción.

“...el mejor informe será aquel que *“tome en cuenta el nivel de comprensión del lector sin desmerecerlo, ajustando su lenguaje al del derivante o la institución que lo requiere”* (Frank de Verthelyi, 1989:99), que responda a la demanda y se ajuste a las particularidades de las organizaciones y su contexto.” (Boso, R. 2012, p. 263).

### **5.3. Definición del Proceso de selección**

El factor humano es el elemento que da sentido y significado a los otros recursos (técnicos, materiales, tecnológicos) en el logro de los objetivos organizacionales, tornándose más decisivo aún en contextos de alta competencia como la actual. Acá radica la importancia de seleccionar perfiles adecuados y desarrollarlos, que permitan incrementar el crecimiento de las organizaciones.

Guiándonos del marco conceptual que aporta Adam, G. (2003), decimos que el proceso de selección es integral y científico. Entendido como un proceso integral de búsqueda, evaluación y determinación de aquellas personas que mejor se adecúen a los requerimientos particulares de un puesto de trabajo, dentro de una organización singular, en un contexto socio económico determinado de un país.

Para que resulte confiable debe atender variables tales como: el postulante, la organización, el medio en el que la misma se inserta y el contexto global. Teniendo en cuenta que la subjetividad nos puede hacer elegir de manera errónea, dado que lo que más se ajusta a nuestros gustos o preferencias, puede no resultar lo que la organización, el área en particular, necesiten para cubrir esa vacante.

La finalidad última de este proceso consiste en lograr un adecuado nivel de satisfacción entre el candidato y la organización, que posibilite un crecimiento compartido, contribuyendo de tal forma a una mejor calidad de vida laboral.

Es *integral* porque se planifica desde varias ópticas (psicológica, psicosocial, económica), se divide en distintos pasos y se toman decisiones a diferentes niveles; lo que da por resultado la búsqueda y elección objetiva de aquella persona que mejor se adecúa a las características requeridas por ese puesto, en esa empresa y en ese momento particular.

Entonces decimos a partir de los aportes de Adam, G. (2003) que la tarea principal del selector de personal, consiste en asesorar en la elección del postulante y la vacante, para permitirle a la organización mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño de su gente. El proceso de selección, no es sólo de diagnóstico, sino que busca la adecuación de la persona al puesto y para la organización, resulta también un pronosticador.

Esto se lleva a cabo comparando dos variables:

- ✓ Los requisitos del puesto (descripción de tareas y perfil actitudinal) con los perfiles de los candidatos
- ✓ Las características de los postulantes entre sí.

El conocimiento del perfil y la descripción del puesto se obtienen a partir de técnicas de análisis y entrevistas con futuros jefes.

Para que la comparación sea confiable debemos tener presente que tenemos que tener en cuenta al postulante que más se acerque a lo definido en el pedido de nuestro cliente interno, que no esté por debajo ni tampoco sobre calificado, ya que ambas situaciones traerán aparejadas frustraciones para las dos partes: postulante y empleador, al notar que sus expectativas están a una distancia notable de lo real, ya sea por encima o por debajo.

Entonces decimos que se trata de un proceso en el cual se toman una serie de decisiones: algunas son tomadas por el selector, con el objetivo de determinar a partir de su análisis, cuáles son los candidatos que más se ajustan a la necesidad de la empresa y otras como la decisión final, es tomada por quien será su futuro jefe así como la organización jerárquica que lo respalde.

Por lo cual el proceso de selección es de:

- ✓ *Análisis*
- ✓ *Comparación*
- ✓ *Decisión*

Con el objetivo de asesorar sobre la elección del postulante más adecuado.

Es aconsejable que se trabaje de forma conjunta con la línea requirente, de forma tal de involucrarla, informarla y así otorgarle elementos que le permitan tomar la mejor decisión. Se trata de un proceso de alta responsabilidad para el selector.

Como anticipábamos, el proceso de selección tiene distintos pasos que se muestran en la siguiente figura:

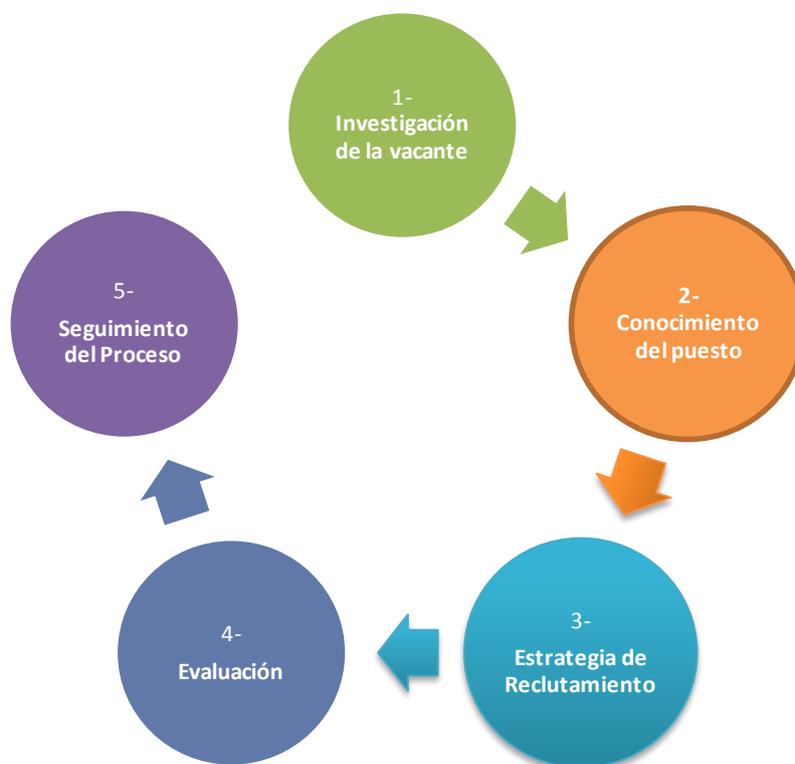


Figura 5. Pasos en el Proceso de selección de personal.

Elaboración propia. Fuente: Selección de personal: proceso integral para una mejor calidad de vida. Adam, G.

### 5.3.1. Investigación de la vacante

Si estamos dentro de la organización este paso quizás se torne un poco más sencillo pero no por eso hay que descuidar su importancia. Hay que tratar de realizar un análisis lo más objetivo posible, ya que si somos parte de dicha organización, algo en relación a la subjetividad puede estar colaborando con nuestra conceptualización y práctica.

Lo importante en este paso es conocer:

- ✓ El modelo de hombre que sostiene esta empresa.
- ✓ La cultura organizacional.
- ✓ Las metas y objetivos que se propone a mediano y largo plazo.
- ✓ Los valores, misión y visión.
- ✓ Tener en claro cuáles son las políticas.

### 5.3.2. Conocimiento del puesto

En la siguiente figura se delimita la descripción del puesto y el perfil:

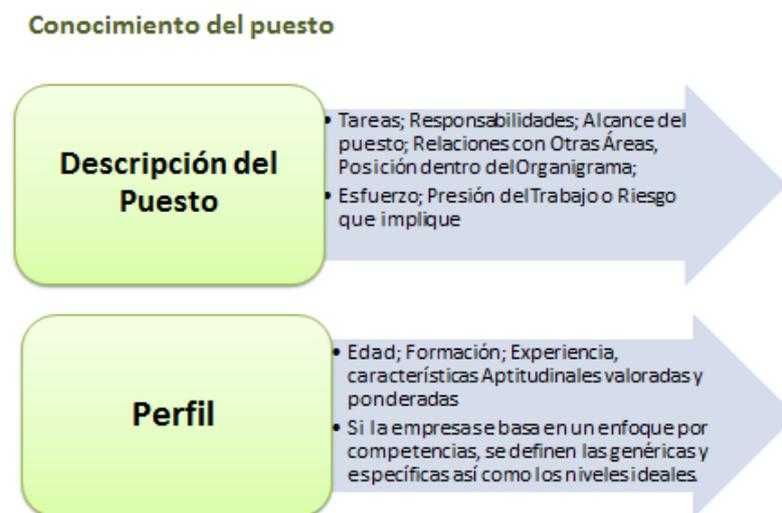


Figura 6. Herramientas para el conocimiento del puesto.  
Elaboración propia. Fuente: Selección de personal, sistema integrado. García Noya, M.

Es importante detenernos en el conocimiento del jefe, su estilo de liderazgo como así también en las características del grupo y el clima de trabajo.

Se trata de investigar todo aquello que esté escrito y sea explícito, así como lo no dicho. Buscamos captar en una entrevista o bien en una observación de un día cotidiano de trabajo, aquellos elementos que hacen a la composición de la posición.

Prestar atención sobre qué temas hablan, si hay espacio para tomarse pausas, cómo son los ritmos trabajo, cómo interrelacionan entre pares y cómo lo hacen con el jefe, a qué aspectos de la tarea y jornada le dan más valor, qué aspectos rechazan, cómo se tratan entre ellos, etc.

También indagamos sobre el *futuro* de esa posición, si va a tener posibilidades de desarrollo, si va a entrar dentro de un cuadro de reemplazo etc.

Aprovechamos la ocasión, si es que no se trata de un puesto nuevo, para averiguar sobre los motivos por los cuales el empleado anterior no está: si fue ascendido; promovido a otra área diferente; si renunció o fue despedido y cuáles fueron las razones en cada caso.

Según Adam, G. (2003), el análisis del puesto es imprescindible no sólo para el reclutamiento y la selección objetiva de aquellos postulantes que se conviertan en candidatos luego del análisis de su perfil, sino, que además resulta operativo para elaborar programas de capacitación y desarrollo, evaluaciones de desempeño, evaluaciones de puestos a nivel estructural, colaborar con información valiosa para el área de compensaciones y beneficios sobre los incentivos que la gente aspirante valora.

### 5.3.3 Reclutamiento

En cuanto a este paso contamos con varias alternativas: podemos hacer una búsqueda interna, externa, mixta o bien una búsqueda de referidos. Esta última opción en algunas organizaciones es valorada y en otras por el contrario, no se práctica por política.

Las ventajas de hacer una *búsqueda interna* consisten en promover el desarrollo de los empleados, alienta la participación en distintos procesos, eleva el nivel de motivación a nivel general ya que la organización da el mensaje de que internamente se encuentran perfiles valiosos, que pueden seguir creciendo y contribuyendo al crecimiento organizacional.

Por otra parte, se corre con la ventaja de que el colaborador conoce la cultura organizacional y su adaptación a la empresa es un paso que ya está dado, reduciendo así el tiempo de acomodamiento a la nueva función.

La opción de realizar una *búsqueda externa*, nos permite buscar y elegir al mejor postulante que se encuentre disponible en el mercado en ese momento. Esto trae aparejadas ventajas como por ejemplo el manejo de nuevas tecnologías y/ o herramientas que en la organización recién se estén implementado, por otra parte puede aportar ideas nuevas y resultar un buen elemento dentro de un grupo de trabajo.

Algunas empresas prefieren dar este paso con consultoras externas, es decir tercerizarlo, sin dar a conocer al mercado de manera directa su búsqueda. Esto

puede obedecer a diversas razones, por ejemplo no dar aviso a la competencia que se buscan tales perfiles, o bien cuando se trata de perfiles demasiado especializados donde la búsqueda debe hacerse mediante el head hunter (cazador de cabezas), método en el cual algunas consultoras se encuentran especializadas otorgando a la empresa que las contrata, un mapeo de las personas que ocupan ese mismo puesto en empresas de la competencia o bien de otros rubros.

El manejo del proceso se torna bastante diferente, ya que en vez de que el candidato responda a un aviso y deje de manifiesto que busca un cambio de empleo, es la consultora quien llama al candidato de forma directa, ofreciéndole la vacante a cubrir. De este modo la persona se posiciona de manera distinta a cuando activamente busca trabajo, siendo factible que ponga sus condiciones para acudir a una entrevista y hacerlas extensivas, en el caso de que se produzca la oferta de contratación, a los beneficios extras a percibir.

Cuando la búsqueda externa se hace desde el mismo departamento de recursos humanos, hay dos variables que resultan importantes destacar: la elección de los medios para difundir la vacante y el mensaje que se da en el aviso a la comunidad en general, el cual debe ser lo más claro y detallado para que llegue a la población en particular que buscamos.

En cuanto a los canales de difusión se puede optar por diversos medios:

- Medios masivos como diarios,
- Redes de trabajo,
- Páginas web especializadas como LinkedIn,
- Redes o grupos especializados en la temática,
- Contacto con el departamento de graduados de universidades etc.

En ocasiones se realiza lo que se denomina *búsqueda mixta*, es decir búsqueda interna y externa. Cuando se hace de forma paralela, puede obedecer a la necesidad urgente en el tiempo de cubrir una posición vacante. Aquí se comparan (y evalúan, etapa posterior) de igual manera, candidatos externos e internos, otorgándole así mayor objetividad al proceso.

En otras ocasiones primero se realiza la búsqueda interna y si de ella no se obtuvo el candidato que se necesita, se sale al mercado a buscarlo de forma externa.

Esta etapa de reclutamiento adquiere mayor relevancia dentro del proceso total, ya que en la medida en que seamos claros en el mensaje que difundamos a la comunidad de lo que buscamos, llegaremos a la porción de población que nos interesa y así daremos con los perfiles que más se acerquen al perfil ideal que definimos con anterioridad.

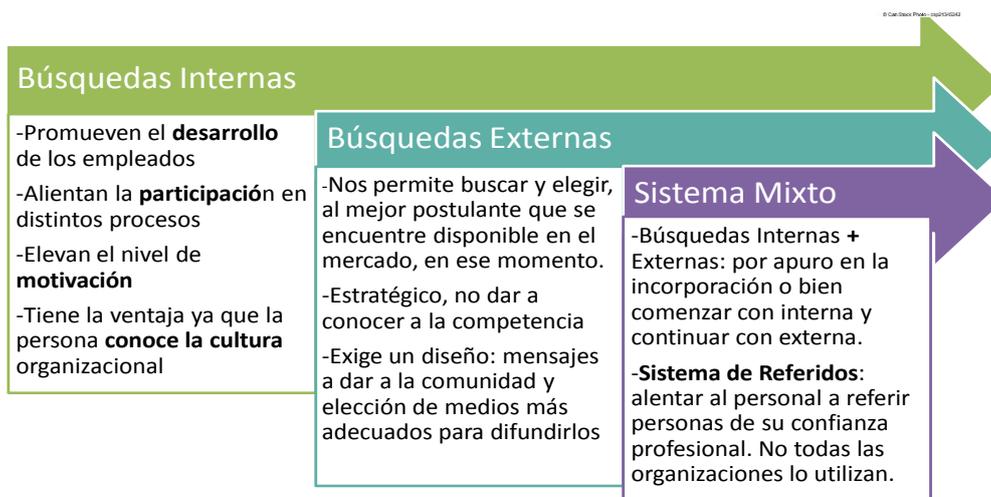
Por otra parte, preseleccionar aquellos perfiles que más se ajusten desde los aspectos formales, nos va a ahorrar tiempo en etapas posteriores de entrevistas y evaluación. Para ello debemos conocer con detalle y precisión

qué busquemos, qué necesita nuestro cliente interno, es decir el perfil psicolaboral y la descripción del puesto, herramientas que debemos conocer en alto grado ya que nos guiarán en la etapa de “preselección” de aquellos postulantes que pasarán a la siguiente etapa.

Por último mencionaremos la *búsqueda mediante “referidos”*. Hay organizaciones que han desarrollado todo un sistema de gratificaciones cuando alguien de su nómina presenta un referido, el cual es incluido dentro del proceso general de búsqueda.

Otras organizaciones prefieren no utilizar esta modalidad, ya que cuando se trata de referidos aportados por directivos, queda de alguna manera el compromiso inherente de contratarlo. Esto dependerá del grado de madurez que tenga la organización, la idea de hombre que predomine, el desarrollo de las políticas de recursos humanos y la injerencia que tenga dicha área en las tomas de decisiones.

En el siguiente cuadro sintetizamos las diferentes búsquedas;



Cuadro 7. Distintos canales de reclutamiento.

Elaboración propia. Fuente: Selección de personal: proceso integral para una mejor calidad de vida. Adam, G.

Y aquí se detallan los distintos medios por los cuales se publican las búsquedas:



Cuadro 8. Difusión de la vacante y sus medios.

Elaboración propia, datos obtenidos a partir de la práctica laboral actual en el rol de selector.

#### 5.3.4. Evaluación

En esta etapa se continúa el proceso con aquellos postulantes preseleccionados a partir de las características formales de la descripción del puesto, es decir: formación, experiencia, edad, zona de radicación etc. Puede llevarse a cabo de diversas maneras, no obstante la lógica es siempre la misma, la evaluación por parte del departamento de recursos humanos, en este caso el selector y la evaluación por parte de la línea.

Decimos que puede manejarse de diversas maneras ya que algunas organizaciones definen su proceso de forma distinta, por ejemplo, algunas deciden que primero las entrevistas las realice recursos humanos y luego presente una terna a la línea requirente, ya sea que el reclutamiento lo haya

hecho de manera interna o externa. La otra opción es que las entrevistas las haga combinadas junto a la línea, para tener un panorama más completo de la persona que se está evaluando, o bien cuando se trata de hacer entrevistas en lugares geográficos diversos y es imprescindible viajar, siendo una manera de aprovechar el tiempo de hacerlas en conjunto.

Para concretar una evaluación completa que nos permita asesorar a nuestro cliente interno y así otorgarle herramientas para la toma de la decisión final, existen distintas técnicas entre las que se destacan:

### *Entrevistas profundas*

Estas entrevistas son semi estructuradas, donde es función del entrevistador promover la aparición de datos sobre las distintas áreas de la vida del sujeto (sin inmiscuir en su privacidad) que influyen en su despliegue laboral: por lo cual tienen un objetivo claro que es conocer el desarrollo laboral y académico del postulante así como también conocer su perfil actitudinal, sus modalidades de relacionarse, su salud, antecedentes, esparcimiento, proyectos y cualquier emergente que surja de la misma.

La misma se estructura a fines metodológicos en tres etapas:

El comienzo donde el selector debe buscar generar un buen clima para propiciar que la persona este cómoda y esto le permita mostrarse de forma más cercana a como es en su vida cotidiana, ya que no debemos olvidar que se trata de una situación de evaluación. Es importante en este momento agradecer la postulación y su tiempo, darle a conocer los aspectos más

relevantes del puesto que se buscan así como aportarle información de la organización.

Luego viene la etapa de análisis, donde el entrevistador comienza a indagar de manera más profunda y dirigida sobre determinados aspectos valiéndose de diversas técnicas.

Cualquier tipo de técnica que se utilice dentro de la entrevista dependerá de: si la organización cuenta con una gestión por competencias; el tipo de puesto que se trate, la envergadura del mismo (no será lo mismo evaluar la toma de decisiones en una secretaria que en un gerente).

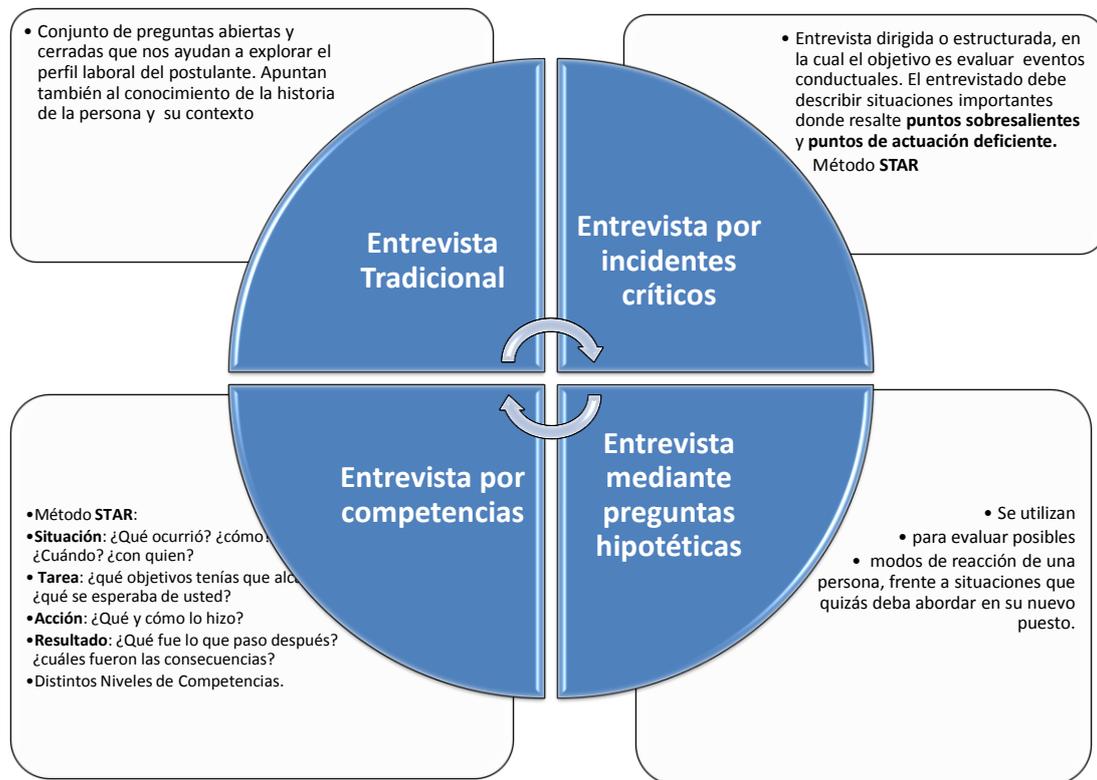
El análisis debe hacerlo siempre una persona entrenada en ello, ya que se realiza a partir de información obtenida por distintos canales de comunicación: Verbal (lo que dice la persona, cómo lo dice, los temas que omite, en aquellos que se lo nota más tenso, en aquellos que se lo nota más distendido); Gestual (como son sus expresiones en el rostro, si son congruentes con lo que está diciendo de forma verbal, si cambia sus expresiones frente a alguna temática), Postural (como es su postura corporal, en qué momento o frente que interrogantes la cambia) y lo interaccional (que hace con nosotros en el momento de la entrevista, cómo saluda, si tutea, cómo se dirige a los diversos interlocutores, de igual manera o distinta y cualquier emergente que surja espontáneamente). Tomando en cuenta todos estos observables nos vamos configurando un perfil de la persona, el que deberá ser validado tanto en un comité entre los entrevistadores, que pueden ser la línea y el selector, más alguna herramienta adicional como lo puede ser un psicotécnico.

Al finalizar la entrevista se le otorga un espacio a la persona para que haga preguntas y se le da información de cómo sigue el proceso a modo de cierre del encuentro.

Cabe aclarar que para llevar adelante una práctica profesional y responsable, quien conduce el proceso de selección, siempre debe dar una devolución a todos los participantes, tanto al que ingresa como a aquellos que no han quedado seleccionados. Esta debe consistir aunque sea mínimamente en avisarle al candidato que no quedó seleccionado para que también pueda manejar sus expectativas y así cerrar su proceso.

A continuación, guiándonos de los aportes de Pérez Jáuregui, I. (2012) y Alles, M. (2013) se detallan los diferentes tipos de entrevistas que pueden utilizarse e incluso combinarse, dentro de un mismo encuentro con el objetivo de lograr mayor riqueza en la obtención de datos e intercambio de información.

## Herramientas dentro de la Entrevista



Cuadro 9. Diferentes técnicas dentro de las entrevistas laborales.

Elaboración propia. Fuentes: La evaluación psicolaboral. Pérez Jáuregui, I. Manual de entrevistas por competencias. De Prieto, A. Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias. Alles, M.

a. *Entrevistas Técnicas:*

Estas entrevistas por lo general son realizadas por la línea requirente, sobre todo cuando se trata de puestos que requieren algún conocimiento, habilidad, destreza o experiencia específica. En el caso de que la línea no esté al momento de realizar esta evaluación, pueden ser diseñadas ciertas “pruebas técnicas” las que deben ser a medida.

Estas evaluaciones resultan de suma importancia cuando la persona debe trasladar de forma rápida aquello que sabe hacer a la tarea.

b. *Psicotécnicos:*

Por lo general estas evaluaciones suelen tercerizarse ya que no es recomendable evaluar a una persona que en el caso de ingresar formará parte de la misma organización, constituyéndose en compañero. Es poco ético, más allá de que la persona que lleve adelante la evaluación esté calificada para hacerlo, ya que pueden emerger aspectos que no solo tienen que ver con la esfera laboral sino también personal, de esta forma el secreto profesional estaría en una situación paradójal.

Cuando nos referimos a psicotécnicos, hablamos de la administración de baterías de test ajustadas siempre al ámbito laboral y al perfil que buscamos evaluar. Se trata de pruebas válidas (miden lo que pretenden medir) y confiables (dan el mismo resultado si se aplican en distintas oportunidades a la misma persona).

Estar validadas implica que sus baremos, medidas de comparación fueron obtenidas de muestras representativas de una población de similares características culturales. Por ello es recomendable buscar técnicas que cuenten con una investigación local que las respalden para asegurarnos estar

comparando a las personas que evaluamos con una población de características culturales similares.

También es importante hacer hincapié en que deben ser creadas o adaptadas para el ámbito laboral y permitan explorar habilidades intelectuales, modalidad de contacto, aspectos relacionales y manejo de emocionales, dando cuenta de expectativas, motivaciones y sobre todo de recursos para llevar a cabo las tareas del puesto y sostenerlas a lo largo del tiempo de manera saludable.

c. *Técnicas de simulación:*

Se suelen utilizar sobre todo cuando hay una población amplia de candidatos a evaluar y contamos con poco tiempo, o bien cuando la empresa trabaja con un modelo de gestión por competencias.

La técnica por excelencia que hoy circula en el mercado es la llamada *Assessment Center: Centro de evaluación*. Según Vinocur, M. (2015), es un método para evaluar la aptitud y rendimiento, aplicado a un grupo de participantes por evaluadores entrenados, utilizando diversos procesos de diagnóstico de aptitud, para obtener información acerca de las capacidades de los solicitantes o potenciales de desarrollo.

No cualquier actividad grupal puede ser considerada un Assessment Center, para que lo consideremos como tal debe cumplir las siguientes características:

1. Los participantes deben enfrentarse, de manera real o simulada, a situaciones análogas en sus características y contenido a aquellas que deberán resolver de forma real en la ejecución de sus tareas en el puesto de trabajo.
2. Debe contar con multiplicidad de pruebas / ejercicios.

3. Es ideal que haya multiplicidad de observadores, para garantizar una evaluación objetiva, teniendo la persona que conduce, un rol diferente a los que evalúan.
4. Es ideal que participen también como observadores, directivos de línea jerárquica, por lo menos en un nivel por encima del puesto “target”. Ya que esto permite una mejor elección de aquellos candidatos por quienes mejor conocen el puesto.
5. Es una técnica que requiere de tiempo: dependerá de la complejidad y el nivel del puesto “target”. Por lo general insumen más de una jornada de 4 o más horas.

Se trata de observar el comportamiento del postulante, siguiendo la línea de Vinocur (2015), *el mejor predictor de la conducta futura de un sujeto, es su conducta pasada*, emitida en una situación específica. Como consecuencia, si queremos predecir el rendimiento ante un conjunto de tareas que pueden resultar críticas en su desempeño profesional futuro, debemos observar, clasificar, y evaluar con precisión su comportamiento ante este mismo tipo de situaciones en el presente o determinar qué tipo de conducta mostró en el pasado.

d. *Exámenes médicos:*

Se tercerizan y se suelen chequear aspectos de salud, sobre todo cuando se trata de puestos que requieran esfuerzo físico. Es una medida de protección para la persona como para el grupo de trabajo donde se inserte, permitiendo anticiparse a riesgos.

e. *Exámenes ambientales:*

Se trata de investigaciones que buscan obtener información sobre actividades laborales anteriores; condiciones de vida actuales; vida socio-familiar; antecedentes. Dependiendo de la envergadura del puesto, se le dará mayor relevancia a este estudio, por ejemplo si se trata de elegir un apoderado, alguien que maneje información confidencial o valores, no será de igual importancia que para el puesto de un analista contable.

Por lo general se terceriza mediante un profesional de ciencias sociales o una agencia de investigación.

No todas las empresas lo utilizan, y dependiendo el nivel de esclarecimiento respecto del postulante a ser evaluado, en algunos casos suele estar prohibido.

### **5.3.5. Orientación**

- A la empresa: se informa al área de administración de personal, para que generen el legajo, al área de capacitación para que le den una inducción a la organización, al grupo de pares para que lo reciban, a los futuros jefes para repasar los aspectos más sobresalientes y aquellos en los que deberá inicialmente acompañarlo más de cerca.
- Al candidato elegido: se le explican de manera detallada los pasos a seguir, se lo pone en contacto con otras áreas, se lo recibe el primer día de trabajo y se deja un número de contacto a modo de referencia ya que como selectores, somos su primer referente dentro de la organización.
- A los candidatos no seleccionados: se les agradece su paso por el proceso, se deja abierta la oportunidad para nuevas vacantes y en algunas oportunidades también se les puede dar una devolución acerca de su desempeño en las entrevistas.

Este paso está definido de manera ideal, no siempre las empresas lo cumplen tal como está descrito aquí, lo correcto sería que así sea, como una forma más de estar del lado de la salud, promoviéndola, ya que al cerrar un proceso, le permitimos al postulante terminar con sus expectativas de ingresar en la organización, focalizarse en otros procesos en los que esté participando y tal vez darle la oportunidad de conocer en qué aspectos ha fallado involuntariamente, instancia que le permita un aprendizaje.

#### **5.3.6. Control del proceso**

El control del proceso suele consistir en entrevistas de seguimiento que pueden realizarse a los 3 y/ o 6 meses de ingresado el candidato, con la finalidad de evaluar su adaptación al puesto a la vez que el grado de predicción que hemos realizado en la evaluación al incorporarlo.

Este paso nos permite corregir los desvíos efectuando cambios, como ser una pequeña capacitación, hacer explícito algún punto que en el inicio no haya quedado claro, o poner de manifiesto expectativas que no se hayan alcanzado de cualquiera de las partes. Por ello es importante hacer entrevistas tanto con los candidatos como con los jefes aparte.

Cabe destacar que no todos los procesos de selección resultan de igual envergadura ya que no todos los puestos revisten el mismo grado de complejidad, por lo cual el tiempo que le dediquemos a cada proceso y los pasos que decidamos realizar, estarán vinculados a variables tales como: políticas organizacionales, tiempos con los que contamos para cubrir la

vacante, magnitud de la posición dentro del organigrama, especificidad del puesto, etc.

En función de lo descrito decimos que el proceso de selección de personal, esta concatenado con diversas áreas, tanto internas como externas, otorgándole ello a la función del selector un elevado grado de exposición, ya que no sólo se relaciona con su propio equipo de trabajo (pares y jefes), sino con clientes internos, postulantes externos, proveedores, universidades y medios de comunicación.

Entendemos al rol del selector de personal, como de alta exposición y exigencia más allá de su lugar dentro del organigrama.

Según Adam (1994), entre cultura organizacional y selección de personal, existe una estrecha relación ya que esta última se nutre de ella a la vez que la refuerza, al tenerla en cuenta y transmitir sus valores y creencias.

El área de selección se integra con otras intervenciones, lo que permite concretar la política de recursos humanos, orientada no solo al crecimiento y la rentabilidad como aliado estratégico del cliente, sino al desarrollo de los empleados y grupos de trabajo.

Así es que cada uno conoce de manera explícita sus posibilidades de crecimiento y es evaluado de forma objetiva, siendo la empresa la que le otorga los medios para ello. Esto constituye uno de los pilares para la motivación. Por lo tanto, es imprescindible realizar una ajustada selección para contribuir con

los objetivos organizacionales, lograr implementar un sistema de calidad total, orientado al cliente.

En el siguiente esquema se muestra en síntesis el proceso de selección:



Cuadro 10. Proceso de Selección de Personal.

Elaboración propia. Fuente: Selección de personal: proceso integral para una mejor calidad de vida. Adam, G.

En el siguiente cuadro se ilustra como el proceso de selección nutre otras intervenciones dentro de la organización y fortalece la cultura organizacional.



Figura 11. Aporte del proceso de selección a otros procesos dentro de RR. HH.

Elaboración propia. Fuente: Intervenciones para una mejor calidad de vida en el trabajo.

#### 5.4. Costos del Proceso de Selección

La incorporación de nuevos colaboradores en la empresa, es parte de las decisiones más exigentes a tomar en el ámbito empresarial, ya que se trata de evaluar en un acotado período de tiempo a personas desconocidas.

Los costos de rotación del personal de una organización pueden aportar una diferencia significativa a las pérdidas o ganancias de una empresa.

Cuando el selector de personal tiene en claro el perfil laboral, trata de minimizar los riesgos y elige las herramientas más apropiadas que le permitan buscar aquel perfil que más se ajuste al que la organización necesita. Esto incide directamente en la disminución de la rotación, al buscar personas que compartan en alto grado los valores organizacionales y puedan dentro del

marco de la empresa y su estrategia, satisfacer sus necesidades tanto profesionales como sociales, de pertenencia.

Las consecuencias financieras, organizativas y humanas son de gran peso, siendo relevante la decisión final por el candidato más ajustado a la cultura organizacional y más adecuado para el puesto, es de gran relevancia y debe ser compartida con el área requirente.

Se trata de hallar a personas que se adapten a las características de las organizaciones a la vez que también puedan desarrollarse dentro de las mismas y así aportar valor a la vez que recrearse profesionalmente en la transformación de la realidad.

Según Gil Monte, P. (2005) el ritmo de vida en la sociedad occidental ha generado un incremento de estrés laboral y de los problemas asociados a él. Estos problemas inciden de manera significativa y positiva en la tasa de accidentes laborales, así como en el ausentismo y disminución del interés. El incremento en el gasto de personal que todo esto conlleva así como la repercusión en la disminución de la calidad de los servicios o productos que las organizaciones ofrecen a sus clientes, están despertando el interés de los altos directivos.

Los costos humanos son tan importantes como cualquier otra variable dentro del presupuesto y estos se deben al tiempo perdido, gastos sanitarios y costos de recolocación.

## 5.5. Trabajo y Salud

En el siglo XVI se comenzó a utilizar el término “trabajo” para nombrar una actividad degradante, despreciada y penosa, tarea adjudicada a plebeyos, siervos y esclavos que perseguía la meta de proteger la supervivencia colectiva.

El término trabajo derivaba del vocablo latino “Tripálium” que había sido acuñado en el año 1212 para designar un instrumento de tortura o súplico compuesto, al modo de un cepo, de tres palos o estacas. Se utilizaba para martirizar a los esclavos perezosos en el cumplimiento de sus obligaciones.



En el primer tercio del siglo XIX, el trabajo perdió su conexión con el tripálium, para convertirse en una tarea digna, generalizada al conjunto de la población.

Con el advenimiento de la Revolución Científico- Técnico - Industrial Alonso Fernández, F. (2008) señala que el significado de la actividad laboral ha dejado de ser un martirio reservado para los desfavorecidos o miserables, para devenir una necesidad u obligación para todos, y al tiempo un derecho y deseo.

Derecho, ya que implica una *fuerza de independencia económica y reconocimiento social*. Actividad imprescindible para la maduración de la personalidad y la inserción en la realidad social.

Con relación a la salud mental, sus efectos resultan altamente favorables, siempre que se trate de lograr la inserción en *organizaciones requeridas*,

entendidas en los términos que las define Jaques, E. (2004), como buenas organizaciones en el sentido de ser eficaces, desde el punto de vista que se realice el trabajo necesario así como de proporcionar un sentimiento seguro de satisfacción y confianza a todos y cada uno de sus empleados.

A la par de la familia, el trabajo constituye un agente de promoción de la salud mental, cuyo apoyo resulta importantísimo en el proceso de organización de la personalidad en torno a un proyecto. El trabajo incorporado a la personalidad como algo propio, resulta una actividad estimuladora que se desarrolla con la entrega del sujeto.

La toma de conciencia de la relación inextricable entre el esfuerzo laboral y el producto obtenido resulta altamente favorable para el establecimiento de la personalización del trabajo. Por el contrario, el distanciamiento entre ambos elementos puede ser la raíz de un trabajo *alienante*, forma contrapuesta al trabajo personalizado.

Según el Jaques, E. (2004), la apropiación del trabajo conduce a vivir la tarea como una autorrealización placentera, tanto en el aspecto subjetivo del esfuerzo, como en el resultado productivo.

La acción de apropiarse del trabajo, se sostiene en un trípode:

- ✚ Motivación
- ✚ Participación
- ✚ Responsabilización

Desde la perspectiva de Jaques, E (2004), el trabajo es esencial para la adaptación como seres humanos. Todos necesitan poder aplicar en los trabajos sus *capacidades potenciales* para realizarse como personas.

La calidad de las relaciones interpersonales está cargada emocionalmente de satisfacción o frustración, oportunidades y exasperación, estímulo y resistencia, ecuanimidad y manejo deshonesto y a veces incluso de enorme júbilo o desesperación.

Los entornos organizativos cuentan con una poderosa influencia en la justicia y las bondades o bien en la injusticia y maldades de la sociedad.

El mismo autor Jaques, E. (2004) propone la idea de que las personas quieren:

- ✓ Trabajar en un nivel en el que puedan utilizar a pleno sus capacidades.
- ✓ Obtener una remuneración diferencial y justa por el trabajo.

Esto permitiría alcanzar un equilibrio permanente entre la capacidad potencial actual de cada persona, su nivel de trabajo y una remuneración diferencial.

En su desarrollo incluye el concepto de *liderazgo* como clave, destacando la esencia de la delegación, aquella que autoriza a que una persona haga que otra realice un trabajo y sea responsable (en el sentido de responder) por la capacidad que ejerce. Lo central es que se delega *valor*, ya que quien asigna la tarea quiere que se produzca algo que él mismo valora. Si el que delega la tarea no valora el producto, la conducta laboral no será tan eficaz.

Según su teoría, si no existe esta valoración compartida de las tareas, la gente trabajará principalmente por el dinero, y esto difícilmente genere las condiciones propicias para lograr desarrollar una organización eficaz, donde impere un alto espíritu de grupo.

Su conceptualización va más allá de la *retribución económica*, tomando en consideración además de ésta, la *autoestima* y el *reconocimiento* que le brindan los demás, ya sean pares o jefes con la consecuente posibilidad de trabajar junto a otros.

Tomando en consideración los aportes de Schlemenson, A. (1990), la organización está integrada por individuos que poseen intereses y necesidades propias. El diseño debe tener en cuenta la naturaleza del hombre y no limitarse a la eficiencia técnica o los resultados económicos. El trabajo resulta en una experiencia irremplazable para asegurar la identidad personal y el sentimiento de seguridad individual.

Las organizaciones constituyen una zona intermedia a través de la cual las personas mantienen sus vínculos con la sociedad, se realizan como individuos y logran así la preservación de la especie.

El mismo autor cita a Maslow (1968), en relación con su concepto de *Autorrealización*, el cual posee una dimensión ética en la medida en que se refiere al desarrollo, la autenticidad como formas de trascender la alienación y el empobrecimiento.

En su comentario al respecto de la definición, menciona que las personas sanas han satisfecho suficientemente sus necesidades básicas de seguridad, entrega, amor, respeto y autoestima, siguiendo una tendencia a la autorrealización, entendida como el logro creciente de las potencialidades, capacidades y talentos. Cumplimiento de la vocación, como conocimiento y aceptación de la naturaleza intrínseca propia, con tendencia a la integración o sinergia dentro de los límites de la misma persona.

Para Organización Mundial de la Salud OMS (2004), en términos generales un trabajo saludable es aquel en el que la presión sobre el empleado se corresponde con sus capacidades y recursos, el grado de control que ejerce

sobre su actividad y el apoyo de las personas que recibe que son importantes para él. Dado que la salud es un estado de bienestar físico, mental y social y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades, un entorno laboral saludable no es únicamente aquel en el que hay ausencia de circunstancias perjudiciales, sino, la abundancia de factores que promueven la salud.

Cuanto más se ajusten los conocimientos y capacidades del trabajador, a las exigencias y presiones del trabajo, menos será la probabilidad de que sufra estrés laboral. Asimismo cuanto mayor sea el apoyo que el trabajador reciba de los demás, en su trabajo o en relación con este.

Cuanto mayor sea el control que el trabajador ejerza sobre su trabajo y la forma en que lo realiza, y cuanto más participe en las decisiones que atañen a su actividad, menor será la probabilidad de que sufra estrés laboral.

Siguiendo nuestra línea de pensamiento, la salud puede definirse como la capacidad de amar, en la medida en que el amor no implique perderse en el otro sino crecer con él, y trabajar, de manera tal de no alienarse, sino mas bien que el trabajo se constituya como una técnica vital, que permita desarrollar potencialidades, conectarse con la realidad y favorecer la inserción en el medio social. En palabras de Adam, G. (1994), el trabajo puede ser salud, estructurante, no obstante también puede ser enfermedad, alienante, producir sufrimiento psíquico, estrés ocupacional, Burnout.

Entre los aportes de Gil- Monte (2005) destacamos cuando define a la profesión como aquella que es fuente de identidad y valía personal. Para

muchas personas el trabajo es una actividad central en sus vidas con importantes consecuencias para su auto percepción. Además puede ser entendido como una forma de ayudar a los demás, permitiendo desarrollar la percepción de utilidad personal y social.

Trabajar de aquello para lo que se estudió y se formó, movido por una vocación hace que se torne en una fuente de realización personal, generando reconocimiento, estatus e identidad.

Cuando el trabajo deja de cumplir estas funciones, las personas pueden sufrir una crisis existencial, percibir que han perdido el referente de su actividad vital, su valoración y orientaciones sociales.

Por otra parte del mismo autor nos topamos con el concepto de *calidad de vida*, entendida como la dinámica de la organización del trabajo que permite mantener o aumentar el bienestar físico y psicológico del hombre, con el fin de lograr una mayor congruencia con su espacio de vida total.

Este concepto integra todas aquellas variables que afecten a la satisfacción laboral de los trabajadores, como ser:

- Participación
- Enriquecimiento de los puestos (diseño de puestos)
- Supervisión democrática
- Seguridad en el trabajo

El objetivo que se persigue con la mejora en la calidad de vida es humanizar el lugar del trabajo y dar respuestas a las necesidades individuales del trabajador.

No obstante en el *diseño de la estructura organizacional*, hay que tener presente este concepto e identificar una serie de dimensiones que van a influir sobre el comportamiento de sus miembros, como por ejemplo:

- A) Complejidad: número de unidades en las que se agrupan los miembros de la organización,
- B) Formalización: son las reglas y procedimientos formalizados,
- C) Centralización: denota en qué grado el poder se centra en un único punto de la organización, o por el contrario queda dividido entre numerosos individuos (estructura descentralizada).

Cuando se analiza la configuración estructural, encontramos que existen riesgos de contraer el síndrome de quemarse por el trabajo, sobre todo si se trata de sectores de servicios.

Gil- Monte, P. (2005) clasifica al diseño de las organizaciones en:

**Burocrática Mecánica:** el principal mecanismo de coordinación es la normalización de los procesos de trabajo y la supervisión directa. Se caracterizan por la realización de tareas altamente especializadas y rutinarias, presentan una centralización vertical y horizontalmente la descentralización es limitada. Existe una gran obsesión por el control con poca capacidad de respuesta a las innovaciones.

**Burocrática Personalizada:** se caracteriza por la estandarización de las habilidades de sus miembros, contrata a profesionales preparados y entrenados para la realización de tareas y les otorga un control considerable sobre su propio trabajo. Estos profesionales trabajan con cierta independencia respecto de sus colegas y estrechamente vinculados a sus clientes. Sus estructuras son descentralizadas, tanto horizontal como

verticalmente y buena parte del poder permanece a los profesionales que son los que deben resolver los problemas concretos.

Tanto una como otra presenta riesgos a enfermar, la estructura burocrática predispone a un cansancio emocional diario consecuencia de la rutina, la monotonía y la falta de control, derivadas de la estructura. En las empresas burocráticas profesionalizadas, el riesgo es causado por la confrontación continua con los demás miembros de la organización por su relativa laxitud.

Recapitulando el aporte de los diversos autores y definiciones institucionales, hay coincidencia en que el trabajo:

- ✓ Es Derecho y Deseo,
- ✓ Consiste en una actividad imprescindible para la maduración de la personalidad,
- ✓ Permite la inserción en la realidad social,
- ✓ Asegura la identidad personal y el sentimiento de seguridad individual,
- ✓ Beneficia el desarrollo de capacidades y recursos, logrando potenciarlas,
- ✓ Resulta fuente de reconocimiento y autoestima,
- ✓ Facilita la realización personal y la independencia económica,
- ✓ Es fuente de sentido.

Del lado opuesto a estas características nos encontramos con el concepto de alienación, centrado en el sentimiento del sujeto de haberse convertido en autómatas, o en marionetas manejadas por otros y obligado a realizar una actividad monótona, aburrida o penosa.

El trabajador alienado se siente “cosificado”, como si fuera una mercancía.  
Alonso Fernández, F. (2008).

La teoría del proyecto de vida laboral conceptualizado por Pérez Jáuregui, I (2000), nos permite ampliar el desarrollo que intentamos abordar en cuanto al marco del trabajo en la línea de la salud/ enfermedad.

La autora plantea la necesidad de cumplir ciertas condiciones básicas para que el hombre pueda construir un proyecto de vida laboral que asegure la conservación y el desarrollo de sus potencialidades.

Estas condiciones surgen de la interacción hombre- mundo. Tal es así que el proyecto de vida laboral no es algo dado o recibido como transmisión o herencia en un individuo pasivo en la recepción, sino más bien se trata de “ir siendo el hombre en su ser laboral”, asumiendo la dimensión laboral como tarea. La autora entiende al trabajador como una persona que fue desarrollando sus recursos y desplegando así su interacción con el mundo.

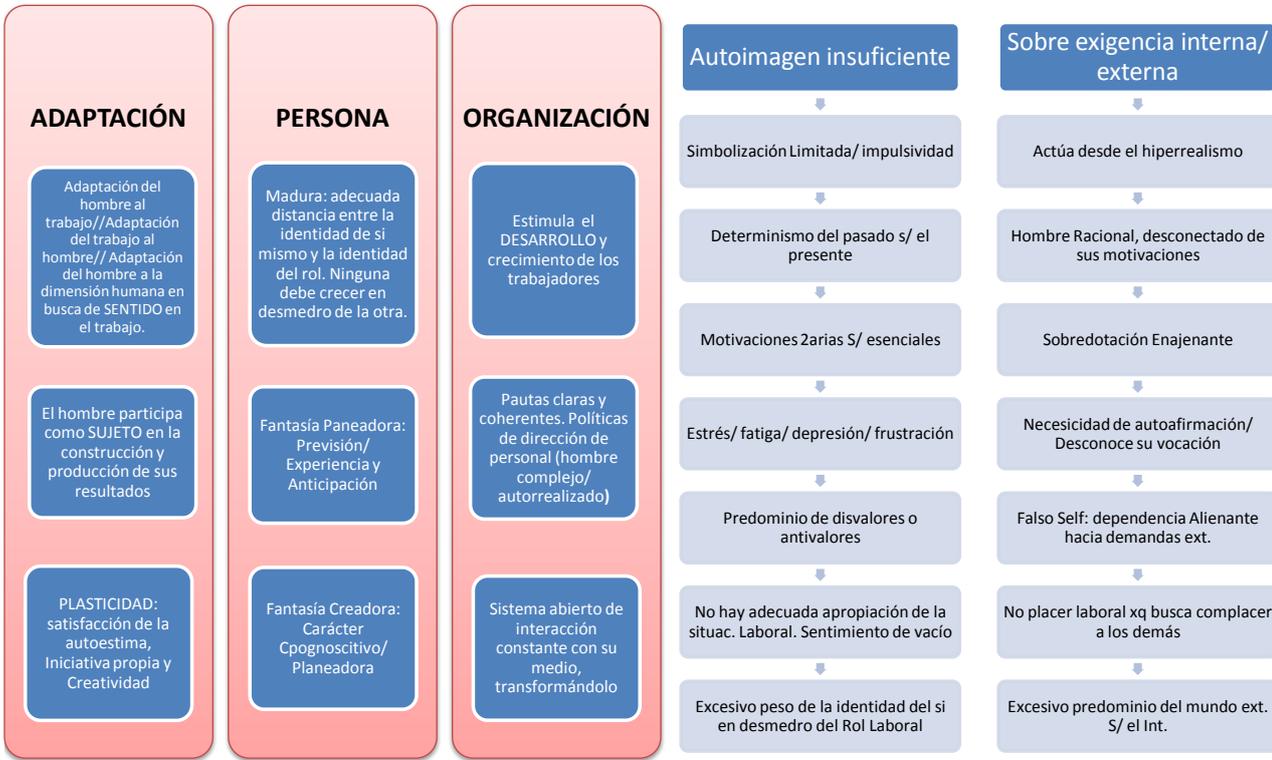
El modo en que estos proyectos vitales laborales son construidos, da lugar a una clasificación de “tipos” de proyectos vitales laborales: Auténtico o Inauténtico. Ambos proyectos se caracterizan en el siguiente esquema:

# Proyecto de vida Laboral

## AUTÉNTICO

## INAUTÉNTICO

### INADAPTACIÓN/ SOBREADAPTACIÓN



Cuadro 12. Proyecto de Vida laboral Auténtico e Inauténtico.

Elaboración propia. Fuente: El Proyecto de vida laboral. Psicología y Psicopedagogía. Pérez Jáuregui, I.

En la medida en que la persona pueda construir un proyecto de vida laboral auténtico, teniendo en cuenta sus necesidades así como las que provienen del exterior y pueda adaptarse, asumiendo retos, buscando un sentido en el trabajo que le permita satisfacer su autoestima; la emergencia de su creatividad con iniciativa propia podrá resultar plástica y aprender así fortaleciendo su identidad y manteniendo una adecuada distancia entre sí mismo y la identidad del rol.

En el caso de que su maduración se detenga, inhiba o sufra de una regresión en el desarrollo de la etapas laborales, la persona puede construir un proyecto de vida inauténtico, ya sea por estar sobre adaptado o bien inadaptado, dando

por resultado cualquiera de estas dos alternativas, un camino válido para caer en sentimientos de frustración, fatiga, depresión y por ende en enfermedades como estrés y hasta burn out.

## **5.6. Estrés Laboral**

### **5.6.1. Un poco de Historia**

A partir de un recorrido por la literatura disponible: Buendía, J. (1998), Folch, J. y Mielgo, M (2009) Harvard, Gil- Monte, P. (2005), y artículos de las OMS y la OIT detectamos que el término estrés proviene de la física y la arquitectura y se refiere a la fuerza que se aplica a un objeto, que puede deformarlo o romperlo. En la Psicología, estrés suele hacer referencia a ciertos acontecimientos en los cuáles nos encontramos con situaciones que implican demandas fuertes para el individuo, que pueden agotar sus recursos de afrontamiento. La definición del término estrés ha sido muy controvertida desde el momento en que se importó para la psicología por parte del fisiólogo canadiense Selye (1956).

El estrés ha sido entendido como reacción o respuesta del individuo (cambios fisiológicos, reacciones emocionales, cambios conductuales, etc.). En los años cincuenta se había investigado la respuesta fisiológica no específica de un organismo ante situaciones estresantes, a la que se denominó Síndrome de Adaptación General y que incluía tres fases: alarma, resistencia y agotamiento.

El investigador Hans Selye consideraba que cualquier estímulo podía convertirse en estresor siempre que provocase en el organismo la respuesta inespecífica de reajuste o reequilibrio homeostático, pero no incluía los

estímulos psicológicos como agentes estresores. La duración de las distintas fases dependía de muchos factores, entre ellos la resistencia al estrés propia de cada individuo.

El estrés ha sido estudiado como el estímulo o la situación que provoca un proceso de adaptación en el individuo. En distintos momentos se han investigado distintos tipos de estímulos estresores.

Los acontecimientos vitales, catastróficos, incontrolables, impredecibles, como muerte de un ser querido, separación, enfermedad o accidente, despido, ruina económica, etc., son el tipo de situaciones estresantes que fueron más estudiadas en los años sesenta y setenta. Como puede verse, se trata de situaciones de origen externo al propio individuo y no se atiende a la interpretación o valoración subjetiva que pueda hacer el sujeto de las mismas. Serían situaciones extraordinarias y traumáticas, o sucesos vitales importantes, que en sí mismos producirían cambios fundamentales en la vida de una persona y exigirían un reajuste.

En los años ochenta se han estudiado también los acontecimientos vitales menores, o pequeños contratiempos que pueden surgir cada día (en el trabajo, las relaciones sociales, etc.) como estímulos estresores.

Así mismo, se han incluido los estresores menores que permanecen estables en el medio ambiente, con una menor intensidad pero mayor duración, como por ejemplo el ruido, hacinamiento, polución, etc. Interacción entre las características del estímulo y los recursos del individuo.

Desde esta perspectiva, se considera más importante la valoración que hace el individuo de la situación estresora que las características objetivas de dicha situación.

El modelo más conocido es el modelo de la valoración de Lazarus y Folkman (1986), que propone una serie de procesos cognitivos de valoración de la situación y valoración de los recursos del propio individuo para hacer frente a las consecuencias negativas de la situación. El estrés surgiría como consecuencia de la puesta en marcha de estos procesos de valoración cognitiva. Si el sujeto interpreta la situación como peligrosa, o amenazante, y considera que sus recursos son escasos para hacer frente a estas consecuencias negativas, surgirá una reacción de estrés, en la que se pondrán en marcha los recursos de afrontamiento para intentar eliminar o paliar las consecuencias no deseadas.

Según este proceso cognitivo de valoración de la situación supone una estimación de las posibles consecuencias negativas que pueden desencadenarse para el individuo. Si el resultado de esta valoración concluye en que las consecuencias pueden ser un peligro para sus intereses, entonces valorará su capacidad de afrontamiento frente a este peligro potencial. Si las consecuencias son muy amenazantes y los recursos escasos, surgirá una reacción de estrés. La reacción de estrés será mayor que si la amenaza no fuera tan grande y los recursos de afrontamiento fuesen superiores.

Una vez que ha surgido la reacción de estrés, el individuo seguirá realizando re-evaluaciones posteriores de las consecuencias de la situación y de sus recursos de afrontamiento, especialmente si hay algún cambio que pueda alterar el resultado de sus valoraciones. Estas re-evaluaciones son continuas y pueden modificar la intensidad de la reacción, disminuyéndola o aumentándola.

Según este enfoque toda persona hace constantes esfuerzos cognitivos y conductuales para manejar adecuadamente las situaciones que se le presentan, por lo tanto no todo el estrés tiene consecuencias negativas. Sólo cuando la situación desborda la capacidad de control del sujeto, se producen consecuencias negativas.

En la actualidad, este último planteamiento, se acepta como el más completo. Así pues, se considera que el estrés se produce como consecuencia de un desequilibrio entre las demandas del ambiente y los recursos disponibles del sujeto para hacerles frente.

Los principales desacuerdos sobre el concepto de estrés laboral se han presentado cuando hay que decidir si el término debe aplicarse a:

- A) Estímulo objetivo que se encuentra en el entorno laboral,
- B) Percepción subjetiva y evaluación que el sujeto hace de los estímulos,
- C) Respuestas fisiológicas y/ o psicológicas internas o externas que se desarrollan tras la evaluación de la situación y los recursos disponibles del sujeto.

A continuación se representan las distintas conceptualizaciones de estrés hasta llegar al enfoque actual.

Concepto de Estrés			
Selye 1936	Holmes 1967	Modelo Interaccionista (Lazarus 1986)	Modelo Transaccional (McGrath 1970)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estímulos Estresantes</li> <li>• <b>Respuestas fisiológicas</b> desencadenadas por estresores dirigidas a adaptar el organismo a la situación</li> <li>• <b>Límite:</b> las respuestas de estrés estaban determinadas por características de los estresores y los factores emocionales desempeñaban un papel relevante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrés: <b>condiciones situacionales</b> que sobrepasan los límites de tolerancia (Recursos)</li> <li>• <b>Límite del modelo:</b> no contempla las diferencias individuales en la percepción de lo que es estresante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le otorga importancia a los <b>factores psicológicos de naturaleza cognitiva</b></li> <li>• Actúan como mediadores entre los estresores y la respuesta final del sujeto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implica la <b>valoración</b> que hacen las personas de las <b>condiciones ambientales</b> potencialmente estresantes. Determinada por: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presencia de un peligro objetivo</li> <li>• <b>Características de personalidad y experiencia pasadas</b></li> </ul> </li> </ul>

Cuadro 13. Conceptualizaciones de estrés a lo largo del tiempo.

Elaboración propia. Fuentes: Burn- out y estrés Laboral. Pérez Jáuregui, I. El síndrome de quemarse por el trabajo. Gil- Monte, P. ¿Porqué trabajamos? Alonso- Fernández, F. Estrés laboral y salud. Buendía, J.

### 5.6.2. Definición de Estrés

Hemos visto que en la historia de la definición de estrés existen diferentes enfoques, (ver cuadro 13). Desde una perspectiva integradora y actual, el estrés se entiende como la respuesta fisiológica, psicológica y de comportamiento de un individuo que intenta adaptarse y ajustarse a presiones internas y externas. El estrés laboral surge cuando se da un desajuste entre la persona, el puesto de trabajo y sus exigencias así como la propia organización. En tanto el estrés es una respuesta fisiológica natural del ser humano, actúa como un mecanismo de defensa que prepara nuestro organismo para hacer

frente a situaciones nuevas, que presentan un nivel de exigencia superior o que se perciben como una amenaza.

El problema se da cuando esta respuesta natural del organismo se activa en exceso, lo que puede dar lugar a problemas de salud en el mediano y largo plazo. En laboral, pueden ser propicios para ello. Gil- Monte, P. (2005).

La mayoría de los autores define el estrés laboral como un conjunto de reacciones físicas y mentales que sufre un empleado cuando se ve sometido a diversos factores externos, que superan su capacidad para enfrentarse a ellos.

Estas reacciones pueden ser:

- ✓ Fisiológicas,
- ✓ Cognitivas,
- ✓ Conductuales o
- ✓ Emocionales.

Y por lo general van acompañadas de agotamiento físico y/o mental, angustia y sensación de impotencia o frustración ante la incapacidad del individuo para hacer frente a la situación o situaciones que generan ese estrés.

En palabras de la *Organización Internacional del Trabajo (OIT)*, el estrés laboral es una enfermedad peligrosa para las economías industrializadas y en vías de desarrollo, perjudicando a la producción, al afectar a la salud física y mental de los trabajadores.

Para la *Organización Mundial de la Salud (OMS)* (2004) el estrés laboral es la reacción que puede tener el individuo ante exigencias y presiones laborales

que no se ajustan a sus conocimientos y capacidades, poniendo a prueba sus recursos para afrontar la situación.

Aunque el estrés puede producirse en diferentes situaciones, se agrava aún más cuando el empleado siente que no recibe suficiente apoyo de sus supervisores y colegas, así como cuando tiene un control limitado sobre su trabajo.

Debido a las exigencias del entorno laboral actual, es inevitable de que exista presión en el trabajo. Un nivel que el trabajador logre aceptar puede mantenerlo alerta, motivado y en condiciones de trabajar y aprender, dependiendo de los recursos de que disponga y sus características personales. El estrés suele aparecer cuando esa presión se torna excesiva y/ o difícil de controlar. Además, perjudica la salud de los trabajadores así como también los resultados de la empresa.

Entonces, una mala organización del trabajo, el modo en que se definen los sistemas, puestos de trabajo y la manera en que se gestionan, pueden provocar estrés laboral. Como mencionamos anteriormente el estrés en el trabajo está asociado con una reducción de la productividad y un descenso de la calidad de vida de aquellos que lo sufren, pudiendo incluso ser motivo de baja laboral en los casos más graves.

Puede alterar de modo significativo nuestra reacción emocional ante el entorno, modificando nuestro estado de ánimo así como también alterando nuestro comportamiento. Por lo tanto, el estrés laboral es un fenómeno cada vez más importante en la sociedad actual, que se manifiesta a nivel individual, grupal así como organizacional.

Según Pérez Jáuregui, I. (2005), el estrés es la respuesta física y emocional negativa, displacentera que ocurre cuando los requerimientos del trabajo no coinciden con las capacidades, recursos o necesidades del trabajador.

Es un *trastorno de adaptación* que se produce entre el trabajador y la situación que se le presenta como estresora.

Acordamos con ella en que la mayoría de los planteamientos teóricos coinciden en las siguientes variables:

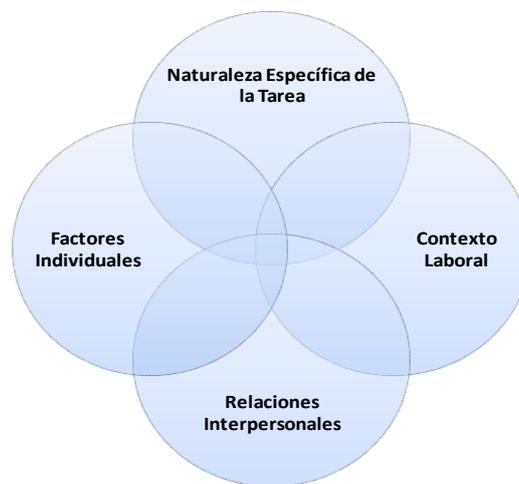


Figura 14. Variables involucradas en la emergencia del estrés como respuesta a las exigencias del entorno.  
Elaboración propia. Fuentes: Burn- Out Estrés Laboral. Pérez Jáuregui, I. El síndrome de quemarse por el trabajo. Gil- Monte, P.

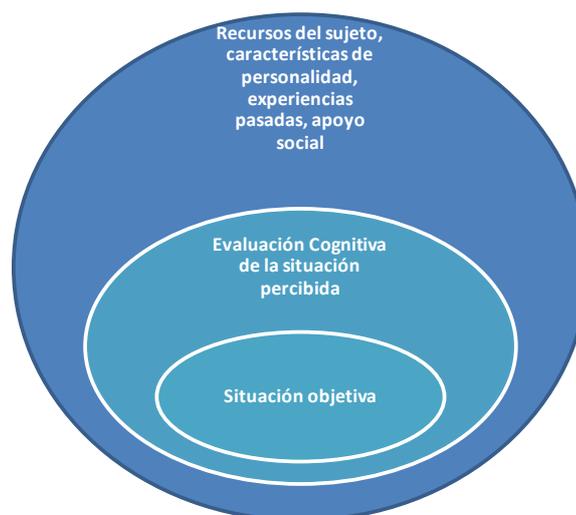


Figura 15. Conceptualización de Estrés.  
Elaboración propia. Fuentes: Burn- Out Estrés Laboral. Pérez Jáuregui, I. El síndrome de quemarse por el trabajo. Gil- Monte, P.

La autora desarrolla la conceptualización del *Burn- out* (uno de los resultados más negativos e importantes del estrés crónico que de forma específica se produce en determinadas profesiones, expuestas a la demanda de otros) como una modalidad sobre adaptada del proyecto de vida laboral, entendiendo como el sentimiento de inadecuación personal y profesional que se manifiesta en un cansancio emocional muy fuerte, conduciendo a la pérdida de motivación, por lo que suele terminar desembocando en un sentimiento angustioso de fracaso laboral.

Buendía, J. (1998), en su libro estrés laboral y salud, cita a Maslach, dentro de los autores que se reservan el concepto de Burn out para las personas que continuamente trabajan con personas. Ella lo define como un *síndrome de agotamiento emocional, despersonalización y una realización personal reducida* que puede ocurrirle a individuos donde el fuerte de su trabajo pasa por la relación con otras personas.

### Estrés

- Respuesta física y emocional negativa, displacentera que ocurre cuando los requerimientos del trabajo no coinciden con las capacidades, recursos o necesidades del trabajador.
- Es un trastorno de adaptación que se produce entre el trabajador y la situación que se le presenta como estresora.



### Burn- out

- Sentimiento de inadecuación personal y profesional que se manifiesta en un cansancio emocional muy fuerte, conduciendo a la pérdida de motivación, por lo que suele terminar desembocando en un sentimiento angustioso de fracaso laboral.



Cuadro 16. Conceptualizaciones de estrés y Burn out.

Elaboración propia. Fuente: Burn- Out Estrés Laboral. Pérez Jáuregui, I.

Para Gil Monte, P. (2005), el trabajo de ocupaciones de servicios se caracteriza por ser una actividad que demanda al individuo un esfuerzo emocional muy intenso, lo que puede favorecer su deterioro emocional. Los trabajadores de este sector desarrollan su trabajo mediante procesos de interacción social y frecuentemente se ven implicados en tareas de tipo emocional como ser: tener que expresar determinadas emociones como parte de su rol, afrontar el manejo

de conflictos interpersonales con clientes de la organización o personas de sus mismos equipos, tomar decisiones difíciles y ofrecer apoyo emocional a otros.

En relación a lo anterior, el selector de personal, es un trabajador que interactúa con varios interlocutores, “soportando” en el sentido de dar soporte a las necesidades de sus clientes internos, a las ansiedades de los postulantes externos, a las exigencias de su jefe y su propio puesto, así como también buscando un contacto positivo con agentes externos como por ejemplo proveedores (consultoras, agencias de trabajo, universidades, diarios, páginas Web de difusión de vacantes, clínicas, empresas de asesoramiento etc.) que colaboran en la obtención de sus objetivos laborales.

En la siguiente figura se resume con quienes interactúa el selector de personal.

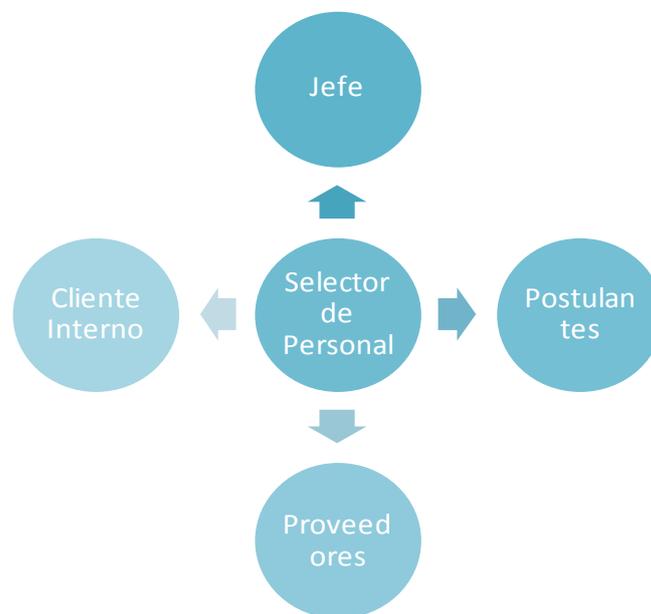


Figura 17. Interlocutores del selector de personal.

Elaboración propia. Fuente: Administración de recursos humanos. Chiavenato, I.

Gil- Monte (2005), define al *Síndrome de quemarse por el trabajo* como una respuesta al estrés emocional crónico. Es un síndrome de agotamiento emocional, despersonalización y falta de realización personal en el trabajo que puede desarrollarse en aquellos profesionales cuyo objeto de trabajo son las personas, en cualquier actividad.

La *falta de realización personal* en el trabajo se define como la tendencia de los profesionales a evaluarse negativamente y de forma especial esa evaluación negativa afecta a su capacidad para realizar el trabajo y para relacionarse con las personas a las que atiende. Los trabajadores se sienten descontentos consigo mismos e insatisfechos con sus resultados laborales.

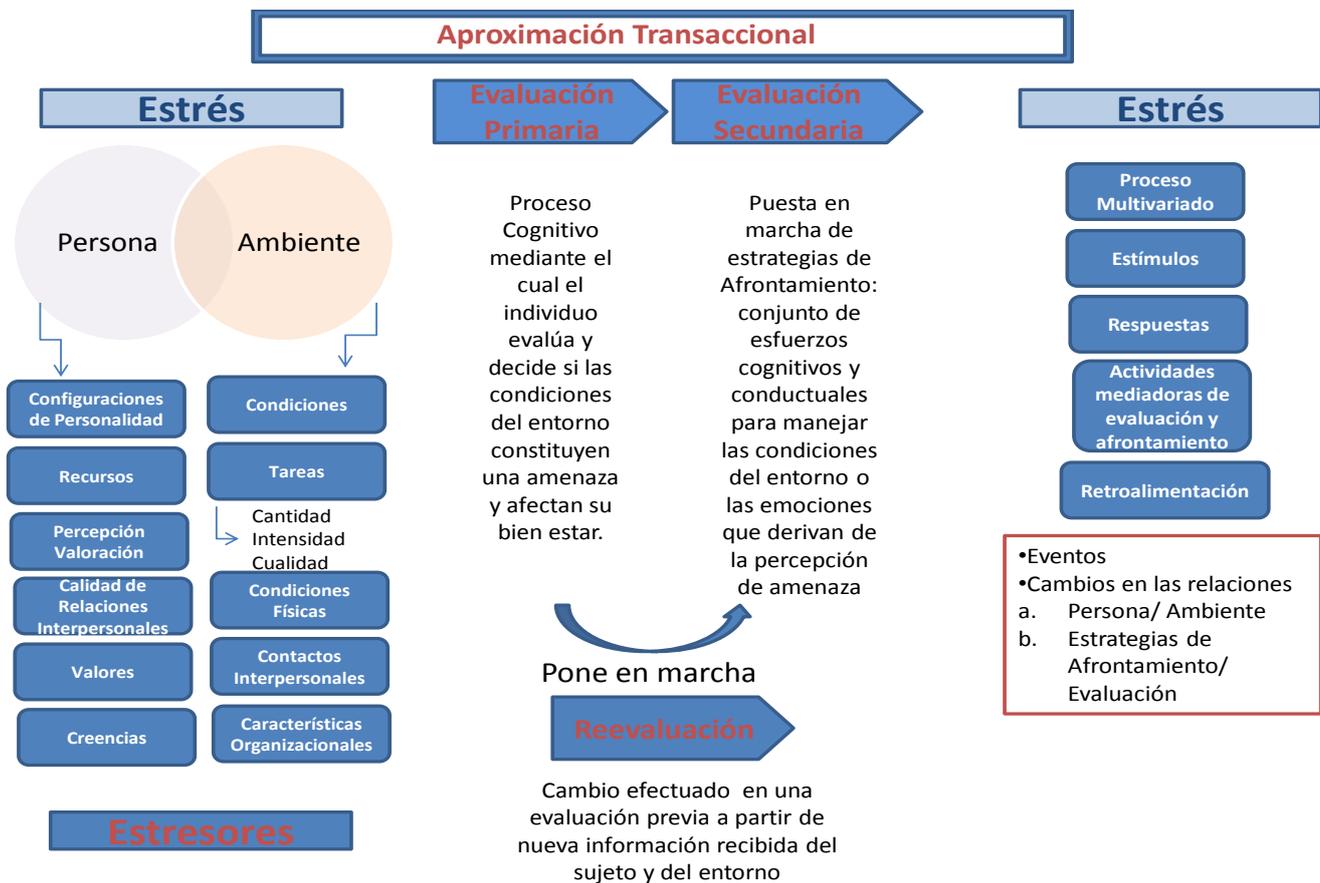
Por *agotamiento emocional* entiende a la situación en que los trabajadores perciben que ya no pueden dar más de sí mismos a nivel afectivo. Es una situación de agotamiento de la energía o los recursos emocionales propios, una experiencia de estar emocionalmente agotado debido al contacto diario con personas a las que atienden y demandan.

La *despersonalización* la define como el desarrollo de actitudes y sentimientos negativos hacia las personas destinatarias del trabajo. Estas personas son vistas por los profesionales de forma deshumanizada debido a un endurecimiento afectivo.

Otra de las ideas que menciona en relación a contraer el síndrome de quemarse por el trabajo es que el mismo no se iniciará salvo que existan *altos niveles de motivación hacia la actividad laboral*. Para el autor, la implicancia y el compromiso hacia el trabajo son característicos de individuos que desarrollan esta patología.

Concluimos con el aporte de la aproximación transaccional a la definición de estrés entendiéndola como un *proceso* dinámico de interacción entre la persona y su entorno. Este proceso se inicia cuando la persona percibe un desequilibrio importante entre las demandas del entorno y su capacidad de respuesta, bajo condiciones donde el fracaso en hacer frente a esas demandas tiene consecuencias negativas importantes para la persona. Gil- Monte, P. (2005).

En este proceso se diferencian varios componentes expresados en el siguiente cuadro:



Cuadro 18. Definición del proceso de estrés.

Elaboración propia. Fuentes: Estrés laboral y salud. Buendía, J. El síndrome de quemarse por el trabajo. Gil- Monte, P.

Adherimos a la conceptualización de Gil Monte, P. (2005), quien define al estrés como un proceso de interacción dinámico que sucede entre la persona y su entorno, que comienza cuando el sujeto percibe un desequilibrio entre las demandas que se le presentan y su propia capacidad de respuesta.

Las situaciones exigentes que alteran el equilibrio son entendidas como los estresores, que ponen en marcha procesos de evaluación cognitivos (evaluación primaria) mediante los cuales el sujeto pondera y decide si las condiciones del medio constituyen una verdadera amenaza a su equilibrio. Si su valoración resulta positiva, evalúa cuál es su capacidad para manejarlas, es decir, cuál es la disponibilidad de recursos con que cuenta, esto es a lo que se le llama evaluación secundaria.

El resultado de estos procesos de evaluación, se advierten en la puesta en marcha de las estrategias de afrontamiento que pone en juego el sujeto y consisten en esfuerzos cognitivos y conductuales que desarrolla para manejar las condiciones del entorno y las emociones que estas le provocan.

La eficacia de las estrategias de afrontamiento asumidas por la persona, determinarán que se mantengan o desaparezcan los resultados del estrés. Si estos no pueden ser dominados por el sujeto, se originan las condiciones para contraer estrés y/ o burn out.

### 5.6.3. Síntomas de Estrés Laboral

Los síntomas del estrés se dividen en dos grandes grupos:



Cuadro 19. Síntomas de estrés.

Elaboración propia. Fuente: OMS Protección de la salud de los trabajadores

### 5.6.4. Las causas del estrés laboral

Ya hemos desarrollado la diversidad de enfoques en relación al concepto de estrés, y cuál es nuestra posición entendiéndolo como la interacción, entre las condiciones externas (situaciones), las características del individuo (recursos, personalidad, experiencias pasadas) y su evaluación cognitiva.

Según el artículo de Harvard de cómo gestionar el estrés, el mismo puede estar originado por:

*Dimensión contextual:*

Hace referencia tanto a las características del contexto físico en el que se desarrolla la labor profesional como al modo en el que se presentan habitualmente los estímulos en él:

- ✓ Factores ambientales: condiciones físicas y distribución temporal del trabajo desagradables. Por ejemplo espacios físicos reducidos e inadecuadamente acondicionados, trabajo por turnos rotativos.
- ✓ Factores estimulares: carácter impredecible e incontrolable de los estímulos; implantación de nuevas tecnologías con obligatoriedad de su manejo.

#### *Dimensión psicológica*

Esta dimensión incluye todos aquellos factores cuyas consecuencias están determinadas por la personalidad, la inteligencia, el grado de motivación, las emociones y las valoraciones que realiza la persona inmersa en las situaciones potencialmente estresantes:

- ✓ Factores intrínsecos a la labor desempeñada: exigencias constantes, como la toma de decisiones no sólo exitosas, sino también rápidas, naturaleza de las tareas que se deben realizar, grado de estructuración bajo, tareas excesivamente rutinarias y repetitivas, falta de autonomía e independencia en la realización (supervisión y control excesivos), necesidad de intercambios constantes de información con otros.
- ✓ Factores derivados de las funciones ejercidas: presencia de exigencias que entran en conflicto (por ejemplo tener que mantener simultáneamente una actitud directiva y conciliadora hacia los trabajadores); necesidad de cambiar rápidamente de una función y tipo de actividad a otra; ambigüedad de funciones, lo cual genera

incertidumbre, dudas sobre el alcance de las responsabilidades y de lo que se espera de uno.

- ✓ Factores relacionados con la carga laboral: sobrecarga física y mental objetiva; carga laboral no ajustada a las demandas de la tarea y a las capacidades, reales o percibidas por el individuo, sea por exceso (fatiga, agotamiento) o defecto (aburrimiento, falta de estimulación mental); pluriempleo.
- ✓ Factores relacionados con el grado de responsabilidad exigido al trabajador: responsabilidades excesivas, sin considerar las capacidades y habilidades del empleado y sin ofrecer recompensas ajustadas que lo motiven.
- ✓ Factores relacionados con la participación en el proceso de toma de decisiones: impotencia y alienación por no disponer de control; imposibilidad de participar en la toma de decisiones empresariales, sobre todo si afectan directamente al trabajador.
- ✓ Factores relacionados con la evaluación del desempeño: retroalimentación insuficiente, nula o con prejuicios por desconocimiento de cómo se va a realizar, qué se va a valorar o a qué niveles, retroalimentación negativa sin información sobre medidas para poder mejorar el desempeño.
- ✓ Factores relacionados con el desarrollo profesional: permanencia no deseada en el mismo nivel o descenso a un nivel inferior, promesas no cumplidas, expectativas frustradas (independientemente de su grado de realismo).

### *Dimensión social*

Factores que implican al otro, pertenezca éste al ámbito laboral, familiar o social del trabajador, y que repercuten directamente en la calidad, el estilo de vida del trabajador (grupos de trabajo, relaciones interpersonales, apoyo social recibido, etc.):

- ✓ Factores de índole socio laboral: falta de apoyo social, aislamiento o rechazo social, relaciones estresantes en el trabajo, inadecuada conciliación de la vida laboral, familiar y social.
- ✓ Factores derivados de los cambios organizacionales y del clima laboral: cambios estructurales, cambios en las políticas empresariales, reorganizaciones, fusiones, adquisiciones y eliminación de niveles que conllevan procesos de adaptación que deben llevarse a cabo con rapidez (traslados a otros países, diversidad cultural de los equipos de trabajo); el tipo y el nivel de cambio no se ajustan a las características y hábitos de los empleados o provocan incertidumbre, duda, tensión y presión.

### *Dimensión asistencial*

Factores relacionados con el acceso a fuentes de apoyo que afectan directamente a la labor profesional:

- ✓ Ausencia de medidas preventivas y de intervención, cómo la no aceptación de responsabilidades por parte de la organización en el origen del estrés y en la necesidad de gestionarlo, consideración del problema del estrés como un problema personal que debe ser resuelto a título individual por el propio trabajador.

En general las causas del estrés laboral no se limitan a un único factor, sino que son el resultado de la combinación de algunos o varios de ellos, lo que puede agravar el problema.

Por otra parte, no todas las personas reaccionan de igual modo ante los estímulos que generan estrés o situaciones que pudieran generar grandes niveles de estrés en una persona y que podrían causar niveles de estrés muy reducidos en otra o incluso casi nulos. Por todo ello es importante valorar la situación y analizar cuáles son las causas del estrés laboral antes de tomar medidas.

#### **5.6.5. Consecuencias del estrés**

A partir del recorrido teórico y aportes de los principales autores que han desarrollado la temática, Pérez Jáuregui, I; Gil- Monte, P.; Buendía, J. y organizaciones como OMS y OIT podemos establecer que las consecuencias del estrés laboral afectan tanto al trabajador como a la empresa. Respecto al trabajador, nos encontramos con aquellas consecuencias que se manifiestan a nivel físico y las que lo hacen a nivel psíquico. Algunas de estas pueden manifestarse a corto, mediano o largo plazo, dependiendo de los recursos de cada sujeto que determina la resistencia al estrés, así como también de la intensidad de los estímulos o situaciones estresantes en el lugar de trabajo, la prolongación en el tiempo de dicha situación sin tomar las medidas adecuadas. Algunas investigaciones reflejan que entre los individuos que sufren estrés laboral, aumenta considerablemente el riesgo de adoptar conductas perjudiciales para la salud como el tabaquismo, el alcoholismo o el consumo de drogas. Cuando dicha conducta existe de modo previo a la situación

estresante, la consecuencia suele ser un incremento del consumo. También parece haber un aumento significativo de desórdenes alimenticios como la obesidad, la anorexia o la bulimia.

En cuanto a las consecuencias para la empresa, los niveles de estrés de los empleados, afectan directamente a su rendimiento y repercuten en la productividad y competitividad.

Entre ellas, a modo de ejemplo podemos mencionar las siguientes:

- Se generan sinergias negativas (deterioro de las relaciones laborales, falta de colaboración).
- Aumento del ausentismo.
- Aumento de la rotación laboral.
- Incremento de accidentes laborales.
- Mayor número de bajas por enfermedad.
- Bajo rendimiento por empleado.
- Menor productividad.
- Aumento de prácticas poco seguras y tasas de accidentes.
- Aumento de quejas por parte de los clientes y por tanto menor nivel de satisfacción.
- Efectos negativos en el reclutamiento de personal.
- Deterioro de la imagen institucional, tanto de cara a sus empleados como su marca empleadora.

En resumen nos encontramos con las siguientes causas, síntomas y consecuencias del estrés tanto en el trabajador como para la organización:



Figura 20. Estrés: causas, síntomas y consecuencias.

Elaboración propia. Fuente: Cómo gestionar el estrés. Folch, J. y Mielgo, M. Harvard.

### 5.6.6 Tipos de Estrés

Algunos autores han clasificado al estrés según el contexto, llegando a la siguiente clasificación:

- I. **ESTRÉS SOCIAL:** ante importantes cambios que se están generando en el contexto.
- II. **ESTRÉS OCUPACIONAL:** por las condiciones y clima laboral que se vive en la empresas.
- III. **ESTRÉS OCUPACIONAL POR DESEMPLEO:** es el que se genera por estar desempleado.

Estudios más recientes han trabajado sobre otro tipo de estrés, desarrollado por autores como Pérez Jaúregui (2005) y Gil Monte (2005):

IV ESTRÉS POSTRAUMÁTICO (MOBBING): alude al acoso moral en el trabajo que va aislando progresivamente al empleado que lo padece.

Puede llegar a ser victimizado hasta su aislamiento y posterior retiro o renuncia voluntaria siendo ubicado en una posición de inadaptado. Ocasiona sentimientos de impotencia, depresión y rabia, pudiendo desencadenar la emergencia de graves enfermedades. En general el que ejerce el mobbing toma como destinatarios a empleados subalternos, débiles o profesionalmente brillantes, que causan envidia en sus pares y deseos patológicos de destruirlos.

Desde ésta perspectiva, nosotros nos focalizaremos en el estrés ocupacional, sin dejar de lado el social, ya que el tipo de industria sobre la que trabajaremos resulta notoriamente afectada por los cambios en el contexto tanto económicos, legales, como también de su comunidad.

### **5.7 Técnicas para evaluar estrés**

Para evaluar el estrés vamos a tener en cuenta:

- ✓ Los estresores potenciales de la organización, constituídos por las condiciones físicas y psicosociales descritas anteriormente.
- ✓ Características individuales, que hacen que dichas condiciones o estímulos sean percibidos como amenazas al desarrollo profesional, al bienestar físico y/ o psíquico, a la seguridad.

- ✓ Desde la organización la visualización del ausentismo, el incremento de rotación, la baja en la producción, la comunicación ambigua, accidentes y costos relacionados con la salud de los empleados.

A modo ilustrativo presentamos distintas técnicas para evaluar el estrés:

- a. *Escala de autoevaluación* (Dr. Sapetti, lo toma de la escala de eventos de vida de Colmes y realiza una adaptación). Evalúa que factores estresantes tuvo la persona durante el último año.
- b. *Occupational Stress Inventory* (Cooper et al. 1988). Tiene en cuenta las Fuentes de estrés, como la interpretación de los eventos estresantes. Evalúa las consecuencias del estrés a nivel de la satisfacción laboral, la salud mental y las respuestas al estrés. SCOPE (Brenghelmann, 1986). Desde las variables externas evalúa los desencadenantes del estrés, desde las variables internas: las estrategias equivocadas y las estrategias positivas. Busca información sobre las reacciones comportamentales y reacciones somáticas.

- c. *Escala simplificada de auto llenado* (Farquhar y Stanford), evalúa las consecuencias o síntomas que puede tener un candidato frente a determinadas situaciones.
- d. *MBI (Maslach Burnout Inventory)*; Evalúa la auto- percepción del impacto de los estresores. Se basa en el síndrome de Burn Out: decaimiento psicológico, emocional y mental con cansancio y síntomas como cefaleas. Sentimientos de desamparo, vacío emocional y actitudes negativas en relación al trabajo y la vida. Y se organiza en tres dimensiones, como se observa en el siguiente esquema:



Figura 21. Dimensiones del Burn- out en el MBI.

Elaboración propia: Fuente MBI.

En el presente trabajo utilizaremos esta última técnica adaptada por la Lic. María del Carmen Neira en el año 2005, en Argentina, para llevar a cabo nuestra evaluación.

## 5.8 Abordajes

No existe para reducir el estrés una única medida preventiva, es deseable contar con varias estrategias que contemplen, tanto la situación laboral como la persona.

- ✓ Eliminar o modificar la situación generadora de estrés
- ✓ Adaptar el trabajo a la persona, seleccionar perfiles acordes si existe la posibilidad
- ✓ Controlar la salud de los empleados

El instituto Nacional de Seguridad y Salud laboral de los EE. UU. (N.I.O.S.H), basándose en recomendaciones suecas y holandesas entre otros países europeos, establece las siguientes medidas preventivas en los lugares de trabajo, las que se visualizan en el siguiente esquema:

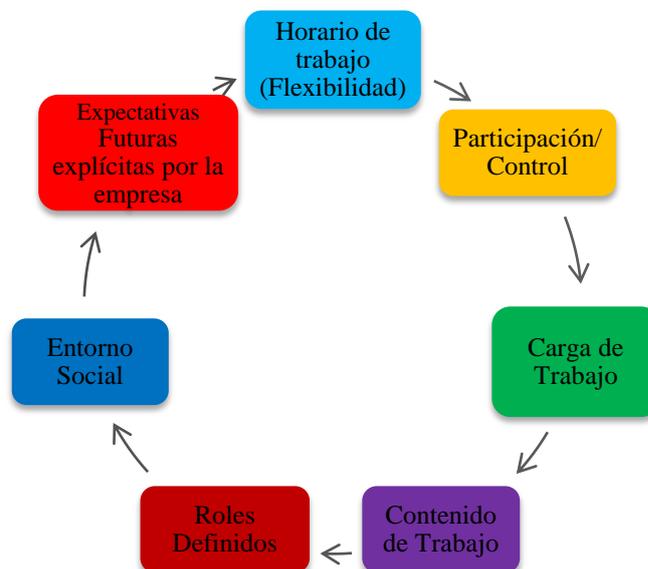


Figura 22. Medidas a tener en cuenta en el ámbito laboral para prevenir el estrés. Elaboración propia. Fuente: instituto Nacional de Seguridad y Salud laboral de los EE. UU. (N.I.O.S.H)

Según un artículo de la revista Harvard Deusto, las medidas que ayudan a prevenir el estrés y a luchar contra él, son:

- ✓ El manejo de la vida personal
- ✓ El modo de conceptualizar el trabajo
- ✓ Creencias, atribuciones y actitudes

En lo que respecta a la vida personal, es prioritario ser dueño de la propia vida y tener la capacidad de “desconectar” del trabajo y de separar la vida profesional de la vida personal. Para ello, es indispensable realizar con regularidad actividades satisfactorias que aporten la distracción, relajación y disfrute (personal y relacional) necesarios para reponer la energía física y psicológica que permite que el rendimiento laboral sea óptimo. Un estilo de vida saludable resulta imprescindible.

En el ámbito laboral, la medida prioritaria es probablemente la reducción de la excesiva carga de trabajo, sea ésta física o mental, ya que no sólo causa enfermedad, sino que también afecta negativamente a la motivación, a la implicación laboral y la satisfacción laboral, siendo por lo tanto la principal responsable del ausentismo. Para ello es preciso no asumir más trabajo que el que se ajuste a las posibilidades de cada uno, planificar y organizar el tiempo que se le dedica, priorizar las tareas por orden de importancia y premura de tiempo, dar por finalizada cada una de las actividades emprendidas antes de iniciar una tarea nueva.

Con respecto a las creencias, valores y actitudes, es conveniente saber establecer prioridades y tomar conciencia de cuáles son los intereses y cuáles los costos personales que estamos dispuestos a invertir para satisfacerlos, lo

que obliga a ajustar racional y objetivamente nuestras expectativas, aspiraciones y ambiciones.

Para lograrlo, a veces es preciso realizar reajustes en nuestras escalas de valores y cambios en los estilos de vida, además de vernos obligados a afianzar nuestra autoestima, la confianza y seguridad en uno mismo, el sentido del humor y la capacidad para reírnos de nuestros propios defectos y errores. En este sentido, ser una persona optimista con una actitud positiva ante la vida y el trabajo, y contar con una elevada motivación intrínseca, constituyen una cierta garantía de protección frente al estrés.

A continuación se explicará la metodología del trabajo, las técnicas y el proceso de obtención de los datos.

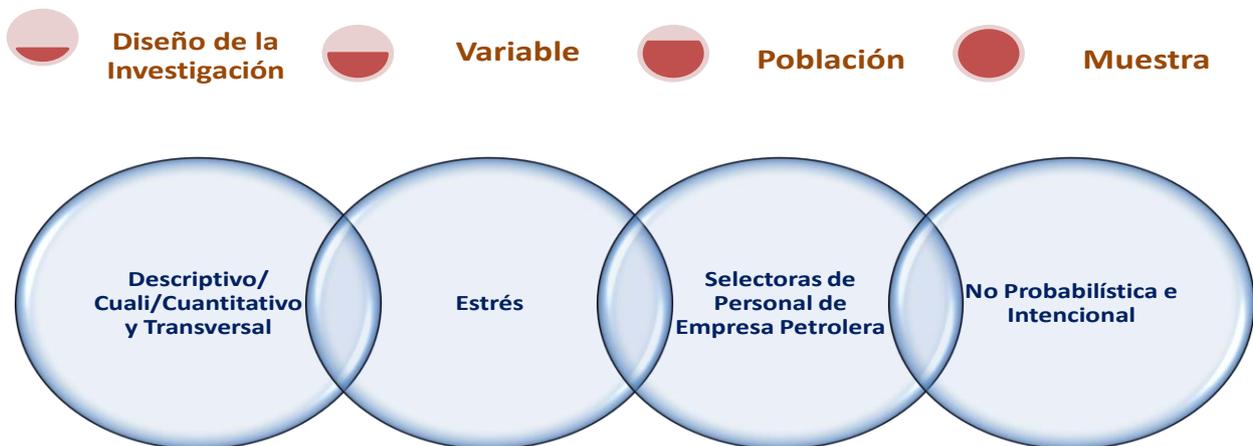


Figura 23. Descripción de la metodología del trabajo.  
Elaboración propia. Fuente: materiales de cátedra Taller de metodología de la investigación. Pérez Jáuregui, I.

## 6 METODOLOGÍA

### 6.1 Tipo de trabajo

El presente trabajo es descriptivo, Cuanti/cualitativo y transversal.

Es de tipo descriptivo, ya que se pretende describir, evaluar y caracterizar, el nivel de estrés, fenómeno que está presente en las organizaciones actuales.

Contamos con teorías, investigaciones y artículos sobre la temática que dan sustento a dicha investigación.

En cuanto al tiempo de administración y recolección de datos, es de tipo Transversal, centrándose en saber cuál es el estado de la variable a evaluar en el momento actual dentro de una empresa petrolera privada de capitales mixtos, extranjeros y nacionales.

Dicha organización nace como nacional hace 30 años atrás, hasta el momento en el que el 60% de sus acciones son vendidas a una empresa petrolera británica y de las otras acciones restantes, el 20% son adquiridas por capitales chinos.

Su dirección está a cargo de un argentino, hijo del fundador de la primera empresa petrolera privada nacional que conserva el 20% de las acciones.

Respecto a lo Cualitativo, este trabajo comienza siendo cuantitativo porque se medirá el grado de estrés, no obstante se tomarán también en cuenta aspectos cualitativos como la significación del estrés dentro del grupo a considerar como muestra.

## **6.2 Unidades de análisis**

Se tomarán como informantes 6 (seis) selectores de personal de una empresa petrolera argentina, pertenecientes al área de empleos, de las unidades de gestión Buenos Aires (3), Comodoro Rivadavia (2) y Neuquén (1).

## **6.3 Variables**

La variable descriptiva es el estrés. Nivel de estrés en el ejercicio del rol del selector de personal.

## **6.4 Criterio de selección de casos**

A continuación vamos a definir y describir la población y la muestra objeto de estudio.

### ➤ Población:

Constituida por mujeres, conformada por 5 (cinco) profesionales de la carrera de psicología y una licenciada en recursos humanos, entre 28 y 38 años de edad, que ocupan puestos de selectoras de personal desde hace más de un año en la empresa petrolera.

Reclutan todo tipo de perfiles, desde técnicos, ingenieros y geólogos hasta de soportes a la operación, destacándose; contadores, ingenieros en sistemas, licenciados en logística y atención al cliente interno dentro de una empresa petrolera privada.

Las selectoras de la empresa en Argentina se distribuyen geográficamente de la siguiente manera:

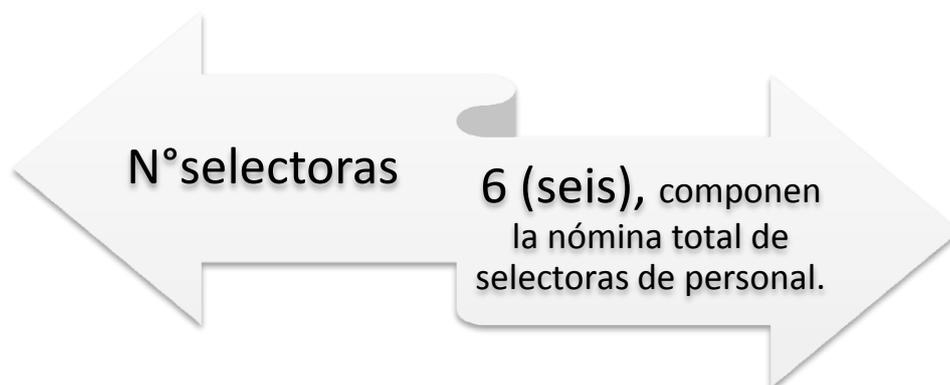
Región	Cantidad de Selectoras
Comodoro	2
Neuquén	1
Bs. As.	3

➤ Muestra:

Se trata de una muestra no probabilística e intencional. Según Sampieri (2010) en el muestreo intencional, se eligen los individuos que se estima que son representativos o típicos de la población. Se sigue el criterio del experto o el investigador.

Se seleccionaron sujetos siguiendo el criterio del puesto de trabajo, selector de personal de la misma organización, buscando con ello que la muestra sea representativa y accesible.

Para el presente trabajo se toma una muestra del 100% de la población:



Se entrevistarán contemplando variables como:

- ✚ Calidad de vida en el trabajo, en lo familiar y personal
- ✚ Autoimagen laboral
- ✚ Proyecto de vida laboral
- ✚ Condiciones y recursos bio-psico-socio- culturales

- ✚ Motivaciones
- ✚ Contexto social (grupo de trabajo al que pertenecen y grupo organizacional). Necesidad de pertenencia. Estima. Trabajo en equipo. Inclusión/ exclusión.
- ✚ Relaciones interpersonales: de cooperación, de competencia.
- ✚ Tipo de tareas que realizan
- ✚ Tipo de demanda del cliente interno así como de sus jefes

## 6.5 Técnicas e instrumentos

Este estudio requiere de la aplicación de técnicas Cualitativas y Cuantitativas.

El trabajo comienza siendo cuantitativo porque se medirá el grado de Burn Out mediante una técnica validada en Argentina cuantitativa, no obstante se tomarán también en cuenta aspectos cualitativos como la significación del estrés dentro del grupo a considerar como muestra.

### a. Técnicas cuantitativas:

El instrumento que nos permitirá medir el grado/ nivel de estrés es:

➤ *Test MBI (Maslach Burnout Inventory, adaptación Neira)*: El MBI es un cuestionario auto administrado y consta de 22 ítems que recogen respuestas del sujeto con relación a su trabajo sobre sus sentimientos, emociones, pensamientos y conductas. El MBI se evaluará de acuerdo a lo planteado por Maslach que considera que el Síndrome comprende 3 escalas:

#### 1. Escala AE (Agotamiento Emocional)

Compuesta por 9 ítems: 1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16 y 20.

Significa la posibilidad de estar abrumado, sobrepasado, exhausto y agotado emocionalmente respecto del trabajo.

La puntuación máxima posible es de **54** (cincuenta y cuatro) puntos. Es significativa la presencia de Burn out cuando se obtienen puntajes mayores a **21** (veinte y uno).

Escala DP (Despersonalización, mejor traducido como insensibilización). Compuesta por 5 ítems: 5, 10, 11, 15 y 22.

Implica impersonalidad en el trato hacia las personas que asiste, insensibilidad, indiferencia, hostilidad, cinismo, frialdad, distancia, no empatía.

La puntuación máxima posible es de **30** (treinta) puntos. Resulta significativa la presencia de Burn out cuando se obtienen puntajes mayores a **6** (seis) en esta escala.

## 2. Escala RP (Realización personal)

Compuesta por 8 ítems: 4, 7, 9, 12, 17, 18, 19 y 21.

Expresa la percepción de eficiencia y realización laboral, autoevaluación y auto concepto positivo.

Puntuación máxima **48** (cuarenta y ocho) puntos. La obtención de puntajes menores a **36** (treinta y seis) son indicadores significativos del síndrome en esta escala.

Las puntuaciones obtenidas son directamente proporcionales a la intensidad del síndrome. A mayor AE y DP mayor presencia de Burn- out, a mayor RP, menor presencia del síndrome.

- ✓ Directamente proporcional en escalas AE y DP
- ✓ Inversamente proporcional en escala RP.

b. *Técnicas cualitativas*

Para evaluar la significación del estrés dentro del grupo de selectores de personal en la empresa petrolera argentina, se tendrá en cuenta el grado de importancia, cómo lo vinculan los sujetos, ya sea el riesgo de enfermar, el deterioro de las capacidades cognitivas y sus consecuencias percibidas. Los instrumentos a utilizar son:

➤ *Entrevistas Profundas Semi- estructuradas*: instrumento que apunta a conocer en detalle y profundidad sobre un tema puntual, en este caso cómo es percibido el rol del selector.

Asimismo incluye dentro de la indagación, aspectos de contexto que se pretenden abordar de forma menos directa pero que contribuyen a lograr el conocimiento de la situación vivida así como de la persona más allá de su rol profesional, intentando componernos una idea de cómo su visión influye en la perspectiva de la posición y el rol de selector de personal propiamente dicho.

La entrevista es una herramienta por excelencia para la obtención de datos y tiene un objetivo claro con roles asimétricos, en el que se plantea un encuadre de trabajo en un contexto institucional y social singular. Además se analizan, los gestos, la postura, es decir lo no verbal.

Está en la habilidad y destreza del entrevistador, en obtener los datos que busca de una forma que simule una conversación amena, sin resultar invasivo y respetando el marco establecido.

La manera de preguntar puede condicionar las respuestas que se reciban, por lo tanto es importante estar entrenado en cómo formular preguntas abiertas sin perder de vista el objetivo y la información a recabar.

De Anzorena Cao (1996), denomina a la entrevista focalizada como aquella encaminada a determinar las características físicas, profesionales y conductuales de los entrevistados. Siendo su objetivo recabar información sobre la persona entrevistada, explorar su trayectoria laboral, profesional y personal así como también su motivación y ajuste socio afectivo al equipo de trabajo.

- *Observación participante*: dado que quien realiza la investigación forma parte de esta muestra, su observación es participante.

Según Pérez Jáuregui (2012), la observación participante implica trabajar reduciendo la influencia cegadora de los prejuicios y preconceptos en la mente del entrevistador. La autora toma la idea de Bachelard (1979) en relación de que se trata de *identificar* de la manera más precisa dentro de lo posible, *los obstáculos epistemológicos presentes en todo proceso cognitivo*, desde la concientización e identificación de su presencia y determinismo, lo que permite mayor apertura a captar, comprender y evaluar de manera objetiva aquello que le sucede al entrevistado.

Este trabajo de reflexión y conciencia acerca de las características, posibilidades y limitaciones actitudinales de nuestra perspectiva como investigadores, nos permite identificar y elaborar las cuestiones presentes que tienen que ver con nuestra subjetividad implicada en la relación con el otro (individuo, grupo u organización). Esto posibilitará lograr mayor objetividad en nuestros diagnósticos.

Se trata también de una “escucha comprometida”, implicando la posibilidad de ponerse en el lugar del otro, comprender e interpretar los datos obtenidos, conocer las teorías que forman el marco conceptual que guían y orientan en el análisis.

La autora recomienda trabajar sobre los propios prejuicios y presupuestos, además, predispone a un mayor control sobre los riesgos de la distorsión del proceso diagnóstico.

El paradigma sistémico constructivista, desde el que nos valdremos en esta investigación, ubica a la actitud del evaluador con una visión tanto de hombre como de mundo laboral desde la *complejidad*, lo que implica contemplar *distintos niveles de análisis*, integrando de tal forma lo *racional* con lo *afectivo*, como nuevas formas de encarar y evaluar las conductas de los trabajadores y las organizaciones.

Estos distintos niveles consisten en:

- Psicosocial: se analiza al individuo en sus vínculos y/ o relaciones interpersonales.
- Socio dinámico: centrando el estudio sobre los grupos.

- Institucional: implica la relación de los grupos entre sí y las instituciones que los rigen.
- Social: conjunto de la sociedad
- Existencial o espiritual: búsqueda de sentido en la vida con presencia de valores de autorrealización y trascendencia.

El afianzamiento de la actitud fenomenológica resulta en una integración y síntesis de la subjetividad y objetividad comprometidas en las acciones profesionales.

Se trata de integrar aspectos cognitivos, afectivos y comportamentales de la persona e identidad del profesional que lleva adelante la investigación.

“La entrevista en profundidad es una de las técnicas más implementadas en la evaluación de distintas temáticas psicolaborales, y un terreno privilegiado para considerar la complejidad e interdependencia de distintos niveles de análisis en la construcción de la experiencia de vida laboral”. (Pérez Jáuregui, 2012, p. 73).

La psicología laboral en general y la evaluación psicolaboral en particular están en la actualidad, influenciadas tanto en sus conceptualizaciones así como en matrices de comprensión e interpretación de las técnicas, por el paradigma sistémico constructivista.

El objetivo que se persigue en esta investigación es lograr objetividad a partir del registro de las propias vivencias y la actitud de trabajar sobre los propios prejuicios.

Nuestra investigación fue elaborada desde el método fenomenológico, con el objetivo de que las percepciones y juicios no influyan en calidad de proyección con los entrevistados.

Esto queda corroborado por la sorpresa que la investigadora encuentra en el elevado porcentaje de índice de Burn out en la muestra estudiada, un 84% sobre 100%.

De una forma voluntaria, se puso entre paréntesis las vivencias para que no influyeran en la escucha y así evitar subjetividad en la evaluación

## 7 ANÁLISIS DE RESULTADOS

### 7.1 Análisis Cuantitativo

Referencias para la evaluación del Test MBI, adaptación de Neira en Argentina.

Escalas	Indicadores de BO	A mayor puntaje
Agotamiento Emocional	mayor a 21 puntos	Mayor presencia de BO
Despersonalización	mayor a 6 puntos	
Realización Personal	menor a 36 puntos	Menor presencia de BO

Cuadro 24. Referencias Test MBI adaptación Neira

Elaboración propia. Fuente: Burn- Out y estrés laboral. Pérez Jaúregui, I.

A continuación se presentan los perfiles de las selectoras entrevistadas:

#### Perfil N° 1

Edad	36 años
Profesión	Lic. en Psicología
Situación Personal	Casada, un hijo de 4 años
Años de selectora en EPP	2 años
Unidad de Negocios	Comodoro Rivadavia
Años de Experiencia profesional como selectora	11 años

Cuadro 25. Perfil N° 1.

Resultados en el Test MBI

Escalas	Caso 1	PRESENCIA DE BURN- OUT
AE	15	No
DP	2	
RP	38	



A partir del análisis de los resultados del **Test MBI N°1**, nos encontramos con puntajes que no indican la presencia del síndrome de Burn out, dado que no se detecta mediante esta técnica, presencia de *agotamiento emocional*, entendido como la sensación de estar abrumado, sobrepasado, exhausto y/ o agotado por el trabajo. Tampoco arroja resultados vinculados a la *despersonalización* en el trato con las personas que la rodean en su ámbito laboral, ya sea que se trate de clientes, jefes o postulantes y por último, la escala de *realización personal*, entendida como la percepción de la eficiencia, la realización laboral, autoevaluación y auto- concepto positivo, arroja un puntaje elevado, lo que indica que se trata de una persona con posibilidad de desarrollo dentro de su ámbito laboral.

## Perfil N° 2

Edad	34
Profesión	Lic. en Psicología
Situación Personal	Vive sola, no tiene hijos
Años de Experiencia profesional como selectora	8 años
Años de selectora en EPP	1 año y medio
Unidad de Negocios	Comodoro Rivadavia

Cuadro 26. Perfil N° 2

### Resultados en el Test MBI

Escalas	Caso 2	PRESENCIA DE BURN- OUT
AE	<b>29</b>	Si
DP	<b>1</b>	
RP	<b>32</b>	

**Agotamiento Emocional**

**Baja Realización Personal**

A partir del análisis de los resultados del **Test MBI N°2**, se detectan indicadores de presencia de Burn out. La escala de *agotamiento emocional*, arroja un puntaje elevado, la escala de *realización personal*, que se refiere a la percepción de la eficiencia, la realización laboral, la autoevaluación y el auto concepto positivo, da por resultado un valor por debajo de lo deseable, constituyendo así el segundo indicador de la presencia del síndrome de Burn out.

Respecto a la *despersonalización*, escala que implica la impersonalidad en el trato hacia las personas con las que trabaja, así como la indiferencia, hostilidad, cinismo, frialdad, distancia y/ o falta de empatía, en este caso se encuentra dentro de un valor que no sería indicativo de la presencia del síndrome.

Por lo cual en esta evaluación encontramos dos indicadores de presencia del síndrome.

### Perfil N° 3

---

Edad	31 años
Profesión	Lic. en Psicología
Situación Personal	Casada, sin hijos
Años de Experiencia profesional como selectora	3 años
Años de selectora en EPP	1 años y 4 meses
Unidad de Negocios	Neuquén

Cuadro 27. Perfil N° 3

## Resultados en el Test MBI

Escalas	Caso 3	PRESENCIA DE BURN- OUT
AE	21	Si
DP	9	
RP	40	



Despersonalización

A partir del análisis de los resultados del **Test MBI N°3**, encontramos que si bien tanto en las escalas de *agotamiento emocional*, como *realización personal* los puntajes no indican la presencia del síndrome de Burn- out, sin embargo en la escala de *despersonalización* el puntaje que alcanza se encuentra elevado, constituyéndose así en un indicador de la presencia del síndrome.

Esta última escala implica cierta impersonalidad en el trato hacia las personas, insensibilidad, indiferencia, hostilidad, cinismo, frialdad, distancia, no empatía.

Según Gil- Monte (2005) la despersonalización puede constituir un mecanismo de defensa frente al conflicto que se produce cuando existe una fuerte disonancia emocional.

Es decir, se presenta un conflicto para el sujeto entre lo que siente y lo que la organización lo obliga a suprimir, dando por resultado cierto endurecimiento en el trato con otros, como forma de mantener apartadas las emociones que la situación le provocan, pero en el caso de expresarlas le traería aparejados conflictos con las normas de la organización para la que se desempeña.

Tendremos que recurrir a información de las técnicas cualitativas para poder entender a que podría estar obedeciendo este elevado puntaje.

## Perfil N° 4

Edad	29 años
Profesión	Lic. en Psicología
Situación persona	Convive con su novio, no tiene hijos
Años de Experiencia profesional como selectora	4 años y medio
Años de selectora en EPP	2 años
Unidad de Negocios	Buenos Aires

Cuadro 28. Perfil N° 4

### Resultados en el Test MBI

Escalas	Caso 4	PRESENCIA DE BURN- OUT
AE	32	Si
DP	16	
RP	24	



A partir del análisis de los resultados del **Test MBI N°4**, nos encontramos con que todas las escalas indican de la presencia del síndrome de Burn out dados los puntajes obtenidos.

Esto implica que estamos frente a la variable de agotamiento emocional en un nivel elevado, con posibilidad de estar abrumada respecto a la tarea, sobrepasada y exhausta. Asimismo hay bajo nivel en cuanto a la realización personal, combinado con cierta despersonalización en el trato hacia las personas.

## Perfil N° 5

---

Edad	38 años
Profesión	Lic. en Psicología
Situación Personal	Separada, una hija de 16 años
Años de Experiencia profesional como selectora	15 años
Años de selectora en EPP	3 años
Unidad de Negocios	Buenos Aires

Cuadro 29. Perfil N° 5

### Resultados en el Test MBI

Escalas	Caso 5	PRESENCIA DE BURN- OUT
AE	24	Si
DP	3	
RP	29	

**Agotamiento Emocional**

**Baja Realización Personal**

A partir del análisis de los resultados del **Test MBI N°5**, estamos en presencia de agotamiento emocional, sin despersonalización no obstante con una baja realización personal en el ejercicio de su rol laboral.

## Perfil N° 6

---

Edad	28 años
Profesión	Lic. en recursos Humanos
Años de Experiencia	8 años
Años de selectora en EPP	4 años
Unidad de Negocios	Buenos Aires

Cuadro 30. Perfil N°6

## Resultados en el Test MBI

Escalas	Caso 6	PRESENCIA DE BURN- OUT
AE	36	Si
DP	1	
RP	30	

**Agotamiento Emocional**

**Baja Realización Personal**

A partir del análisis de los resultados del **Test MBI N°6**, nos encontramos con que también arroja elevados resultados en las escalas de agotamiento emocional, sin despersonalización no obstante con una baja realización personal en el ejercicio de su rol laboral.

### 7.2 Análisis Cualitativo

Del resultado del test MBI obtuvimos que;

- **3 (tres)** selectoras presentan **agotamiento emocional y baja realización personal**.

Las características de las tareas pueden darnos indicios acerca de los motivos de la **baja realización personal**, como por ejemplo:

- La falta de participación en la toma de decisiones
- La falta o baja de autonomía
- La complejidad de las tareas o falta de ella
- La falta de retroalimentación

Del resultado de las entrevistas 2, 5 y 6 se caracterizan y describen las variables;

**Entrevista 2:** *"...una empresa saludable y la permanencia en ella tiene que ver con los objetivos claros y un plan de desarrollo para sus empleados. Es algo*

*que se me ocurrió pensar después de estas preguntas ya que percibo que no tengo mucho desarrollo desde mi puesto”.*

**Entrevista 5**“...Lo diferente fue el hecho de tener que reportar todo, eso fue de gran impacto para mí. Yo venía de trabajar en una consultora donde me desenvolvía de forma autónoma, mi jefe intervenía en dos situaciones puntuales: o bien cuando yo se lo pedía, o bien cuando había alguna dificultad, después el día a día y la forma de organizar tu trabajo era libre, siempre que te ajustaras a los estándares de calidad planteados.

*Cuando ingresé a esta empresa tenía que pedir permiso para todo, me llevó mucho tiempo acostumbrarme a la idea, en la acción obvio lo hacía desde el inicio pero conceptualmente creo que hasta el día de hoy me resisto, me cuesta....”*

*“...Los objetivos laborales no están muy claros o a veces pasa que por cumplir con la herramienta de la evaluación de desempeño, se cargan objetivos en el sistema que no siempre son los que esperan de vos en la realidad.*

*Mis objetivos laborales pasan por una gestión diferente a la que hay en este momento. Yo no estoy de acuerdo con el servicio que le damos al cliente, a veces parecemos un mercado. Siempre lo hablo con mi jefa, de que nuestro servicio debería ser más integral...”*

La supervisión: *“...Es por tareas, no siempre podemos tener un panorama completo del proceso de trabajo o la finalidad. Esta segmentación es bastante contraproducente, no te permite apropiarte del trabajo, es como si lo vivieras con cierta sensación de enajenidad, como que nunca termina siendo tuyo del todo”.*

**Entrevista 6** *“...Acá tendría que pedir permiso para todo, no tenés autonomía. Mi jefa no confía en mi trabajo y eso es un problema, siento que tengo capacidad pero no apoyo”.*

Respecto al clima de trabajo dice *“...No es bueno, la gente es buena pero se queja, faltan oportunidades de cambiar y hacer cosas nuevas, veo desmotivación en tal sentido”.*

¿Sabes qué es lo que se espera de vos desde tu rol?

*“Me mataste”... creo saberlo pero a fin de año, en la devolución de la evaluación de desempeño me encuentro con sorpresas.”*

¿Cómo calificarías a tu tarea? *“...Rutinaria, siempre se trata de lo mismo, seleccionar candidatos”.*

*“No tengo prácticamente autonomía”. “En este trabajo me dan poca participación”.*

Por otra parte, un predictor de **agotamiento emocional** es el “conflicto de rol”, entendido como el conflicto de expectativas, el individuo recibe dos o más expectativas de uno o varios miembros de la organización que no puede satisfacer simultáneamente porque resultan contradictorias entre sí.

Asimismo el agotamiento emocional se caracteriza por sentirse entre otros, desilusionado, triste y/ o resentido por la imposibilidad de explicar situaciones. Cómo desarrollamos en el apartado teórico, el trabajo de las ocupaciones de servicios se caracteriza por ser una actividad que demanda al individuo un esfuerzo emocional muy intenso.

**Entrevista 2:** *“...con Buenos Aires, siento que a nivel corporativo es otro el clima. Se percibe tensión todo el tiempo, esto me pasa cuando tengo que viajar y trabajar desde las oficinas de Buenos Aires. Allí todo es urgente.*

*Creo que no es una cuestión de cantidad de trabajo, yo creo que el clima tiene una incidencia muy directa sobre cómo se perciben las cosas que suceden en el trabajo.”*

*“...Respondo los mails (fuera el horario laboral) de la jefa de empleos corporativa de Buenos Aires, no de mi jefe. Él es raro que tenga un tema urgente que no pueda esperar al otro día. Por lo menos no me ha pasado de sentir esa presión de tener que contestarle a mi jefe directo, en cambio me ocurre que sí a la persona de Buenos Aires no le contesto, se torna insistente”....*

**Entrevista 5** *“...Si bien mi rol está claro, mi responsabilidad es buscar perfiles que se ajusten a lo que los clientes internos necesitan, el alcance de esta función no está muy clara. Por momentos sos responsable de todo y por momentos no podés dar un solo paso, como por ejemplo mandar un mail sin copiar o consultarlo con tu líder. Eso te hace sentir muy mal a nivel profesional y personal. Profesional porque sentís que hay una subestimación de tus capacidades y personal porque no tenés la posibilidad de aprender, crecer y desarrollarte...”*

*“Si bien yo planifico mis tareas para alcanzar los resultados en los tiempos que acordamos con el cliente... No es así para con mis líderes, con ellos cambia todo de un momento a otro, las prioridades que a veces no se alcanzan a entender, los tiempos son de ellas más que propios y ahí es donde se torna*

*difícil mantener tu organización pactada con el cliente, cuando hay imposiciones que a veces no persiguen una lógica o por lo menos una que sea conocida y/ o explícita”.*

*En cuanto al ritmo de trabajo: “...Intenso, sobre todo por la demanda de cosas que surgen de un momento a otro de parte de mí líder y gerenta. Hay veces que viene una semana tranquila, entonces te planificas para hacer esas cosas que siempre quedan para lo último y de repente viene mi líder y me pide un millón de cosas para una reunión que le surge de improviso y todas tenemos que correr, incluso tenemos que hacer cosas que ni sabemos cómo hacerlas”.*

*Expectativas acerca del rol: “...No lo tengo muy en claro, por eso suelo preguntarlo con frecuencia porque creo que ni mis jefes saben hasta donde pedirme o que pedirme, se manejan más bien por las necesidades del momento, de hecho no hay descripciones de puestos de nuestro rol formales.*

*Es como que te transmiten una parte, no el conjunto entonces no sabés en el marco de que encaja la tarea que pretenden que hagas”.*

*“...A veces nos piden las mismas cosas a personas distintas y ni siquiera lo reparan, nos damos cuenta nosotras en alguna conversación “¿cómo que estas con eso si la líder me lo pidió a mí?!” y eso genera bastante malestar, es como si fueras transparente o como si fuera lo mismo que lo haga una persona a la otra”.*

*“...Creo que eso es una gran falencia del área, no se fijan en lo que nos motiva, reparten el trabajo así nomás y eso me enoja, se lo he comentado a mi jefa pero no le presta importancia”.*

¿Has recibido indicaciones contradictorias de una misma persona? *“...Sí, me sentí muy desorientada. No es que yo no pueda establecer prioridades, sino que cuando se trata de una orden con falta de claridad no en la comunicación sino en lo que pretenden de vos, se torna difícil responder eficazmente”.*

**Entrevista 6** *“...por momentos es difícil manejar jerarquías con mi jefe y gerente. Es como que tengo un doble reporte. Entre ellas no se comunican bien y eso genera desconcierto, ansiedad”.*

*“...Lo confuso de mi puesto es que por un lado me relaciono con gerentes, entrevisto con ellos, me involucro con ellos y después me controlan con los mails pidiéndome que copie a la jefa en cada mail que envío. Es como que tenés momentos de mucha exposición pero a la vez nada de autonomía, ni siquiera para escribir un mail”.*

¿Sentís que tu rol está claro, bien delimitado en funciones y responsabilidades?

*“Más o menos, creo que mi líder espera ciertas cosas de mi y la gerente otras”.*

¿Cómo describirías el ritmo de tu jornada laboral?

*“...Intensa (risas) acá todo es urgente, el cliente siempre está reclamando y mi jefa le dice todo que sí, así que yo voy detrás”.*

¿En alguna ocasión has recibido por parte de tu líder directo una indicación que contradecía una directiva de tu gerente? ¿Qué hiciste? ¿Cómo te sentiste?

*“Todo el tiempo. Vuelvo a hablar con mi líder y con la gerente, es una pérdida de tiempo y me frustra bastante. A veces me siento como en un trompo, cansada, abatida”.*

- **1(una)** selectora presenta elevado nivel en la variable **despersonalización**.

➤ Según el autor Gil Monte, P. cuando el trabajador vive un conflicto entre lo que siente y la obligación de suprimir o expresar emociones en sí mismo y en las personas a las que atiende o con las que interactúa para el desempeño de su trabajo, este conflicto entre lo que siente y lo que la organización le obliga a realizar es una fuente de despersonalización.

**Entrevista 3**, comenta en relación con su líder: *“...No se ha generado el espacio al diálogo. Ni siquiera cuando le planteé de pasarme de área. En esa ocasión me habló mal de la gente de la otra área. Después de eso nunca me preguntó si me iba o me quedaba. Sentí que le daba lo mismo. ¿Cómo es eso? Me desmotiva, pero **te acostumbras** también”*.

Otra respuesta: *“Hace diferencias con la gente que no le cae bien (su jefe). Esta diferencia me hace agarrar bronca y angustiar”*.

- **1(una)** selectora presenta valores indicadores de la presencia de Burn out en las tres escalas: agotamiento emocional, baja realización personal y despersonalización.

**Entrevista 4**, en cuanto a las tareas y realización profesional: *“...Acá no hay autonomía para trabajar, me asignaron por ejemplo un proyecto de Jóvenes Profesionales.... A mitad del proyecto me sacan, había que buscar secretarias para el dueño, me estaban perjudicando....en el proyecto quedó sola mi compañera”*.

*“...acá se hacen las cosas de forma muy diferente a como estaba acostumbrada. Hay segmentación total del trabajo, Taylorismo”.*

*“...Monótona y rutinaria, me aburro, no hago nada al respecto”.*

*“...Cada una tendría que dar un servicio más integral al cliente, ser encargada de todos los temas de un área. Para mí esa sería la forma de identificarnos con el resultado de nuestro trabajo. Conocer bien el área, desarrollarnos a la vez nosotras como profesionales más integrales. Eso incrementaría nuestra motivación, tener cosas variadas para hacer, aprender. Tener una visión más integral, como lo hacíamos en la consultora (donde trabajaba anteriormente)...”*

*“Yo trabajo 100 por ciento para la gerenta, con lo cual estoy atada a sus prioridades, lo que a veces me obliga a re planificar mi agenda”.*

En cuanto a los descansos, y el cansancio emocional: *“En cuanto a pausas formales, ahora me tomo el almuerzo porque antes me pedían reportes para mandar en 5 minutos y no me daban los tiempos así que sacrificaba esa hora”.*

En cuanto a la gestión de sus líderes y la despersonalización: *“Acá no discriminan entre lo urgente y lo importante, mis líderes no tienen capacidad de negociar la demanda de trabajo frente al cliente”.*

*“...Atiendo llamados los fines de semana, me da cosa, mi gerenta es autoritaria y si no la atiendo me sigue llamando. Me da cosa de que se enojé, es más poderoso su enojo que la preservación de mi espacio privado, porque después sino, se enoja y eso tiene consecuencias.*

En cuanto al apoyo social y relación con sus líderes: *“...Cuando incluimos a la jefa ya la relación no es muy buena, es decir hay mucha relación de trabajo pero no humana. Siento la deshumanización extrema.*

En cuanto a las expectativas y la realización personal: *“...No, no hay coincidencia entre mis objetivos y los que mi jefa me pone.*

*Cuando el resultado de mi trabajo depende más de mí, me engancho con el trabajo, pero cuando solo me delegan una parte, pierdo como el sentido de lo que hago”.*

*“... me pasa que mi líder me dice una cosa y mi gerenta me dice otra. O peor, mi gerenta me dice que no le haga caso a mi líder, que haga lo que ella me pide”.*

En este caso quedan en evidencia aspectos que hacen a las tres variables: Agotamiento emocional, en tanto baja realización profesional y despersonalización.

- **1(una)** selectora no presenta a partir del MBI indicadores que señalen la presencia del síndrome de Burn out, por el contrario su escala de realización personal alcanza una buena puntuación, indicando percepción de eficiencia, realización laboral, autoevaluación y auto-concepto positivo.

De la entrevista rescatamos estos dichos que reflejan su satisfacción en el puesto laboral:

**Entrevista 1**, respecto a las expectativas: *“...Si, completamente, sé lo que se espera de mi puesto”.*

*“...El trabajo me gusta mucho, esta empresa me permitió desarrollar un rol de entrevistar junto a la línea técnica, con personas de mucha jerarquía. También te encontrás con líderes nuevos, ahí haces coaching y ves cómo la gente crece entrevistando. Eso me genera una satisfacción terrible”.*

*“...En esta empresa, si bien mi trabajo cambió en relación a cómo lo hacía antes porque ahora mis entrevistas son junto a la línea, siento que me enriquece mucho y me gusta”.*

En cuanto a la realización de las tareas: *“...cuento con libertad para manejar mi trabajo. Mi jefe me evalúa por resultados no por tareas”.*

*“...Tenemos muchas cosas rutinarias, no obstante vos podés innovar también, o por o menos nuestro jefe así nos lo permite”.*

*“...Por suerte tengo bastante autonomía, soy muy organizada, yo decido y establezco mis prioridades, tengo libertad para ello.”*

En cuanto a las relaciones dentro del trabajo: *“...De cooperación y un muy buen ambiente de trabajo. Cuando te divertís en el laburo, se compensan un montón de cosas como por ejemplo la cantidad alta de trabajo, o la falta de recursos como el espacio físico...”.*

*“...Lo que más valoro de esta empresa es el buen ambiente de trabajo. Lo defino como bárbaro y con las demás áreas tenemos muy buena relación también”.*

En cuanto al apoyo social: *“...Sé que cuento también con el apoyo de mis líderes si así lo necesitara”.*

*“...Yo no subo todos los días al campo, por lo general es al revés, trabajo más días en la ciudad que en el yacimiento. Por eso te decía que cuento con mucha autonomía al momento de llevar adelante mi trabajo. Por otra parte esto también me permite estar más cerca de mi hijo, hay veces que hasta almuerzo con él.”*

En cuanto a su rol: *“...Si bien es hacer selección yo no siento que ahí me quedo, sé por dónde andan mis candidatos cuando ingresan a la empresa, les hago seguimiento.*

*Para mí el proceso de selección es ayudar a pensar a la línea, enseñarles a entrevistar, hacer seguimientos de por donde andan los candidatos que ingresaron, ahí siento que apporto valor”.*

Notamos que en este caso, a diferencia de los demás hay una clara realización personal y profesional, el hecho de que esta persona pueda quedarse en la ciudad, le permite trabajar con mayor autonomía, organizar sus prioridades, por lo cual tomar control de su proceso de trabajo. Asimismo, le facilita estar cerca de su familia, e incluso poder almorzar en algunas oportunidades con su hijo. Haciendo que varíen las condiciones de trabajo respecto a las demás selectoras, ya que tiene la posibilidad de un contacto fluido con su familia.

Por otra parte, se desprende de la entrevista que las expectativas y lo que se espera de su rol son claras, teniendo incluso hasta cierta libertad para organizar su trabajo dentro del marco de su rol.

### 7.3 Características de la Organización

Dado que la patología de estudio se circunscribe dentro del marco laboral, ya que el síndrome del Burn out es causado directa y exclusivamente por un riesgo psicosocial del medio ambiente del trabajo, no podemos dejar por fuera de este análisis una breve contextualización de la empresa. Para el análisis del contexto a estos puestos, nos guiamos de la teoría sistémica.

#### Formalmente

Organigrama y funciones:



Cuadro 31. Organigrama y funciones

Elaboración propia. Fuente: intranet de la organización

La muestra de nuestro trabajo responde jerárquicamente a la gerencia de Talent Management.

En Buenos Aires, hay 3(tres) selectoras que reportan al líder y gerenta de Talent Management corporativas.

En la gerencia de recursos humanos de Comodoro Rivadavia, hay 2 (dos) selectoras. Y en la administración de recursos humanos de Neuquén, hay 1 (una) selectora.

Tanto desde Comodoro Rivadavia como desde Neuquén, hay un reporte matricial con la líder y gerente de Buenos Aires, más allá que localmente en Comodoro Rivadavia reporten las selectoras a un líder y gerente de recursos humanos y en Neuquén a un líder de recursos humanos.

Entre los objetivos y prioridades del área a través de la información publicada en su página Web hallamos que:

El talento es una prioridad estratégica y el capital humano es el activo más valioso de la organización. La gestión del talento busca estar alineada a la estrategia del negocio con el objetivo de lograr la atracción, permanencia y desarrollo de sus colaboradores.

Con la política de desarrollo de carrera, se busca asegurar personas idóneas en los puestos “clave”, a través de la promoción interna y la capacitación. Ejemplo de ello son las escuelas internas de formación técnica de su personal, donde se capacita al mismo y así se asegura contar con los perfiles técnicos necesarios que faltan en el mercado.

Las prácticas que lleva adelante esta área dentro de empleos son:

- Programa de jóvenes profesionales, de tutores y mentores,
- Escuela de Company Man Trainee
- Selección de puestos clave
- Reclutamiento de perfiles de nómina

## Emergentes-

### ➤ Contexto Interno

- El área de recursos humanos está transitando su gestión de cambio hacia la figura de “aliado del negocio” desde una gestión basada más en proveedor de servicios.

Cuenta actualmente con líderes que provienen de una empresa multinacional que adquirió a la empresa petrolera nacional hace alrededor de 30 años y luego resultado de esta adquisición se forma la empresa petrolera privada actual (EPP), la cual recibe acciones de una petrolera internacional de renombre en el mercado de origen británico y otro porcentaje menor de una empresa petrolera nacional china.

- La Compañía está conducida actualmente por un argentino proveniente de la primera empresa petrolera privada nacional, nacida hace 30 años. Y coexisten en el mismo ambiente de trabajo dos culturas, una de tradición familiar, paternalista, donde predomina el verticalismo, así como el bajo nivel de autonomía en la toma de decisiones de líderes hacia abajo en la cadena de mando. En consecuencia hay menor grado de participación por parte de los colaboradores sobre los cambios. Y otra con la llegada de nuevos líderes, que pretenden instaurar prácticas nuevas de gestión de los recursos humanos.
- El cambio reciente de vicepresidente del área de recursos humanos, trae aparejada cierta incertidumbre.

➤ Contexto Externo

- La crisis mundial en la baja del precio del barril del petróleo exige mejores resultados, lo que implica un cambio de metodologías que apunten a hacer más eficientes las prácticas hasta el momento. Este hecho representa un desafío para la gestión de los líderes y un reacomodamiento de los procesos y procedimientos, impactando de forma directa en todos los actores de la organización.

#### **7.4 Análisis de variables evaluadas en las entrevistas estructuradas semi-estructuradas**

Asimismo para arribar al análisis de la presencia o no de estrés y/ o Burn out nos propusimos con esta población, ahondar sobre las siguientes variables mediante la técnica de entrevista profunda semi- estructurada

- ✚ Calidad de vida en el trabajo, en lo familiar y personal
- ✚ Autoimagen laboral
- ✚ Proyecto de vida laboral
- ✚ Condiciones y recursos bio-psico-socio- culturales
- ✚ Motivaciones
- ✚ Contexto social (grupo de trabajo directo y grupo organizacional).  
Necesidad de pertenencia. Estima. Trabajo en equipo. Inclusión/ exclusión.
- ✚ Relaciones interpersonales: de cooperación, de competencia.
- ✚ Tipo de tareas que realizan
- ✚ Tipo de demanda del cliente interno así como de los jefes

Cabe aclarar que cada entrevista tuvo una impronta personal que la tornó singular, desplegando cada sujeto su realidad vivenciada, lo que aportó riqueza en la información obtenida.

Como lo mencionamos en el apartado de técnicas cualitativas, guiamos nuestra investigación desde una perspectiva sistémica, lo que implica como evaluador adquirir una visión tanto de hombre como mundo laboral desde la *complejidad*, lo que implica contemplar *distintos niveles de análisis*, integrando lo *racional* con lo *afectivo*, como nuevas formas de encarar y evaluar las conductas de los trabajadores y las organizaciones.

La identificación de obstáculos, presupuestos y prejuicios en la mente del evaluador intenta reducir la influencia cegadora de los prejuicios y preconceptos de la mente del evaluador.

Por otra parte, el objetivo que se persigue en esta investigación es lograr objetividad a partir del registro de las propias vivencias y la actitud de trabajar sobre los propios prejuicios.

Por lo cual he respondido al igual que las demás selectoras a las preguntas de la entrevista así como también completado el Test MBI ya que formo parte del equipo de de esta muestra.

En lo personal me motivó realizar este trabajo de investigación la percepción de cierto malestar en el equipo, que comencé a notar con mayor claridad a partir de un cuadro agudo de contracturas que sufrí el año pasado, 2014, el que me llevo a preguntarme por ciertas cuestiones que merecieron la profundización con este estudio.

Mi situación laboral actual si bien al día de hoy no cambió, si puedo aseverar que se tornó más clara y explícita, sobre todo en las variables que intervienen en la misma, permitiéndome analizar y elaborar de una forma que va más allá de un suceso personal.

Mi objetivo es encontrar una explicación a los interrogantes acerca del desgano, desmotivación y hasta cierta resignación que percibo en el equipo de pares así como la emoción de enojo que me atraviesa en lo personal.

Sería muy positivo al cabo de culminar esta investigación, identificar alternativas de solución tanto en lo personal, como en el equipo de pares y a nivel organizacional.

Esta investigación fue elaborada desde el método fenomenológico, con el objetivo de que mis percepciones y juicios no influyan en calidad de proyección con los entrevistados.

Esto queda corroborado por el resultado obtenido, observándose elevado porcentaje de índice de Burn out en la muestra estudiada, 84% sobre 100%.

De una forma voluntaria, puse entre paréntesis mis vivencias para que no influyeran en la escucha y así evitar subjetividad en la evaluación

## **7.5 Observaciones de las entrevistas:**

### **Entrevista 1:**

Se la notó muy entusiasmada al momento de responder las preguntas. Su nivel de energía era elevado, fundamentaba sus argumentaciones de manera muy precisa, dando la idea de alta seguridad interna, sobre todo al momento de tomar decisiones ya sean de alto impacto para su vida como aquellas que hacían a su rutina cotidiana laboral.

Se la percibió muy a gusto con el desempeño de su rol laboral, con el ambiente de trabajo, el clima a su alrededor y la manera de gestionar de sus líderes.

Se puede deducir a partir de sus dichos que en su trabajo está poniendo en juego sus capacidades al máximo y logrando buenos resultados, que le traen aparejadas satisfacciones a nivel no solo profesional sino también laboral y personal.

### **Entrevista 2:**

Fue difícil lograr realizar la entrevista con ella dado que es de Comodoro Rivadavia y al momento de estar en dicha localidad, estaba con un alto volumen de trabajo, no obstante el encuentro sucedió, pudiendo realizarse en un lugar adecuado, con privacidad y sin interrupciones.

Respondió a los interrogantes de muy buena gana, dando detalles que en ocasiones iban adelantándose a la estructura de la entrevista, lo que permitió que la comunicación con la entrevistadora resultase bastante fluida.

En cuanto a sus apreciaciones, resalta una diferencia sustancial entre su lugar de trabajo en la unidad de negocios de Comodoro Rivadavia respecto a Buenos Aires, identificando en este último sitio una modalidad de trabajo con un elevado nivel de tensión independientemente del volumen o la calidad, es decir de la tarea de selección propiamente dicha.

Para ella el trabajo corporativo y las figuras de liderazgo en Buenos Aires son diferentes a las figuras de su equipo diario de trabajo. Esta diferencia sustancial, cada vez que debe interactuar o llevar a cabo alguna tarea para o con Buenos Aires, la vivencia con cierta presión, hecho que queda ilustrado cuando menciona que suele responder mails y llamados fuera del horario

laboral de los líderes corporativos, siendo rara la ocasión de que esto se replique con su línea de reporte a nivel local.

Destaca el hecho de que de su jefe directo siente apoyo en cuanto a discriminar prioridades e incluso la ayuda a controlar su nivel de ansiedad, definido según ella como un aspecto propio de su personalidad, más allá del contexto en el que se desenvuelve.

### **Entrevista 3:**

Mostró entusiasmo por la convocatoria para realizar la entrevista así como en el desempeño durante la misma.

En líneas generales dejó entrever cierto malestar que la ocupa en la relación con su líder. Identificó cierto descuido por parte de esta figura, por ejemplo en su modalidad eventual de contratación, en la delegación de las tareas, en su contenido así como en el seguimiento de los temas por parte de su jefe y la falta de un espacio para tratar cuestiones cotidianas hasta aquellas de mayor relevancia.

Se la notó en su semblante y actitud, con cierto sesgo de resignación, ilustrado al momento en el que dice en relación a su jefe *“Sentí que le daba lo mismo. ¿Cómo es eso? Me desmotiva, pero te acostumbras también....”*.

Una de las palabras que más utilizó a lo largo de la entrevista, fue “acostumbramiento”.

### **Entrevista 4:**

Esta persona colaboró muy entusiasmada con la investigación. Respondió de buen grado a las preguntas realizadas, aportando profundidad en sus respuestas así como también las argumentó con un nivel de detalle elevado.

En cuanto a su relación con el trabajo, mostro estar desahuciada, si bien no manifiesta estar enojada, trasmite esta emoción con frecuencia. Se la percibe con cierto malestar que se presume intenta dejar de lado, minimizar, lo que le permite de alguna manera continuar con su trabajo.

### **Entrevista 6:**

Se la notó bastante decaída en su estado anímico, si bien su predisposición para responder a los interrogantes así como para aportar información para la investigación fueron elevados y positivos, su semblante y el tono en el que contestaba a las preguntas era de desánimo. Mostró cierta resignación respecto de algunos temas que resultan de su interés, ya que percibe poca atención e importancia para con ellos por parte de su líder y gerente.

Durante el transcurso de la misma dejó en claro la idea de que le gustaría trabajar de forma más autónoma, sentirse escuchada en sus aportes y por ende ser valorada y reconocida.

**A continuación se caracterizan las variables mencionadas anteriormente de acuerdo a los resultados de las entrevistas.**

 Calidad de vida en el trabajo, en lo familiar y personal

En esta variable observamos vivencias disímiles. De las selectoras evaluadas, se puede apreciar que la **entrevistada 1** se trata de una persona que transmite con mayor satisfacción su relación con la tarea, con sus pares, con clientes internos y líderes, logrando un buen equilibrio entre su vida laboral y personal.

La **entrevistada 2**, se manifestó estar bastante a gusto con el grupo de trabajo e incluso instaló cierta diferencia respecto al equipo corporativo. Manifestó que cuando le toca interactuar por algún proyecto en particular con casa central, le genera cierto malestar, cuestión que queda ilustrada cuando cuenta que suele responder mails y llamados fuera del horario laboral a la jefa de empleos corporativa, no teniendo la misma conducta para con su jefe local.

Las demás personas evaluadas de alguna u otra forma han expresado algunas dificultades en este plano. La **entrevistada 3**, suele llevarse trabajo a su casa, lo que le trae aparejadas algunas dificultades con su familia. La **entrevistada 4 y 6** suelen quedarse más horas de cumplido el horario laboral formal, para poder responder a las demandas, manifestando que en Buenos Aires, “todo es urgente”. La entrevistada **5**, si bien intenta evitar quedarse después de su horario preservando así su espacio personal, compensa este hecho manteniéndose atenta a los mails desde su celular corporativo. Asimismo manifiesta cierto malestar en relación al clima laboral, en especial en la relación que mantiene su líder con ella y el equipo en general.

#### Autoimagen laboral

Si entendemos a la autoimagen laboral como la percepción de la efectividad y satisfacción de los recursos internos en relación con las demandas externas; las selectoras si bien denotan confianza en sus recursos, no todas logran ponerlos en juego de la forma en que les gustaría, sintiéndose en algunas oportunidades algo abrumadas y frustradas. Esto queda de manifiesto cuando todas definen que su jornada laboral es calificada como “intensa”.

La **entrevistada 1**, se define como una persona a la cual le gusta trabajar y mucho. Si bien asume que dentro de su rol hay tareas rutinarias, logra desempeñarse con autonomía así como poner su impronta personal en los resultados, lo que incrementa su nivel de seguridad personal tanto para sí misma como frente a los pares, jefes y clientes. De su entrevista se puede inferir que es una persona que pone en juego sus capacidades potenciales, siendo consciente de las herramientas con las que cuenta, tanto internas como externas, lo que le permite responder a las demandas externas de buen grado, ganarse cierto reconocimiento y realizarse como persona.

La **entrevistada 2** por su parte, también tiene identificados sus recursos, y si bien expresó que en los inicios le costó adaptarse a la forma de trabajo en la empresa, donde las selectoras hacen sus entrevistas junto a los líderes y gerentes de las áreas técnicas, ya que se sentía evaluada y puesta a prueba, hoy por hoy asevera haber construido relaciones de confianza con sus clientes internos, lo que ha reforzado su imagen como profesional, sobre todo para sí misma.

En cuanto a las **entrevistada 3 y 4**, si bien reconocen contar con recursos, no siempre pueden ponerlos en juego en su desempeño cotidiano o bien les son insuficientes para hacer frente a las demandas (ya sean por exceso o defecto), dando por resultado en el caso de la **entrevistada 3** cierta sobre adaptación, que se refleja al comentar; *“me acostumbre”* y en el caso de la **entrevistada 4** manifiesta; *“Cuando trabajo sola en un proyecto no dejo que tomen las decisiones por mí, en cambio ahora que trabajo para ella (la gerente) hago las cosas bien y por cuestión de formato como color tengo que rehacerlo, me hace sentir mal”*.

La **entrevistada 5**, si bien manifiesta sentirse segura a nivel de actuación profesional, no se siente escuchada en las sugerencias sobre las tareas o planteos de mejoras y/ o innovaciones, desmotivándose a continuar en tal sentido con sus propuestas.

La **entrevistada 6**, por su parte se siente descalificada, frente a lo cual “hace”, actúa según su criterio y luego recibe reprimendas por las acciones que decide llevar adelante. Asume una posición donde siempre que siempre le van a realizar objeciones, por lo cual se inclina por recibir retos como resultado de su hacer en vez de su no hacer.

Por otra parte, cuando se refiere a la evaluación de desempeño anual, cuenta que suele llevarse sorpresas ya que ha sido calificada en un nivel inferior al del resto del equipo y el que ella esperaba en función de las devoluciones que iba recibiendo, cuestión que le permitieran llegar a fin de año con una mejor imagen de su labor. Es por ello que ha decidido ir preguntando de manera proactiva, cuestión que le permitiera ir corrigiendo sus acciones así como modificando el concepto de sus líderes respecto de su desempeño.

#### Proyecto de vida laboral

Si nos guiamos de la conceptualización de Pérez Jaúregui (2000) podemos arribar a la conclusión de que en esta muestra hay personas que han logrado desarrollar un proyecto de vida laboral auténtico, y otras que no. Más allá de que no hemos administrado una técnica específica para evaluarlo, contamos con algunos elementos de las **entrevistas 1 y 2**, donde claramente expresan estar dedicándose a un empleo que eligieron, desarrollando una profesión que les apasiona y con la cual se sienten realizadas:

**Entrevistada 1** *“...Quería ser publicista pero psicología fue la mejor elección de mi vida, amo mi profesión”. “...Si bien mi trabajo es hacer selección yo no siento que ahí me quedo, sé por dónde andan mis candidatos cuando ingresan a la empresa, les hago seguimiento.*

*Para mí el proceso de selección es ayudar a pensar a la línea técnica (clientes internos), enseñarles a entrevistar, hacer seguimientos de por donde andan los candidatos que ingresaron, ahí siento que apporto valor”.*

**Entrevistada 2**, en relación a su profesión dice...*“cuando terminé la escuela primaria ya sabía que quería ser psicóloga”* y en cuanto a su rol de selectora *“Me empiezo a meter en lo laboral y me comienza a gustar, más que nada la dinámica, el discurso es distinto (al del ámbito clínico) ya que se trata de que la gente venga a mostrarte su mejor versión”.*

**Entrevistada 3**, ella elige la carrera por una cuestión de oferta académica geográfica. Cuenta que haciendo consultorio se angustiaba y que desde afuera le surge la demanda para realizar psicotécnicos. Allí comienza en el área laboral, *“...hasta que llegue a la consultora (trabajo anterior). Allí me di cuenta de que me gustaba más que el consultorio. La gente era distinta, te mostraba lo bueno porque quería conseguir un trabajo, llegaba a mi casa con ganas de hacer cosas”.* Podemos conjeturar que su proyecto de vida es más bien sobre adaptado, sobre todo cuando menciona en varias ocasiones de la entrevista la frase *“te acostumbras”.*

**Entrevistada 4**, podemos hipotetizar que predomina en ella un proyecto de vida laboral sobre adaptado, ya que según una de las definiciones que componen este estilo, predomina el hombre racional desconectado de sus

emociones, cuestión que queda ilustrada cuando dice por ejemplo “...*no me siento apropiada de mi trabajo, no me enoja, solo lo ejecuto*”. Se puede observar también a través de sus dichos que prevalece en ella una sobre exigencia de lo externo por sobre lo interno, por ejemplo: “...*atiendo llamados los fines de semana. Me da cosa, mi gerente es autoritaria y me responde mal, se enoja. Las veces que no la atiendo, me sigue llamando.*” “*Es más poderoso su enojo que la preservación de mi espacio privado...*”. Esto se ajusta a otro de los puntos de la definición, cuando menciona que no hay placer laboral porque se busca complacer a los demás. Podríamos pensar en un excesivo predominio del mundo externo por sobre el interno.

En cuanto a la **entrevistada 5**, si bien en sus inicios se orientó por la clínica, las razones de contexto la condujeron a desempeñarse en la psicología laboral, donde encontró su máxima expresión de realización profesional en la consultora que en la cual trabajó durante 9 años. Manifiesta que allí creció profesionalmente en un clima de colaboración y generosidad a nivel de intercambios de conocimientos.

Hoy por hoy su semblante es de cierta desilusión al sentirse coartada en el intento de modificar la realidad laboral mediante sugerencias innovadoras sobre las tareas o proyectos que le asignan. Podemos inferir que si bien su proyecto de vida laboral es auténtico, está atravesando un momento de quiebre donde percibe coartadas sus posibilidades de encontrarle un sentido a la actividad que realiza.

Respecto a la **entrevistada 6**, ella cuenta que eligió su carrera viendo a su prima trabajar. Primero se inclinó por psicología pero después de una frustración a partir de no aprobar el ciclo básico común de la Universidad de

Buenos Aires, se orientó por la licenciatura en recursos humanos. Hoy no se la percibe con un nivel alto de motivación respecto a su rol laboral, pareciera que tiende a ser una simple ejecutadora de tareas, sin llegar a modificar la realidad que la rodea activamente o bien identificar a partir de su discurso, autorrealización.

#### Condiciones y recursos bio-psico-socio- culturales

En este punto encontramos que en cuanto a lo organizacional, las condiciones en ocasiones se encuentran limitadas, expresado en la mayoría de los discursos de las entrevistas en el hecho de que no cuentan con la autonomía y el apoyo suficiente para desempeñar sus funciones poniendo en juego sus recursos y capacidades en su máximo esplendor.

Asimismo se detecta cierto límite en cuanto al desarrollo profesional para este puesto inmerso dentro de esta organización, ya que no hay definido un plan de desarrollo de carrera, ni cuadros de reemplazos donde estuviera incluida esta posición.

En cuanto al apoyo social, en la mayoría de las entrevistadas encontramos que recurren al apoyo de sus grupos de pares, no resultando de igual forma para con sus líderes, ya que en Buenos Aires y Neuquén, no logran encontrarlo, siendo diferente en Comodoro Rivadavia.

Si bien las selectoras de esta muestra cuentan con los recursos para llevar adelante la tarea de forma satisfactoria, demostrado en los relatos de empleos anteriores, no siempre de parte del entorno reciben el apoyo suficiente o el espacio que les permita ponerlos en juego en el ejercicio de su tarea.

#### Motivaciones

Podemos identificar en el grupo en general a partir del discurso de las entrevistadas que procuran satisfacer hasta motivaciones incluso, del último nivel de la escala piramidal definida por Maslow (1968), aquellas que implican lograr las máximas aspiraciones de cada individuo.

No obstante notamos que en las motivaciones sociales, que implican pertenecer a grupos, comunicarse y ser aceptados, tanto en la unidad de Buenos Aires como en Neuquén se percibe cierta insatisfacción, sobre todo cuando se trata de incluir a la línea de mando, los líderes y gerentes.

Más acentuado es el vacío de satisfacción en aquellas necesidades de reconocimiento y estima, que implican que toda persona necesita ser valorada y reconocida socialmente por aquello que hace. Implica necesidad de respeto, prestigio, poder y admiración.

En la pregunta sobre si se sentían respetadas por sus líderes, pares y clientes, las selectoras de Buenos Aires y Neuquén manifiestan no sentirse respetadas por sus líderes, no siendo igual caso para las selectoras de Comodoro Rivadavia.

Podemos inferir que si bien todas aspiran a llegar a satisfacer las necesidades tanto sociales, de reconocimiento y autorrealización, que en trabajos anteriores lo han logrado según expresaron, en esta organización no estarían pudiendo alcanzarlo.

Según Gil- Monte (2005) el desencanto profesional y la pérdida de idealismo, desempeña un papel relevante en el desarrollo del síndrome de quemarse por el trabajo. Sin embargo, los individuos más comprometidos con su trabajo tienen más probabilidades de desarrollar la patología cuando el trabajo deja de

dar sentido a sus vidas, que es lo que pareciera ocurrirles tanto a las personas de las **entrevistas 3, 4, 5 y 6** en el desempeño de este rol.

✚ Contexto social (grupo de trabajo directo y grupo organizacional).

Necesidad de pertenencia. Estima. Trabajo en equipo. Inclusión/exclusión.

A partir de las entrevistas hemos detectado que en lo que respecta al nivel de análisis grupal, todas por parte de sus pares reciben apoyo, contención, estima e inclusión. No obstante para Buenos Aires y Neuquén esto no se hace extensivo las figuras de sus líderes.

✚ Relaciones interpersonales: de cooperación, de competencia.

La mayoría de las entrevistadas dentro del equipo de pares han encontrado apoyo y detectado en tal orden de ideas, cooperación en sus relaciones.

En Comodoro Rivadavia, tanto la **entrevistada 1 como 2**, ubican la cooperación no solo en el grupo de pares sino también lo establecen por parte de sus líderes. No es el mismo caso para Neuquén y Buenos Aires, donde explícitamente identifican una carencia en este aspecto, sobre todo en lo que a sus líderes respecta.

✚ Tipo de tareas que realizan

La mayoría de las entrevistadas asevera que la tarea del selector es rutinaria y monótona. En el caso de las **entrevistadas 1 y 2**, se desprende que le han podido encontrar cierto espacio para dejar su impronta personal en los

resultados de su trabajo, sostenido esto en la libertad que su líder les otorga, no siendo de igual forma para las selectoras de Buenos Aires y Neuquén.

#### ✚ Tipo de demanda del cliente interno así como de sus jefes

Detectamos que las selectoras de personal de esta organización perciben una alta demanda de parte de sus líderes y clientes internos.

Algunas logran manejarlas mejor, estableciendo límites a partir de ordenar la tarea, no obstante en Buenos Aires y Neuquén, cuando se trata de aplicar estos criterios, no se sienten apoyadas por las figuras de sus jefes, constituyendo esta demanda más aguda.

Según Gil- Monte (2005) las relaciones interpersonales, en especial las demandas por parte de los clientes de la organización y nosotros agregamos, los jefes, son la principal fuente de estrés que origina el desarrollo del proceso de Burn out.

La calidad de servicio exigida por clientes y por las organizaciones a sus trabajadores, requiere elementos de carácter emocional, en tal orden de ideas emerge el concepto de “trabajo emocional” donde se espera que los empleados sean capaces de experimentar y expresar emociones durante las interacciones con clientes en la prestación del servicio, esta demanda de atención e implicación emocional puede afectar la salud de los trabajadores, cuando resulta elevada a las capacidades de respuesta, sobre todo con una restricción de tiempo en la entrega.

Entendemos que las selectoras de Buenos Aires y Neuquén se encuentran en este último punto, donde reciben una demanda elevada que en ocasiones les

resulta complejo responder en función de la forma de organización del trabajo establecida por sus líderes.

## 7.6 Conclusiones Generales Inter- técnicas

Realizando un análisis global en de los resultados de los instrumentos aplicados en nuestro trabajo, detectamos que 5 (cinco) integrantes del equipo de 6 (seis) selectoras de personal de esta organización exhiben indicadores del síndrome de Burn out, a partir de los resultados arrojados del MBI administrado. Es decir que un 84 % de la población estudiada, está en riesgo.

Resultados de los protocolos del MBI de la muestra total de evaluadas:

Unidad de Negocios	Personas Evaluadas	ESCALAS		
		AGOTAMIENTO EMOCIONAL	DESPERSONALIZACIÓN	REALIZACIÓN PERSONAL
Comodoro	Caso 1	15	2	38
Comodoro	Caso 2	29	1	32
Neuquén	Caso 3	21	9	40
Bs. As.	Caso 4	32	16	24
Bs. As.	Caso 5	24	3	29
Bs. As.	Caso 6	36	1	30

Cuadro 32. Resultados de la muestra total del MBI.

Elaboración propia. Fuente: resultado del análisis.

En función de lo anterior inferimos que es un indicativo de que la tarea del selector de personal, por lo menos en esta organización en particular, reviste el riesgo de contraer estrés y/ o Burn out. Es probable que estos datos se encuentren en relación con otras variables de orden cualitativo.

Para sintetizar, nos encontramos con los siguientes datos porcentuales dentro de esta muestra en lo que respecta a las tres escalas evaluadas: Agotamiento Emocional, Despersonalización y Baja Realización personal así como por otro lado la no presencia de Burn Out.

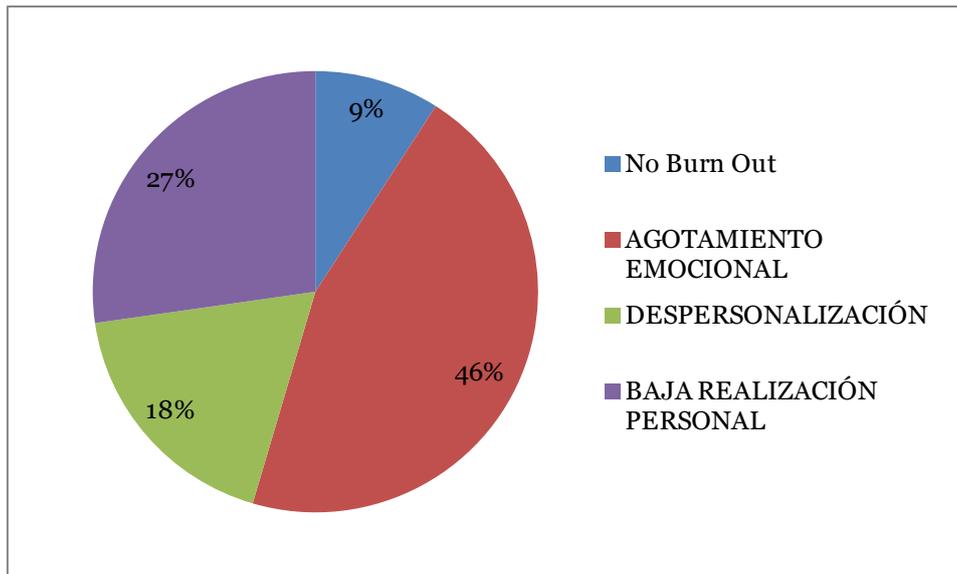


Figura 33 Visualización de la presencia de variables de Burn- out en el equipo evaluado.

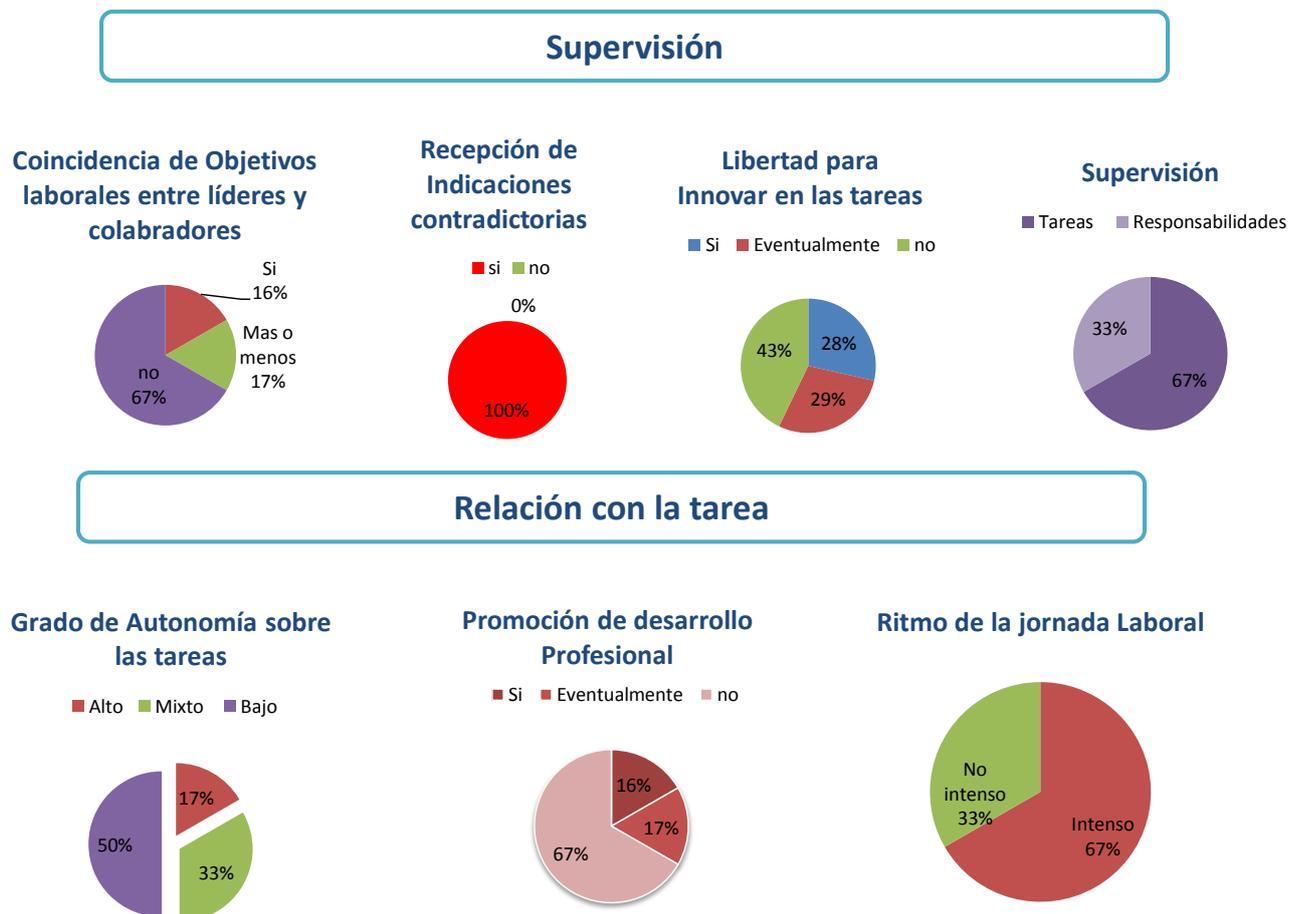
Elaboración propia. Fuente: resultado del análisis.

Como se puede apreciar, aquellos porcentajes que se distancian de la mayoría (el 9% de no Burn Out) corresponden a las respuestas de las selectoras de Comodoro Rivadavia, tanto en lo que respecta a calificar como bueno al clima de trabajo; en la coincidencia de objetivos laborales entre líderes y colaboradores; en el grado de autonomía sobre las tareas; en la libertad para innovar; en el respeto de parte de sus líderes; en la delegación por objetivos más que por tareas; en las posibilidades de desarrollo y en la coincidencia con sus jefes sobre la concepción de lo que representa un trabajo saludable.

Atribuimos esta notable diferencia a las características del líder que tienen, quien les otorga libertad para organizar su jornada, autonomía sobre sus tareas, permitiéndoles tener mayor control sobre el resultado de su trabajo y así contribuir con su impronta personal, sintiéndose sujetos transformadores de esa realidad.

## 7.7 Estadística Descriptiva

A continuación se muestran los resultados en porcentajes de los indicadores analizados en las entrevistas realizadas a las selectoras:

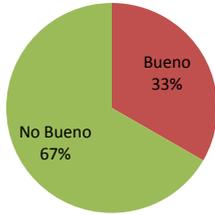


Cuadro 34. Resultados de los indicadores analizados de las entrevistas.

Elaboración propia. Fuente: resultado del análisis.

## Percepciones

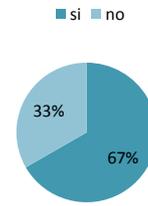
**Percepción del Clima Laboral**



**Percepción de Respeto por parte de Pares**



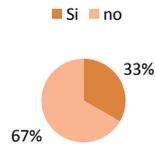
**Malestar sufrido en alguna oportunidad**



**Percepción de respeto por parte de los Líderes**



**Coincidencia entre Líderes y Colaboradores sobre las concepciones de Trabajo Saludable**



**Relaciones con el grupo de Pares**



Cuadro 35. Resultados de los indicadores analizados de las entrevistas.

Elaboración propia. Fuente: resultado del análisis.

## 8 CONCLUSIONES GENERALES

A partir del análisis cuantitativo y cualitativo de la muestra poblacional hemos encontrado los siguientes puntos:

- Bajo grado de autonomía en las tareas percibido como una dificultad en la delegación de responsabilidades y también en algunos casos, como falta de confianza por parte de sus líderes.
- Contenido rutinario y monótono de las tareas con poco lugar para la creatividad e innovación.
- Doble comando, se reciben órdenes de dos jerarquías a la vez, lo que genera desconcierto y desorientación cuando se contradicen.
- Expectativas de rol disímiles, no coincidencia de objetivos profesionales de las selectoras para su puesto con las de sus líderes.
- Supervisión por tareas y no por objetivos. Segmentación del trabajo, lo que implica dificultad para identificarse con el resultado así como apropiárselo.
- Bajo grado de control sobre el propio trabajo.
- Poca claridad en la definición y alcance de las responsabilidades y funciones.
- Intensidad de la jornada laboral y de la demanda por parte de los clientes y líderes sobre todo.
- Lo urgente domina el accionar cotidiano.
- Prevalencia del rumor por sobre la comunicación formal. Opera a favor del crecimiento de la incertidumbre, la especulación, la inseguridad y e imposibilita dominar la realidad transformándola creativamente.

- Poco apoyo social por parte de los líderes (Buenos Aires y Neuquén).
- Percepción de un entorno con alto nivel de presión en Buenos Aires.
- Pocas posibilidades de desarrollo y crecimiento en este puesto dentro de esta organización. No hay plan de carrera ni estos roles forman parte de un cuadro de reemplazos.
- Bajo nivel de motivación atribuido a:
  - Pocas posibilidades de poner en juego las capacidades y potencialidades en el ejercicio del puesto.
  - Contenido de las tareas de bajo nivel de pluralidad.
  - Poca posibilidad de participar en proyectos profesionales que permitan el enriquecimiento, desarrollo y/ o crecimiento profesional.
  - Bajas posibilidades de contribuir con cierta impronta personal en la realización del trabajo y en la obtención de los resultados.
  - No diferenciar entre lo urgente y lo importante.
  - Órdenes de carácter autoritario en desmedro del consenso.
  - Prevalencia de las demandas externas por sobre la realización profesional y personal.

Según habíamos definido cuanta más congruencia exista entre *los conocimientos y capacidades* del trabajador respecto de las exigencias y presiones del trabajo, menos será la probabilidad de que sufra estrés laboral.

Asimismo cuanto *mayor sea el apoyo* que el trabajador reciba de los demás, en su trabajo o en relación con este, menos será probable de que sufra estrés.

Cuanto *mayor sea el control* que el trabajador ejerza sobre su trabajo y la forma en que lo realiza, y *cuanto más participe* en las decisiones que atañen a su actividad, menor será la probabilidad de que contraiga estrés laboral.

A partir del análisis y de las variables establecidas, entendemos que esta población está en riesgo de sufrir las consecuencias de la enfermedad del estrés y en su defecto Burn out.

Según Jaques (1998) los cambios en la organización son capaces de mejorar las relaciones interpersonales, suprimir tensiones internas y colectivas, superar sentimientos de alienación con frecuencia atribuidos a dificultades individuales.

Los managers son responsables de los resultados de su trabajo así como del desempeño de sus subordinados, deben tener en cuenta un conjunto de conceptos y principios relacionados con la naturaleza humana de las personas que trabajan como por ejemplo:

- La naturaleza del trabajo humano
- La toma de decisiones
- La resolución de problemas
- La naturaleza de la capacidad humana para el trabajo, incluido el manejo de la complejidad
- El desarrollo y maduración de las potencialidades de cada individuo
- Los principios de reconocimiento justo

Todas variables que en esta investigación carecen de representación. Según la definición de Gil Monte (2005) acerca del diseño organizacional, si bien podríamos pensar que estamos frente a una organización Burocrática personalizada ya que se caracteriza por la contratación de profesionales preparados y entrenados para la realización de tareas, no se les otorga un control considerable sobre su propio trabajo.

Estos profesionales no trabajan con independencia y las estructuras están centralizando su poder en las jerarquías con lo cual la descripción obedece más a un tipo de organización Burocrática Mecánica, caracterizándose por la realización de tareas altamente especializadas y rutinarias, que presentan una centralización vertical y horizontalmente donde la descentralización es limitada. Existe una gran obsesión por el control con poca capacidad de respuesta a las innovaciones.

Según Ulrich (2011) el reto del líder es crear un trabajo adaptado al empleado que le permita sentir que contribuye a alcanzar los resultados y saber que es importante lo que hace.

Si bien no podemos atribuirle todas las responsabilidades a los líderes, ya que tenemos también que incluir el diseño de la estructura organizacional;

- Naturaleza Específica de la tarea
- Contexto Laboral

Así como también;

- Relaciones interpersonales
- Factores individuales

Detectamos que un estilo de liderazgo con características autoritarias, basado en el control, la delegación en partes del proceso de trabajo que no permita apropiarse a sus trabajadores del resultado, es una de las causas más sobresalientes en esta organización, de generación niveles de estrés en sus colaboradores.

Por otra parte no se están teniendo en cuenta las medidas preventivas que definió el instituto Nacional de Seguridad y Salud laboral de los EE. UU. (N.I.O.S.H) entre ellas:

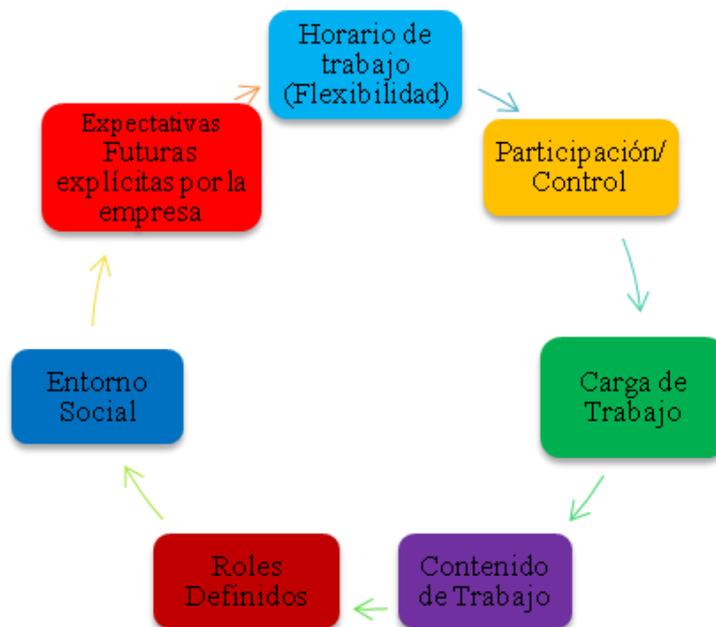


Figura 36. Medidas a tener en cuenta en el ámbito laboral para prevenir el estrés. Elaboración propia. Fuente: instituto Nacional de Seguridad y Salud laboral de los EE. UU. (N.I.O.S.H)

Nuestro trabajo si bien es descriptiva inicialmente, llega a tener un alcance explicativo dado que encontramos una causa dentro de las condiciones del liderazgo y un efecto que es estrés, que logramos visualizar a partir de la evaluación del material y los conceptos desarrollados.

## 9 PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

La teoría sistémica a la que adherimos plantea que el entorno laboral y las condiciones de trabajo son los factores más relevantes en la etiología del síndrome de Burn Out, combinado con los recursos personales de cada sujeto así como su percepción y valoración acerca de los hechos. Por lo tanto, entendemos que la prevención debe ir apuntada en dos líneas:

- A) Modificar las condiciones del trabajo, incluyendo en este punto la participación de los trabajadores.
- B) Otorgar a los trabajadores la posibilidad de fortalecer sus habilidades necesarias para el ejercicio de la posición.

### **Desarrollo**

- A) Esta intervención está directamente relacionada con el Diseño Organizacional (DO).

El Diseño Organizacional consiste en una administración que busca mejorar a las organizaciones, incrementando la efectividad, preservando la salud organizacional y mejorando el funcionamiento social. Esto se lleva a cabo mediante intervenciones sobre los procesos de la organización actual, utilizando el conocimiento aportado por las ciencias del comportamiento así como considerando la cultura organizacional.

Trabaja sobre procesos de cambio planeado, busca una mayor consistencia entre dimensiones claves de la organización: ambiente, misión, visión, estrategia, liderazgo, cultura, estructura, información, sistema de recompensas, políticas y procedimientos.

Para que esta administración sea exitosa, es necesario que cuente con el apoyo de la dirección, otorgue la posibilidad de participar a todos los niveles jerárquicos de la organización y trabaje sobre la delegación de la autoridad.

El método de intervención es mediante la constitución de equipos de trabajo, ya que de este modo según Gil Monte (2005) la participación colabora en vencer la resistencia al cambio, incrementa el compromiso de los sujetos con la organización, reduce las tensiones psicológicas y por lo tanto el estrés laboral.

Entendemos que los puntos claves a trabajar en esta organización considerando los resultados ya mencionados serían;

- Desarrollar descripciones de puestos formales.
  - Establecer objetivos claros para los distintos roles profesionales.
  - Definir el alcance de las responsabilidades y funciones de cada puesto en el organigrama.
- Delimitar líneas claras de autoridad.
- Instaurar un sistema de discriminación entre lo urgente, lo importante y lo necesario.
- Mejorar los canales de comunicación, fortaleciendo el formal.
- Aportar claridad sobre los procesos de tomas de decisiones.
- Dar participación a los empleados en las tomas de decisiones.
- Crear un esquema que permita cierto margen para las propuestas individuales
- Generar un plan de carrera para las posiciones, siguiendo criterios claros, explícitos y equitativos.

- Otorgar dentro del margen de responsabilidades de cada puesto, cierto grado de de autonomía, que permita a su vez un control sobre el proceso y resultado del trabajo propio.
- Formar grupos de trabajo que se constituyan en un espacio para el intercambio de ideas, opiniones, valoraciones, propuestas, solicitudes, etc.

B) Respecto a otorgar a los trabajadores la posibilidad de fortalecer sus habilidades necesarias para el ejercicio de la posición, se puede trabajar en:

- La gestión del cambio (intervención a nivel grupal).
- El clima organizacional (intervención a nivel grupal).
- El fortalecimiento de recursos y modos de afrontamiento de los problemas (intervención a nivel individual).

El análisis y la intervención deben ser abordados tanto desde una perspectiva Institucional, Grupal e Individual.

Dada la madurez y flexibilidad de la organización en estudio, entendemos que para proponer un análisis de abordaje directo sobre el estrés y/ o Burn Out, primero se debe trabajar sobre temas como el desarrollo organizacional, la gestión del cambio y el clima organizacional, aspectos que ayuden a trabajar de manera directa sobre la salud organizacional, grupal e individual.

## **10 UNA ALTERNATIVA PARA MITIGAR EL ESTRÉS: EL TRABAJO HOME OFFICE.**

El trabajo home office, más allá de que sea toda una novedad en nuestro país, requiere de cierta maduración en la cultura organizacional para poder ser adoptado como modalidad de trabajo.

Constituye una nueva manera de trabajar ya que los empleados pueden llevar adelante su jornada laboral en un lugar físico que no sea la oficina, sino su propia casa, ciertos días de la semana acordados organizacionalmente.

Esta modalidad ya es implementada por empresas en Argentina, con la intención de dar un beneficio adicional a sus empleados. Es el caso de Telecom por ejemplo y así lograr retenerlos.

¿Qué tiene de beneficioso trabajar desde la casa? ¿Por qué es tenido en cuenta como un beneficio en sí mismo?

El hecho de trabajar en las casas dos o tres veces a la semana permite ahorrar tiempo en trasladarse al lugar de trabajo, también produce ahorros en cuanto a que evita destinar dinero en refrigerio, transporte y ropa adecuada al ámbito empresarial, no obstante en el marco de esta investigación cuenta con razones que constituyen variables preventivas del Burn out.

- Permite mayor autonomía al momento de realizar las tareas, por ende supone cierta confianza de los jefes en la delegación de responsabilidades.
- El trabajador ejerce un mayor control sobre el trabajo, producto o resultado del mismo.

- Implícitamente supone confianza por parte de líderes en el manejo del tiempo, prioridades y toma de decisiones.
- Supone una supervisión por objetivos y no solamente de tareas.
- Favorece ganar tiempo que puede ser empleado en actividades deportivas, horas de descanso, fortalecimiento de los vínculos familiares y sociales.

Por supuesto que esta modalidad también debe tener puntos que no sean tan favorables, dado el aislamiento o distanciamiento geográfico del grupo de pertenencia del trabajo. Lo que nos genera el interrogante acerca de que sucede con la cohesión grupal, o bien con la efectividad en la comunicación entre otros.

Será tema de una nueva línea de investigación profundizar sobre sus beneficios y contrariedades para la salud del trabajador y la eficiencia de las organizaciones.

## 11 BIBLIOGRAFÍA

### Referencia de Libros

Alonso Fernández, F. (2008). *¿Por qué trabajamos? El trabajo entre el estrés y la enfermedad*. Madrid: Díaz de Santos.

Alles, M. (2012) *Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias*. Argentina: Granica.

Bachelard, G. (1979). *La formación del espíritu científico*. México: Siglo XXI.

Bonifacio Palacios, P. (1917) *Almafuerte. Poesías Completas*. Montevideo: Cenit.

Buendía, J. (1998). *Estrés laboral y salud*. Madrid: Biblioteca Nueva.

Chiavenato, I. (1996) *Administración de recursos humanos..* Madrid: Mc Graw Hill

De Anzorena Cao, Á. (1996). *15 pasos para la selección de personal con éxito*. Buenos Aires: Paidós.

García Noya, M.; Hierro Diez, E y Jiménez Bozal, J. (1997). *Selección de personal. Sistema integrado*. Madrid: ESIC.

Gil Monte, P. R., (2005). *El síndrome de quemarse por el trabajo. Burn- out, Una enfermedad laboral en la sociedad del bienestar*. Madrid: Pirámide.

Jaques, E. (2004). *La organización requerida: un sistema integrado para crear organizaciones eficaces y aplicar el liderazgo gerencial en el siglo XXI. -2ª ed.-* Buenos Aires: Granica.

Levi Levoyer, C. (1996). *Gestión de competencias*. Barcelona: Gestión 2000.

Pérez Jáuregui, M.I. (2005). *Burn- out y estrés laboral: sufrimiento y sinsentido en el trabajo*. Estrategias para abordarlos. Buenos Aires: Psicoteca.

----- Adam, G., y Boso, R. (2012). *La evaluación psicolaboral: fundamentos y prácticas*. Buenos Aires: Paidós.

Schlemenson, A. (1990). *La perspectiva ética en el análisis organizacional. Un compromiso reflexivo con la acción*. Buenos Aires: Paidós.

Ulrich, D. y Ulrich, W. (2011). *El sentido de trabajar*. España: LID Editorial Empresarial, S. L.

### **Referencias de Artículos publicados en revistas y difundidos en Congresos**

Adam, G. (1994). Selección de personal: intervención para mejorar la calidad de vida. *Ergo Análisis Ciencias Sociales del Trabajo*, n° 1, Buenos Aires.

----- (2000). El perfil de los RR. HH. De la Argentina del Siglo XXI (5 artículos), *Revista aplicación tributaria*. Vol. 83.

----- (2001 a). La identidad del selector. *Departamento de Publicaciones de la Facultad de Psicología, UBA*.

----- (2001 b). Técnicas de evaluación del estrés de las personas. *Departamento de Publicaciones de la Facultad de Psicología, UBA*.

----- (2001 d). *El perfil de las competencias requeridas al evaluador psicolaboral y aspectos de identidad puestos en juego*. Trabajo presentado en el V Congreso Nacional de Psicodiagnóstico, XIII Jornadas Nacionales de ADEIP, Buenos Aires.

----- (2002 c). La evaluación psicolaboral para la selección del personal y el desarrollo de los RR. HH. En las empresas argentinas en el contexto actual.

Trabajo presentado en el VI Congreso Nacional de Psicodiagnóstico, XIV Jornadas Nacionales de ADEIP, Buenos Aires.

----- (2003). Selección de personal. Proceso integral para una mejor calidad de vida. *Departamento de Publicaciones, Facultad de Psicología, UBA.*

----- (2003). Psicología Laboral: intervenciones para una mejor calidad de vida en el trabajo. *Departamento de Publicaciones, Facultad de Psicología, UBA.*

----- (2004 b). La organización y las personas. Módulo: Anticipación de riesgos del Trabajo. *Departamento de Publicaciones, Universidad Privada de Santa Cruz de la Sierra, Bolivia.*

----- (2010 b). La motivación laboral y su relación con la salud. *Jornada "Trabajo y salud". Facultad de Psicología, UFLO.*

Rodríguez Carvajal, R. y De Rivas Hermsilla, S. (2011). Medicina y Seguridad del Trabajo: Los procesos de estrés laboral y desgaste profesional (burn out): diferenciación, actualización y líneas de intervención. *Suplemento, 1: 1-262.*

Zaldúa, G. y Lodieu, M. T. (2000). El Burnout. La salud de los trabajadores de la salud. *Revista del Instituto de Investigaciones de la Facultad de Psicología, año 5, n°1.*

### **Referencias de Tesis**

Lagos, C. (2013). *Estudio de la relación entre el estilo de liderazgo de mujeres en cargos directivos y el tipo de cultura organizacional. Cuatro casos reales de mujeres empresarias y ejecutivas de distintas organizaciones de la Ciudad de Buenos Aires.* (Tesis de Maestría) Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales. Buenos Aires. Recuperado de

[http://dspace.uces.edu.ar:8180/xmlui/bitstream/handle/123456789/2606/Estudio\\_Lagos.pdf?sequence=1](http://dspace.uces.edu.ar:8180/xmlui/bitstream/handle/123456789/2606/Estudio_Lagos.pdf?sequence=1)

Pérez Jáuregui, M.I. (1997). *La construcción auténtica del proyecto de vida laboral*. (Tesis de doctorado). Universidad del Salvador. Buenos Aires. Recuperado de <http://www.biblioteca.salvador.edu.ar>

Plut, S. (2011). *Estudio exploratorio del estrés y trauma social en los empleados bancarios durante el corralito*. (Tesis de Doctorado). Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales. Buenos Aires. Recuperado de <http://dspace.uces.edu.ar:8180/xmlui/handle/123456789/1167>

### **Referencias de Ponencias, Conferencias.**

Adam, G. (Junio, 2011). La importancia de la motivación laboral en la planificación del desarrollo de carrera de los colaboradores. Trabajo presentado en el *XV Congreso Nacional de Psicodiagnóstico, XXIII, Jornadas Nacionales de ADEIP*. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de [http://www.adeip.org.ar/del\\_rosario08.htm](http://www.adeip.org.ar/del_rosario08.htm)

Boso, R. (Octubre, 2006). Perfiles globalizados en la Argentina de hoy: una reflexión para nuestra acción. Trabajo presentado en el *X Congreso Nacional de Psicodiagnóstico*. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de <http://www.adeip.org.ar/Congreso2006/>

Golik, M. (Marzo, 2011). Investigación: El liderazgo creativo y sustentable en el tiempo. Análisis actitudinal en el mundo de vida cotidiano. Trabajo presentado en el *VIII Congreso Nacional de Gestión Humana*. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de <http://adrha-vinculos.blogspot.com.ar/2011/03/viii-congreso-nacional-de-gestion.html>

De Prieto, A. (2005). Manual de entrevistas por competencias. Material de curso dictado en consultora Metanoia, Argentina.

Vinocur, M. (2015) Materiales de cátedra: Dinámica de grupos. Maestría en dirección de recursos humanos. UCES. Argentina.

### **Recursos Electrónicos e internet**

Bakker, A.B. y Demerouti, E. (2013). *La teoría de la demanda y los recursos laborales*. Recuperado el 14 de Noviembre de 2014 de [www.elsevier.es/rpto](http://www.elsevier.es/rpto).

Business Review y Márketing y Ventas. (2009). *Cómo gestionar el estrés*. Recuperado el 29 de mayo del 2015 <http://www.harvard-deusto.com/suscripcion>

Muñoz Corvalán, J. (2012). *Contribuciones a las ciencias sociales. Motivación*. Recuperado el 29 de agosto del 2015 <http://www.eumed.net/rev/cccss/20/jlmc2.pdf>

Organización Mundial de la salud. Protección de la salud de los trabajadores. Programa de salud ocupacional. Cuarta reunión de la red de centros colaboradores de la OMS para la salud ocupacional. Finlandia, 7 y 9 de junio de 1999. Recuperado el 15 de noviembre del 2014 de [http://www.who.int/occupational\\_health/publications/pwh3sp.pdf](http://www.who.int/occupational_health/publications/pwh3sp.pdf)

Pérez Jaúregui, I. (2000). *El Proyecto de vida laboral*. Psicología y Psicopedagogía. Recuperado el 12 de junio del 2015 <http://p3.usal.edu.ar/index.php/psico/article/view/1192/1475>

Pallares, M. E. (7 de junio de 2012). *Una frase famosa sobre el amor: "Amar y Trabajar"* [Mensaje de Blog]. Recuperado el 12 de enero del 2015 de

<http://enriquepallares.wordpress.com/2012/06/07/una-frase-famosa-sobre-el-amor-amar-y-trabajar/>

Rivero, S. (8 de abril de 2009). *¿Qué será estar sano? En Una mirada psicológica sobre las diversas manifestaciones culturales*. Mundo Psi. [Mensaje de Blog]. Recuperado el 8 de noviembre del 2014 de <http://silviorivero.blogspot.com.ar/2009/04/que-sera-estar-sano.html>

## Notas

i- La única pista sobre el origen de esta cita de Freud es la referencia que de ella hace Erik Erikson (*Infancia y sociedad*, 1950), sin mencionar la fuente escrita, aunque posteriormente indicó que la había escuchado en Viena, como atribuida a Freud, y que le había impresionado mucho. Según supo Erikson, le preguntaron a Freud cuáles eran para él las características o condiciones de una persona para funcionar bien psicológicamente. Quien le hizo la pregunta tal vez esperaba una respuesta complicada, pero Freud se limitó a decir: «Liebenundarbeiten», «Amar y trabajar». Erikson se la atribuye, pues, a Freud, pero con ciertas reservas, tras afirmar que no la vio escrita ni se la escuchó directamente a Freud. Como sugiere Alan C. Elms, en un estudio sobre las citas apócrifas de Freud (2), es probable que la frase «Amar y trabajar» la perfilase en la redacción que conocemos el mismo Erikson, aunque la idea no era ajena a Sigmund Freud, quien, en 1921, había destacado la importante función del amor en la evolución de la humanidad, como factor socializador que ayuda a superar el egoísmo con el altruismo. Años antes, en 1910, había destacado también la

importante función del trabajo en la salud mental, por el hecho de vincular al individuo a la realidad.

Si bien existe una definición de la Organización Mundial de la Salud (OMS), la cual define a la misma como “el completo estado de bienestar físico, mental y social”. En este trabajo nos posicionaremos en la de Sigmund Freud, que no excluye a anterior en su alcance.

En esta se entiende que en la enfermedad las capacidades de amar y trabajar estarían afectadas.

Esta concepción de salud apunta al desarrollo de las “capacidades” confiando en que eso traerá como consecuencia el bienestar del sujeto.

Amar implica establecer un vínculo afectivo (libidinal, diría Freud) con otros hacia quienes dirigimos nuestro interés. Esto no siempre es fácil. Por ejemplo en los estados de duelo o dolor físico hay un repliegue tal que el sujeto no logra depositar su interés en nadie ni en nada que no sea su dolor.

Trabajar supone producir algo, supone un hacer. Efectivamente, este hacer que es el trabajo, exige la adaptación a la realidad (o la primacía de principio de realidad, diría Freud), no se puede “hacer” en el mundo de la fantasía. Por lo tanto vemos que trabajar implica estar en la realidad.

Aclaremos que cuando hablamos de “trabajo” podemos incluir a todas las actividades sociales de producción, como pueden ser: colaborar con las actividades de una asociación o una parroquia, mantener el orden y

limpieza de la casa, en el caso del ama de casa e inclusive buscar un empleo, en el caso del desempleado. Vale decir entonces que trabajar es también entrar en contacto con otros, es buscar estar incluido en un grupo social.

ii- Adherimos al concepto de competencias que define Levi Levoyer, C. (1996)

Las competencias difieren de las características individuales, que son las aptitudes y rasgos de personalidad. Para desarrollarse requieren de la presencia de cualidades específicas y el paso por experiencias de formación. Son aprehendidas no desde las perspectivas de las diferencias de los individuos, sino desde el punto de vista de los comportamientos que permiten llevar a cabo con eficiencia un puesto o un empleo.

Son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada.

Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de test. Ponen en práctica de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos.

Las competencias representan un trazo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo misiones profesionales precisas.

iii- Aquí quiero hacer una distinción como yo la concibo desde mi estudio académico y práctica laboral, entre los que llamamos postulante y lo que llamamos candidato. Postulante es aquel que manifestó su

intención de participar del proceso de selección y se encuentra en las primeras etapas, hasta el reclutamiento. Una vez que ese postulante ha sido evaluado y está ubicado dentro de la terna de personas que vamos a presentar a la línea requirente, pasamos a llamarlo candidato, ya que es un posible candidato a ocupar la vacante disponible.

iv Si bien diversos autores resaltan algunos por sobre otros, la idea de armar una lista resulta justificable a los fines prácticos y didácticos, siendo ilustrativa, no definitiva ni radical.

v. Ídem cita III

vi Ídem cita III

## 12 ANEXOS

### **Anexo 1.** TEST DE EVALUACIÓN DE BURNOUT: MBI de C. Maslach.

Con agregado de investigación realizada por M. C. Neira en la adaptación Argentina del test.

#### INSTRUCCIONES

Lea cada oración e indique el número que mejor exprese la frecuencia en que usted se siente así en el trabajo:

**0:** Nunca

**1:** Algunas veces al año

**2:** Una vez al mes

**3:** Varias veces al mes

**4:** Una vez por semana

**5:** Varias veces por semana

**6:** Todos los días

1	Me siento emocionalmente agotado por mi trabajo	
2	Me siento agotado al final de la jornada de trabajo	
3	Me siento cansado cuando me levanto a la mañana y tengo que enfrentarme con otro día de trabajo	
4	Fácilmente comprendo cómo se sienten mis clientes internos y postulantes	
5	Creo que trato a algunos postulantes como si fueran objetos	
6	Trabajar todos los días seleccionando candidatos me cansa	
7	Trato muy eficazmente los problemas de mis clientes internos	
8	Me siento desgastado por mi trabajo	
9	Creo que estoy influyendo positivamente con mi trabajo en la vida de los demás	
10	Creo que me he vuelto más insensible con la gente desde que ejerzo esta profesión	
11	Me preocupa el hecho de que este trabajo me esté endureciendo emocionalmente	
12	Me siento con mucha vitalidad en mi trabajo	
13	Me siento frustrado en mi trabajo	
14	Creo que estoy trabajando demasiado	
15	Siento que realmente no me importa lo que les ocurre a algunos de los postulantes que entrevisto	
16	Trabajar en contacto directo con personas (postulantes, clientes internos, proveedores) me produce estrés	
17	Puedo crear con facilidad un clima agradable con la gente con la cual trabajo, los postulantes y los proveedores	
18	Me siento estimulado después de trabajar en contacto con la gente	
19	Creo que he conseguido muchas cosas valiosas en este trabajo	
20	Me siento fundido, al límite de mis posibilidades	
21	Siento que se tratar en forma adecuada los problemas emocionales en el trabajo	
22	Creo que los postulantes, clientes internos y líder me culpan de alguno de sus problemas	

## **Anexo 2. ENTREVISTA PROFUNDA SEMI- ESTRUCTURADA A SELECTORES DE PERSONAL**

Abordaremos la misma desde los enfoques: individual, grupal e institucional

- 1) ¿A qué te gustaba jugar cuando eras chica? ¿Y cuál era tu rol?
- 2) ¿Cómo te veían en tu familia? ¿Qué expectativas tenían sobre tu desempeño académico?
- 3) ¿Qué querías ser cuando fueras grande?
- 4) ¿Cómo fue que te decidiste dedicar a la selección de personal?
- 5) ¿Hace cuanto que llevas a cabo esta práctica profesional?
- 6) ¿Siempre lo has hecho en esta empresa? Si no es así, ¿podes comentarme brevemente como fue tu experiencia previa?
- 7) Dentro de la organización a la que perteneces actualmente ¿sentís que tu rol está claro, bien delimitado en funciones y responsabilidades?
- 8) ¿Te has encontrado con tareas o modos de realizar las cosas de una manera diversa a cómo las venías practicando? ¿Qué hiciste? ¿Cómo te sentiste?
- 9) ¿Hoy qué lugar ocupa esa reorganización de tareas en tu manera de planificar tus tiempos laborales?
- 10) ¿Cómo describirías tu lugar físico de trabajo? ¿Estás a gusto con el mismo? ¿Cambiarías algo?
- 11) ¿Cómo describirías el ritmo de tu jornada laboral?
- 12) ¿Cómo son las pausas dentro de la jornada laboral?
- 13) ¿Cómo son las relaciones entre el grupo de trabajo al que perteneces?  
(ampliar información sobre si hay colaboración/ competencia; si hay fluidez en la comunicación; si hay radio pasillo; si se forman subgrupos).

- 14) ¿Cómo definirías al clima laboral de tu área? ¿Y comparado con otras áreas o bien la organización en general?
- 15) ¿Interactúas con gente de la empresa más allá de lo netamente laboral?  
¿Qué propósito tiene estas interacciones?
- 16) ¿Cómo es la comunicación con otras áreas de la empresa? Y ¿Cómo es la comunicación con tus clientes? (profundizar si es directa o está mediatizada, etc.).
- 17) ¿Sabes qué es lo que se espera de vos desde tu rol?
- 18) ¿Los objetivos laborales que te plantea tu jefe, coinciden con los tuyos?  
En el caso de que ello no fuera así se le solicita que profundice la información. ¿Dónde encontrás la discrepancia? ¿Crees que es reversible esta situación?
- 19) ¿En alguna oportunidad has recibido indicaciones contradictorias de una misma persona? ¿Qué hiciste entonces?
- 20) ¿En alguna ocasión has recibido por parte de tu líder directo una indicación que contradecía una directiva de tu gerente? ¿Qué hiciste?  
¿Cómo te sentiste?
- 21) ¿En algunas oportunidades te han delegado más de una tarea a la vez que requerían el mismo nivel de importancia? En el caso de que responda afirmativamente: ¿Qué hiciste? ¿Cómo te sentiste?
- 22) ¿Te han cambiado de un momento a otro las prioridades sin darte una explicación al respecto? En el caso de que responda afirmativamente: ¿Qué hiciste?

- 23) Fuera de la jornada laboral, ya que noto que tenés un celular que te ha otorgado la empresa ¿Contestas llamados o e-mails? ¿Esto ocurre por decisión tuya o porque tus jefes así lo requieren?
- 24) ¿Cómo calificarías el grado de autonomía sobre tus tareas? ¿Podes decidir sobre las prioridades de tu jornada con libertad?
- 25) ¿Cómo calificarías a tu tarea? : monótona, rutinaria, creativa, mixta, etc.
- 26) Dentro de tu margen de responsabilidades ¿Tenés lugar para realizar cambios o hacer sugerencias sobre procesos o situaciones que te rodean? Ilustrar
- 27) ¿Te sentís respetada por tus líderes profesionalmente? ¿Por tus pares? ¿Y por tus clientes internos?
- 28) En cuanto a la delegación en tu equipo ¿Cómo funciona? ¿Es por tareas o por responsabilidades? ¿Te dan la posibilidad de participar en proyectos de tu interés que vayan más allá de tu rol específico de selector pero te enriquezcan profesionalmente y así tu contribución hacia la empresa?
- 29) ¿Percibís que tus líderes promueven tu desarrollo profesional? ¿Y el del equipo?
- 30) Cuando se te presenta alguna dificultad, ¿soles pedir apoyo a tus superiores o pares? Profundizar.
- 31) ¿Percibís que tus líderes promueven y actúan con una visión de futuro? ¿O más bien van resolviendo las cuestiones que se presentan en el momento?
- 32) En tiempos de crisis como es el actual, donde el precio del barril del petróleo bajó a nivel mundial, por lo cual indefectiblemente hay

incertidumbre no solo a nivel contextual, sino en la empresa donde trabajas. ¿Cómo se maneja el tema internamente? ¿Hay comunicaciones formales al respecto? ¿se habla de ello? ¿Hay preocupación? Según tu parecer, ¿Como está la situación y cómo los afecta a vos y a tu grupo de trabajo?

33) Frente a este posible malestar (en el caso de que la pregunta anterior esto surja) ¿Se toman medidas de contención? ¿Se explicitan los planes a seguir por la dirección?

34) ¿Cómo definirías un trabajo saludable?

35) ¿Has sufrido en el último año algún malestar relacionado con la salud física o psíquica? ¿En alguna otra oportunidad o trabajo anterior?

36) ¿Crees que tu trabajo se ajusta a tu conceptualización de saludable?

37) ¿Crees que en tu empresa, tus líderes comparten tu criterio respecto a la salud laboral? En el caso de que no sea así. ¿Cómo crees que ellos piensan a la salud laboral? ¿Cómo te pone esta diferencia respecto? ¿Lo has conversado con tus pares? ¿Lo has conversado con tu jefe?

38) En cuanto a lo que conversamos al principio respecto del estilo de liderazgo, el carácter de las tareas, el grado de autonomía. ¿Crees que tus pares lo perciben de la misma forma? Profundizar.

Cabe aclarar que esta guía de preguntas es orientativa para la indagación, lo cual implica que si surgen emergentes, se les dará el lugar pertinente, más allá de seguir una lógica y coherencia entre todas las entrevistas para hallar resultados objetivos respecto a la temática estudiada.

### **Anexo 3. Encuadre**

Las entrevistas se llevaron adelante en el marco de la presente investigación con el objeto de conocer si dentro de la tarea del selector están dadas las condiciones, en tanto profesión y rol laboral, expuesto a las demandas interpersonales, para el desarrollo del estrés y/ o Burn- out.

Cada entrevista tuvo lugar en un espacio con privacidad y libertad para la expresión, sin contar con grabadores ni ningún otro objeto más que lapiceras y hojas.

Se partió de la premisa de que no se compartieran entre las entrevistadas, la información de las mismas para no generar prejuicios o cualquier tipo de pensamiento que pudiera ocasionar cualquier tipo de consecuencia como sugestión, sesgo de la información u otro tipo de reacción.

Las mismas se llevaron a cabo en el mes de agosto del 2015. Las personas de la unidad de negocios de Comodoro Rivadavia fueron evaluadas en su lugar de trabajo, al igual que aquellas de Buenos Aires. La selectora de Neuquén fue entrevistada en Buenos Aires, aprovechando la ocasión de un viaje laboral.

A partir de ahora la empresa petrolera en estudio la designaremos como EPP) empresa petrolera privada).

## **ANEXO 4. Transcripción de las Entrevistas en Profundidad.**

### **Entrevista 1**

---

De profesión psicóloga, de 36 años de edad. Casada, tiene un hijo de 4 años.

Cumple el rol de selectora desde hace 11 años, siendo los dos últimos años dentro de la empresa EPP, en su unidad de negocios de Comodoro Rivadavia.

#### **¿A qué te gustaba jugar cuando eras chica? ¿Y cuál era tu rol?**

A la casita, a la mamá. A la oficina me encantaba porque atendía gente. Mi abuelo era idóneo contador y me daba papeles para jugar.

#### **¿Cómo te veían en tu familia? ¿Qué expectativas tenían sobre tu desempeño académico?**

Mi desempeño académico fue bueno, en cuanto a las expectativas no recuerdo mucho. Mis papás nunca fueron exigentes con el rendimiento académico, yo sabía que tenía que andar bien en la escuela y en la universidad porque era mi única responsabilidad. Hacer las cosas en los tiempos estipulados.

Mis papás ambos eran médicos, él no quería mucho que estudiara psicología, me decía que era creativa, quería que estudie algo más relacionado al arte.

#### **¿Qué querías ser cuando fueras grande?**

Quería ser publicista pero psicología fue la mejor elección de mi vida, amo mi profesión, hacer clínica, psicotécnicos. Me acuerdo de mi primer paciente que lo atendí en una pasantía, era un nene. Nada que ver porque yo nunca tuve idea de orientarme a niñez.

Me fui a estudiar a Buenos Aires.

**¿Cómo fue que te decidiste dedicar a la selección de personal? ¿Siempre lo has hecho en esta empresa? Si no es así, ¿Podes comentarme brevemente como fue tu experiencia previa?**

Cuando volví a Comodoro tuve suerte rápidamente de trabajar. Estuve en un solo trabajo que no me gustó, era una institución de salud muy patológica, entendían a la salud como un negocio, había manejos feos para que te paguen. La gente te trataba mal.

Yo cuando estoy mal en un lugar o me aburro, me voy. Soy de la idea de que no voy a cambiar a la organización así que cuando la misma no satisface mis expectativas, me voy.

Allí comencé a trabajar como selectora para una consultora de recursos humanos que se dedica a la selección y capacitación, si bien el trabajo me gustaba, mi jefe nos presionaba mucho con los tiempos o a veces nos pedía resultados cuando tomaban un trabajo que ya desde el vamos sabías que no era posible, por lo menos en los plazos y con la calidad que ellos lo vendían.

Renuncié y me puse como consultora independiente, me fue muy bien, elegía a mis propios clientes, era muy autónoma, no tenía la presión de que había que hacerlo o hacerlo, podía evaluar un trabajo y rechazarlo si detectaba que no era viable.

Entre los clientes que tenía, uno de ellos era una empresa petrolera estatal, me llaman para hacer un reemplazo por maternidad, decidí tomarlo y me encantó, me llevaba bien con todo el mundo, era la única persona de empleos en Comodoro, así que interactuaba con mucha gente, diferentes profesionales. Tenía una asistente que era pasante que me ayudaba a cargar los candidatos

en SAP, el sistema informático que maneja la empresa. Había muy buen ambiente de trabajo y mucho trabajo, el ritmo era alto pero había buenas relaciones y eso aminoraba cualquier cosa.

Al mes renuncia quien era mi jefa en Buenos Aires, me ofrecen trasladarme pero yo ya tenía a mi nene de 3 años así que decidí que no lo iba a hacer.

Luego una amiga me cuenta de una vacante en esta empresa, la verdad es que fue una empresa que siempre me llamó la atención, el tema es que eran muchas horas, lo pensé y acordé con mi jefe trabajar desde las oficinas de la ciudad y no ir siempre al yacimiento (campo).

Actualmente hago dos cosas, atiendo en consultorio y trabajo en el área de la psicología laboral. Trabajo más horas en la EPP y eso me limita a atender más pacientes. La clínica para mí es un hobby.

**¿Hace cuánto que llevas a cabo esta práctica profesional?**

11 años aproximadamente.

**Dentro de la organización a la que perteneces actualmente ¿sentís que tu rol está claro, bien delimitado en funciones y responsabilidades?**

Si, completamente, sé lo que se espera de mi puesto.

El trabajo me gusta mucho, esta empresa me permitió desarrollar un rol que me permite entrevistar junto a la línea técnica, con personas de mucha jerarquía. También te encontrás con líderes nuevos, ahí haces coaching y ves cómo la gente crece entrevistando. Eso me genera una satisfacción terrible.

Tenés de todo, a veces se genera una dinámica bárbara, donde estamos alineados en los objetivos de las entrevistas y por otro lado tenés gente que no

entiende nada y no le agrada mucho tu participación con preguntas más soft. Pero en líneas generales la gente es muy bien predispuesta, te ayuda a hacer perfiles, se comprometen en darte información para que vos busques en el mercado a los candidatos más adecuados.

Cuando ingresé sabía que iba a hacer mucho trabajo, ahí sentí el estrés. Una persona del equipo me acompañó una semana, luego se cambió de área. Manejaba 90 búsquedas a la vez, no conocía a la empresa, la cultura, la idiosincrasia. A eso se sumó la salida de la líder de empleos que fue trasladada a Buenos Aires. Los clientes estaban muy enojados, había muchas demoras con los procesos. Yo era la nueva y la gente me pedía candidatos ya.

**¿Te has encontrado con tareas o modos de realizar las cosas de una manera diversa a cómo las venías practicando? ¿Qué hiciste? ¿Cómo te sentiste?**

En esta empresa, si bien mi trabajo cambió en relación a cómo lo hacía antes porque ahora mis entrevistas son junto a la línea, siento que me enriquece mucho y me gusta.

Es como que sos un socio estratégico del negocio. Generas buen vínculo, alianza estratégica que facilita el trabajo. En la empresa petrolera estatal era más de hacer consultoría, vos presentabas la terna y ellos entrevistaban solos.

**¿Hoy qué lugar ocupa esa reorganización de tareas en tu manera de planificar tus tiempos laborales?**

Me gusta mucho, yo soy una persona bastante estructurada y suelo organizarme. Llevo una agenda y voy mezclando tareas, por ejemplo a la mañana hago entrevistas a la tarde hago reportes, miro CV's, esas cosas.

**¿Cómo describirías tu lugar físico de trabajo? ¿Estás a gusto con el mismo? ¿Cambiarías algo?**

Al principio no tenía lugar físico asignado así que tenía que reservar salas para entrevistar. Luego de que renunció una persona me apropié de su escritorio. Yo no soy una persona finolí, me adapto bastante a lo que se presenta, puedo ir a las oficinas de la ciudad, al campo, a las otras oficinas de capacitación.

Cuando me ubiqué en un lugar fijo estuvo bueno, lo comparto con dos áreas que nos llevamos bien. A veces me peleo con ingeniería por el uso de las salas.

**¿Cómo describirías el ritmo de tu jornada laboral?**

Intenso.

**¿Cómo son las pausas dentro de la jornada laboral?**

Tengo bastante libertad en ello.

**¿Cómo son las relaciones entre el grupo de trabajo al que perteneces?**

De cooperación y un muy buen ambiente de trabajo. Cuando te divertís en el laburo, se compensan un montón de cosas como por ejemplo la cantidad alta de trabajo, o la falta de recursos como el espacio físico que te comentaba.

**¿Cómo definirías al clima laboral de tu área? ¿Y comparado con otras áreas o bien con la organización en general?**

Lo que más valoro de esta empresa es el buen ambiente de trabajo. Lo defino como bárbaro y con las demás áreas tenemos muy buena relación también.

**¿Interactuás con gente de la empresa más allá de lo netamente laboral?**

**¿Qué propósito tienen estas interacciones?**

Si, comparto el gimnasio con mis compañeras, cumpleaños, solemos reunirnos los fines de semana.

**¿Cómo es la comunicación con otras áreas de la empresa? Y ¿Cómo es la comunicación con tus clientes?**

Es buena, fluida y clara, al igual que con otras áreas.

**¿Sabes qué es lo que se espera de vos desde tu rol?**

Si, si bien es hacer selección yo no siento que ahí me quedo, sé por dónde andan mis candidatos cuando ingresan a la empresa, les hago seguimiento.

Para mí el proceso de selección es ayudar a pensar a la línea, enseñarles a entrevistar, hacer seguimientos de por dónde andan los candidatos que ingresaron, ahí siento que apporto valor.

Siento que mi rol contribuye con preguntas sobre la estructura, el desarrollo para los posibles integrantes, las promociones. Ese es mi valor agregado.

**¿Los objetivos laborales que te plantea tu jefe, coinciden con los tuyos?**

**En el caso de que ello no fuera así se le solicita que profundice la información. ¿Dónde encontrás la discrepancia? ¿Crees que es reversible esta situación?**

Más o menos, es decir yo tengo expectativas de desarrollo que creo que mi jefe no las considera para mi puesto.

Por ejemplo cuando se dan las épocas de calibración (tarea que corresponde al área de desarrollo donde se reúnen líderes, gerentes y gente de recursos humanos para evaluar a los empleados con mejor desempeño y potencial, en función de ello se generan promociones) veo a mis compañeros que están tapados de trabajo, no les dan las manos y mi jefe no me deja participar. Yo quiero ver cómo es el proceso de calibración, cómo piensa la gente, porque ahí están también clientes míos.

Siento que se pueden hacer muchas cosas con tan poco....

**¿En alguna oportunidad has recibido indicaciones contradictorias de una misma persona? ¿Qué hiciste entonces?**

Si, cuando de Buenos Aires empiezan con las vueltas sobre los procesos. Lo elevo a mi jefe y él lo sigue. Yo no estoy en una posición donde pueda tomar decisiones. A veces en Comodoro te piden que hagas una cosa y desde Buenos Aires te piden que hagas otra, quedas en el medio de muchas situaciones. Cuando sucede esto, directamente lo veo mi jefe directo y le dejo el tema.

**¿En alguna ocasión has recibido por parte de tu líder directo una indicación que contradecía una directiva de tu gerente?**

No.

**¿En algunas oportunidades te han delegado más de una tarea a la vez que requerían el mismo nivel de importancia? ¿Qué hiciste? ¿Cómo te sentiste?**

Si, acá todas las tareas son importantes. Por suerte tengo bastante autonomía, soy muy organizada, yo decido y establezco mis prioridades, tengo libertad para ello. Trato de ir respondiendo gradualmente porque considero que en empleos no hay nada que pueda ser tan importante, no somos paramédicos.

**¿Te han cambiado de un momento a otro las prioridades sin darte una explicación al respecto?**

No.

**Fuera de la jornada laboral, ya que noto que tenés un celular que te ha otorgado la empresa ¿Contestas llamados o e-mails?**

No, como te decía cualquier tema de los que manejo puede esperar al día siguiente, nada se resuelve a las 22 horas.

**¿Cómo calificarías el grado de autonomía sobre tus tareas? ¿Podes decidir sobre las prioridades de tu jornada con libertad?**

Si, cuento con libertad para manejar mi trabajo. Mi jefe me evalúa por resultados no por tareas.

**¿Cómo calificarías a tu tarea?**

La calificaría como mixta. Tenemos muchas cosas rutinarias, no obstante vos podés innovar también, o por lo menos nuestro jefe así nos lo permite.

También aprendes de tus compañeros, a veces comparto los temas que tengo con ellos, y eso me ayuda a pensar.

**Dentro de tu margen de responsabilidades ¿Tenés lugar para realizar cambios o hacer sugerencias sobre procesos o situaciones que te rodean?**

Sí.

**¿Te sentís respetada por tus líderes profesionalmente? ¿Por tus pares? ¿Y por tus clientes internos?**

Si, totalmente, por todos.

**En cuanto a la delegación de tareas en tu equipo ¿Cómo funciona? ¿Es por tareas o por responsabilidades?**

Es por objetivos generalmente.

**¿Te dan la posibilidad de participar en proyectos de tu interés que vayan más allá de tu rol específico de selector pero que te enriquezcan profesionalmente y así tu contribución hacia la empresa?**

Más o menos. Si tiene que ver exclusivamente con selección si, si van más allá como desarrollo, ya no.

**¿Percibís que tus líderes promueven tu desarrollo profesional? ¿Y el del equipo?**

Más o menos, depende mucho del contexto y el momento en el que esté transitando la empresa. Si bien mi jefe está a favor del desarrollo no se qué tantas oportunidades están previstas para puestos como el mío.

**Cuando se te presenta alguna dificultad, ¿soles pedir apoyo a tus superiores o pares?**

Si, a mis pares sobre todo. Sé que cuento también con el apoyo de mis líderes si así lo necesitara.

**¿Percibís que tus líderes promueven y actúan con una visión de futuro?**

**¿O más bien van resolviendo las cuestiones que se presentan en el momento?**

Más o menos. Hay mucho que tiende a resolverse de momento, creo que es por el rubro y el contexto actual.

**En tiempos de crisis como es el actual, donde el precio del barril del petróleo bajó a nivel mundial, por lo cual indefectiblemente hay incertidumbre no solo a nivel contextual, sino en la empresa donde trabajás. ¿Cómo se maneja el tema internamente? ¿Hay comunicaciones formales al respecto? ¿Se habla de ello? ¿Hay preocupación? Según tu parecer, ¿Cómo está la situación y cómo los afecta a vos y a tu grupo de trabajo?**

Si, el vicepresidente de operaciones hizo charlas en todas las oficinas dentro del yacimiento, donde presentó los logros y el compromiso pluralístico invitándonos de tal forma a que atravesáramos la crisis entre todos. Nos dijo que no necesitábamos ser CEO o Vicepresidentes para hacer cambios, nos dio a entender que cada uno desde su rol podía contribuir a atravesar la crisis aportando pequeñas mejoras.

**¿Cómo definirías un trabajo saludable?**

Un trabajo saludable es aquel que te permite hacer lo que te gusta, donde hay buen clima de trabajo, donde los empleados pueden hacer aportes y ser escuchados.

Un buen trabajo es aquel que te permite crecer con el tiempo en el sentido amplio del término, nutrirte de otros procesos, funciones.

**¿Has sufrido en el último año algún malestar relacionado con la salud física o psíquica? ¿En alguna otra oportunidad o trabajo anterior?**

No.

**¿Crees que tu trabajo se ajusta a tu conceptualización de saludable?**

Si.

**¿Crees que en tu empresa, tus líderes comparten tu criterio respecto a la salud laboral?**

Si, a mí me respetan muchísimo, sobre todo por el hecho de que soy madre, me permiten ir a los actos del colegio de mi hijo, o bien tienen contemplaciones si él está enfermo y tengo que llevarlo al médico, eso hace a un trabajo saludable, donde no tenés que faltar o mentir para hacer este tipo de cosas.

Yo no subo todos los días al campo, por lo general es al revés, trabajo más días en la ciudad que en el yacimiento. Por eso te decía que cuento con mucha autonomía al momento de llevar adelante mi trabajo. Por otra parte esto también me permite estar más cerca de mi hijo, hay veces que hasta almuerzo con él.

**En cuanto a lo que conversamos al principio respecto del estilo de liderazgo, el carácter de las tareas, el grado de autonomía. ¿Crees que tus pares lo perciben de la misma forma?**

No todos, hay personas de mi equipo que sienten que las cosas no son iguales a como yo las pienso o no ven todo de la misma forma.

**Observaciones de la entrevista:**

A esta persona se la notó muy entusiasmada al momento de responder las preguntas. Su nivel de energía era elevado, fundamentaba sus argumentaciones de manera muy precisa, dando la idea de alta seguridad interna, sobre todo al momento de tomar decisiones ya sean de alto impacto para su vida como aquellas que hacían a su rutina cotidiana laboral.

Se la percibió muy a gusto con el desempeño de su rol laboral, con el ambiente de trabajo, con el clima a su alrededor y en la manera de gestionar de sus líderes según su percepción.

Se puede deducir a partir de sus dichos que en su trabajo está poniendo en juego sus capacidades al máximo y logrando buenos resultados, que le traen aparejadas satisfacciones a nivel no solo profesional sino también laboral.

## MBI 1

1	Me siento emocionalmente agotado por mi trabajo	1
2	Me siento agotado al final de la jornada de trabajo	3
3	Me siento cansado cuando me levanto a la mañana y tengo que enfrentarme con otro día de trabajo	1
4	Fácilmente comprendo cómo se sienten mis clientes internos y postulantes	4
5	Creo que trato a algunos postulantes como si fueran objetos	0
6	Trabajar todos los días seleccionando candidatos me cansa	2
7	Trato muy eficazmente los problemas de mis clientes internos	6
8	Me siento desgastado por mi trabajo	2
9	Creo que estoy influyendo positivamente con mi trabajo en la vida de los demás	3
10	Creo que me he vuelto más insensible con la gente desde que ejerzo esta profesión	0
11	Me preocupa el hecho de que este trabajo me esté endureciendo emocionalmente	0
12	Me siento con mucha vitalidad en mi trabajo	5
13	Me siento frustrado en mi trabajo	3
14	Creo que estoy trabajando demasiado	2
15	Siento que realmente no me importa lo que les ocurre a algunos de los postulantes que entrevisto	0
16	Trabajar en contacto directo con personas (postulantes, clientes internos, proveedores) me produce estrés	1
17	Puedo crear con facilidad un clima agradable con la gente con la cual trabajo, los postulantes y los proveedores	6
18	Me siento estimulado después de trabajar en contacto con la gente	5
19	Creo que he conseguido muchas cosas valiosas en este trabajo	4
20	Me siento fundido, al límite de mis posibilidades	0
21	Siento que se tratar en forma adecuada los problemas emocionales en el trabajo	5
22	Creo que los postulantes, clientes internos y líder me culpan de alguno de sus problemas	2

## Entrevista 2

---

De profesión psicóloga, de 34 años de edad. Vive sola, no tiene hijos.

Cumple el rol de selectora desde hace 8 años, siendo los dos últimos años dentro de la EPP, en su unidad de negocios de Comodoro Rivadavia.

### **¿A qué te gustaba jugar cuando eras chica? ¿Y cuál era tu rol?**

A las muñecas por lo general. Era la mamá, jugaba con mi hermana. ¿Algún otro juego de roles? No que recuerde.

### **¿Cómo te veían en tu familia? ¿Qué expectativas tenían sobre tu desempeño académico?**

Bien, sobre todo mi mamá siempre fue la que tuvo muchas expectativas porque sabía que emprendiera lo que emprendiera, lo iba a hacer bien.

Mi papá no quería que me fuera a Buenos Aires a estudiar, de hecho fui la única de la familia que viajó y se fue afuera. Además de ir a Buenos Aires a hacer la carrera de grado, fui a España a hacer un máster en psicología del trabajo por una beca que me salió en el año 2010/ 2011.

Estaba cansada ya de Capital Federal, una amiga me manda las bases para inscribirme, yo lo veía imposible pero igual me inscribí y resulta que salí becada. La misma consistía en el pago de la matrícula, la universidad, más una ayuda vivienda.

### **¿Qué querías ser cuando fueras grande?**

No me preguntes cómo pero siempre supe que quería ser psicóloga, no sé por qué. Lo he hablado en terapia. Siempre era de escuchar mucho a mis amigas, me gustaba ese rol. Cuando terminé la escuela primaria ya sabía que quería

ser psicóloga y como me gustaba la clínica elegí ir a la Universidad de Buenos Aires. De hecho en las materias optativas, elegí todos los hospitales, me los conocí a casi todos.

Estudié para hacer la residencia, me salió una concurrencia. Algo del dispositivo del hospital público me empezó a frustrar. Yo soy muy ansiosa y me era difícil trabajar con gente que no tuviera una red de contención social.

Por otra parte veía cuestiones de adentro del hospital que me frustraban, la gente viajaba con la plata justa para el boleto de colectivo y a veces colegas rentados decidían no atenderlos y eso me incomodaba.

Me empiezo a meter en lo laboral y me comienza a gustar, más que nada la dinámica, el discurso es distinto ya que se trata de que la gente venga a mostrarte su mejor versión. Una compañera estudiaba técnicas proyectivas, me metí a estudiar con ella.

### **¿Cómo fue que te decidiste dedicar a la selección de personal?**

Me toman en una consultora de recursos humanos para hacer selección, ese trabajo fue mi escuela, reneugué bastante pero terminé aprendiendo mucho. Era ensayo y error. Si bien hacía otras tareas, mi vértice siempre fue la selección. Adentrarme en esta área me resultó muy rico. La dinámica de las entrevistas me gusta, nunca dos entrevistas van a ser iguales, la diferencia de acuerdo al sujeto que tenés enfrente es inimaginable, es un universo distinto con cada persona. Eso me resulta atrapante.

**¿Hace cuánto que llevás a cabo esta práctica profesional? ¿Siempre lo has hecho en esta empresa? Si no es así, ¿podes comentarme brevemente como fue tu experiencia previa?**

Ocho años en total. Estoy hace un año y medio en EPP. Antes estuve una año y medio en una empresa de logística, un año y algunos meses en una de servicios de salud, 11 meses en una empresa de alquiler de autobús y dos años en una consultora pequeña.

No siempre trabajé de la misma forma, sobre todo cuando ingresé acá en EP mi forma cambió, al principio me costó ya que tenía que trabajar directamente con la línea.

Antes tenía mi espacio, presentaba la terna que era producto sólo de mi trabajo, acá tuve que trabajar en conjunto con los ingenieros, entrevistar con ellos, acostumbrarme a sus tiempos, cambiar mis preguntas ya que no podía preguntar lo mismo que cuando entrevistaba sola.

Hoy siento que todo ese cambio me enriqueció, aunque al principio me costó bastante ya que me sentía evaluada en mi propio trabajo, sentía que me estaban evaluando cómo preguntaba, si eran efectivas y útiles mis preguntas, no me sentía cómoda, como que tenía que medirme, sobre todo en los primeros encuentros cuando no conocía al líder.

Una vez que logré armar el vínculo, hacer equipo con los líderes que entrevistaba, me resultó más sencillo. Aprendí a detectar qué es lo que a cada uno le interesa evaluar en los candidatos, si es la negociación, si es la autonomía, a partir de allí es que voy dirigiendo mis preguntas, guiada de esas competencias.

Creo que tiene que ver con conocer al otro, saber con quién estás entrevistando. Luego me di cuenta de que ellos aprendieron de mis preguntas. Por ejemplo cuando terminamos una entrevista y por ahí yo dejé pasar alguna

de las preguntas que suelo hacer habitualmente, ellos la hacen, y ahí es donde me doy cuenta que les ha resultado interesante.

**Dentro de la organización a la que perteneces actualmente ¿sentís que tu rol está claro, bien delimitado en funciones y responsabilidades?**

Si, totalmente

**¿Te has encontrado con tareas o modos de realizar las cosas de una manera diversa a cómo las venías practicando? ¿Qué hiciste? ¿Cómo te sentiste?**

La incorporación de la línea de ingenieros a mi trabajo, como te comentaba. Hoy ya generé vínculos y está todo aceitado, ya nos conocemos. Puedo decirte que construí vínculos de confianza, no se dieron espontáneamente, puse mucho de mí en ello.

**¿Cómo describirías tu lugar físico de trabajo? ¿Estás a gusto con el mismo? ¿Cambiarías algo?**

Estoy cómoda. Tengo dos lugares de trabajo, en las oficinas del yacimiento al que subo dos veces a la semana generalmente. Allí está todo el equipo de recursos humanos, hay privacidad para el manejo de cuestiones confidenciales.

Cuando tengo que entrevistar, me quedo en las oficinas de la ciudad y ahí tengo que compartir espacio físico con el área de Drilling (ingenieros de perforación), es más difícil tratar algunos temas, por ejemplo sueldos de los postulantes, porque son confidenciales y ahí no cuento con la privacidad necesaria para ello.

### **¿Cómo describirías el ritmo de tu jornada laboral?**

Intenso, cuando trabajé en la empresa de servicios de salud pensé que nunca más iba a repetir ese ritmo, pero en esta empresa fue terrible, sobre todo cuando apenas ingresé. No es que lo vivía mal porque había y hay muy buen clima, el tema es que es intenso.

### **¿Cómo son las relaciones entre el grupo de trabajo al que perteneces?**

Buenas, en el grupo de trabajo hay mucho compañerismo, colaboración, trabajo en equipo, todo esto hace que puedas sostener la intensidad del trabajo bien y no se te hace pesado. Es como que hay una sinergia.

### **¿Cómo definirías al clima laboral de tu área? ¿Y comparado con otras áreas o bien con la organización en general?**

Entre nosotros hay comunicación, no hay radio pasillo, no obstante con Buenos Aires, siento que a nivel corporativo es otro el clima. Se percibe tensión todo el tiempo, esto me pasa cuando tengo que viajar y trabajar desde las oficinas de Buenos Aires. Allí todo es urgente.

Creo que no es una cuestión de cantidad de trabajo, yo creo que el clima tiene una incidencia muy directa sobre cómo se perciben las cosas que suceden en el trabajo.

Respecto a las demás áreas, depende cuáles. En general, sobre todo me refiero a Comodoro Rivadavia, hay buen clima, capaz en Drilling por estar en la operación, en el día a día, tienen bastante presión. A veces pasa que los invitás a reuniones y nunca van, están muy tapados de trabajo.

Se percibe además que no tienen buena comunicación entre ellos, sobre todo cuando comparto espacio físico con ellos en las oficinas de la ciudad y los escucho hablar.

**¿Interactuás con gente de la empresa más allá de lo netamente laboral?**

**¿Qué propósito tiene estas interacciones?**

Sí, con mi equipo comparto actividades extra laborales como ir al gimnasio por ejemplo, festejos de cumpleaños.

**¿Cómo es la comunicación con otras áreas de la empresa? Y ¿Cómo es la comunicación con tus clientes?**

Bien, se percibe que entre el área con la que comparto espacio, la comunicación no es muy buena pero en tanto clientes, nuestra comunicación es buena.

**¿Sabes qué es lo que se espera de vos desde tu rol?**

Sí, mi puesto está bastante claro, seleccionar gente, siguiendo las políticas de la compañía y tratando de entender la idiosincrasia de los clientes internos.

**¿Los objetivos laborales que te plantea tu jefe, coinciden con los tuyos?**

Si

**¿En alguna oportunidad has recibido indicaciones contradictorias de una misma persona? ¿Qué hiciste entonces?**

Si, traté de manejarlo distribuyendo las tareas para hacer todo lo que me pedía mi jefe así como lo hablé. Él me ayuda a distinguir entre prioridades así como también a canalizar la ansiedad, yo soy muy ansiosa, él me va guiando.

**¿En alguna ocasión has recibido por parte de tu líder directo una indicación que contradecía una directiva de tu gerente?**

No.

**¿En algunas oportunidades te han delegado más de una tarea a la vez que requerían el mismo nivel de importancia? En el caso de que responda afirmativamente: ¿Qué hiciste? ¿Cómo te sentiste?**

Si, trate de organizarme de tal forma de cumplir con todo.

**¿Te han cambiado de un momento a otro las prioridades sin darte una explicación al respecto?**

No.

**Fuera de la jornada laboral, ya que noto que tenés un celular que te ha otorgado la empresa ¿Contestas llamados o e-mails? ¿Esto ocurre por decisión tuya o porque tus jefes así lo requieren?**

Contesto los mails de la jefa de empleos corporativa de Buenos Aires, no de mi jefe. Él es raro que tenga un tema urgente que no pueda esperar al otro día. Por lo menos no me ha pasado de sentir esa presión de tener que contestarle a mi jefe directo, en cambio me ocurre que si a la persona de Buenos Aires no le contesto, se torna insistente.

**¿Cómo calificarías el grado de autonomía sobre tus tareas? ¿Podes decidir sobre las prioridades de tu jornada con libertad?**

Calificaría un grado de autonomía mixto. Siento la rutina cuando no tengo mucho trabajo, es como que me falta adrenalina. Cuando tengo mucho trabajo,

tengo que ser creativa para ir resolviendo las cosas que se me van presentando y así palear la falta de tiempo.

**Dentro de tu margen de responsabilidades ¿Tenés lugar para realizar cambios o hacer sugerencias sobre procesos o situaciones que te rodean?**

Si, planteo algunas mejoras, innovar esta bueno además, te hace sentir que formás parte, que tu opinión vale.

**¿Te sentís respetada por tus líderes profesionalmente? ¿Por tus pares? ¿Y por tus clientes internos?**

Si, en todos los casos me siento respetada.

**En cuanto a la delegación en tu equipo ¿Cómo funciona? ¿Es por tareas o por responsabilidades?**

El trabajo nosotras lo tenemos dividido por gerencias, cada una de las selectoras atiende a distintas gerencias, después los procesos son los mismos y las responsabilidades también son las mismas. Es decir es más por responsabilidades.

**¿Te dan la posibilidad de participar en proyectos de tu interés que vayan más allá de tu rol específico de selector pero que te enriquezcan profesionalmente y así tu contribución hacia la empresa?**

Si, por ejemplo con mi par hemos implementado las entrevistas de seguimiento, que formalmente no está establecido en la compañía pero nosotras queríamos hacerlo para completar el proceso y hacer un seguimiento de los candidatos, su adaptación a la empresa, el área, la gente.

**¿Percibís que tus líderes promueven tu desarrollo profesional? ¿Y el del equipo?**

Si, ambos.

**Cuando se te presenta alguna dificultad, ¿soles pedir apoyo a tus superiores o pares?**

Si, a ambos.

**Percibís que tus líderes ¿Promueven y actúan con una visión de futuro? ¿O más bien van resolviendo las cuestiones que se presentan en el momento?**

Un poco y un poco.

**En tiempos de crisis como es el actual, donde el precio del barril del petróleo bajó a nivel mundial, por lo cual indefectiblemente hay incertidumbre no solo a nivel contextual, sino en la empresa donde trabajás. ¿Cómo se maneja el tema internamente? ¿Hay comunicaciones formales al respecto? ¿Se habla de ello? ¿Hay preocupación? Según tu parecer, ¿Cómo está la situación y cómo los afecta a vos y a tu grupo de trabajo?**

Hay mucha preocupación pero nosotros hemos recibido de parte del vicepresidente de operaciones, unas charlas donde nos contó cuáles eran los objetivos de la empresa, cuál es la situación actual, qué es lo que se está haciendo y nos transmitió cómo capitalizar los recursos, ser más eficientes y así buscar la forma de no despedir gente. Estuvo bueno.

**¿Cómo de definirías un trabajo saludable?**

Un trabajo saludable para mi es aquel donde hay claridad en el rol, con esto me refiero al alcance, los objetivos, donde se transmite qué es lo que se espera de vos.

También donde haya buen clima laboral, donde se trabaje en equipo y tu líder te acompañe.

**¿Has sufrido en el último año algún malestar relacionado con la salud física o psíquica? ¿En alguna otra oportunidad o trabajo anterior?**

En el trabajo actual no, en la empresa de transporte me acuerdo que me la pasaba congestionada.

**¿Crees que tu trabajo se ajusta a tu conceptualización de saludable?**

Si.

**¿Crees que en tu empresa, tus líderes comparten tu criterio respecto a la salud laboral?**

Si.

**En cuanto a lo que conversamos al principio respecto del estilo de liderazgo, el carácter de las tareas, el grado de autonomía. ¿Crees que tus pares lo perciben de la misma forma?**

Si. Me gustaría agregar que una empresa saludable y la permanencia en ella tiene que ver con los objetivos claros y un plan de desarrollo para sus empleados. Es algo que se me ocurrió pensar después de estas preguntas ya que percibo que no tengo mucho desarrollo desde mi puesto.

**Observaciones de la entrevista:**

Fue difícil lograr realizar la entrevista con esta selectora dado que es de Comodoro y al momento de estar en dicha localidad ella estaba con un alto volumen de trabajo, no obstante el encuentro sucedió, pudiendo realizarse en un lugar adecuado, con privacidad y sin interrupciones.

Respondió a los interrogantes de muy buena gana, dando detalles que en ocasiones iban adelantándose a la estructura de la entrevista, lo que permitió que la comunicación con la entrevistadora resultase bastante fluida.

En cuanto a sus apreciaciones, resalta una diferencia sustancial entre su lugar de trabajo en la unidad de negocios de Comodoro Rivadavia respecto a Buenos Aires, identificando en este último sitio una modalidad de trabajo con un elevado nivel de tensión independientemente del volumen o la cualidad, es decir de la selección propiamente dicha.

Para ella el trabajo corporativo y las figuras de liderazgo en Buenos Aires son diferentes a las figuras de su equipo diario de trabajo. Esta diferencia sustancial, cada vez que ella debe interactuar o llevar a cabo alguna tarea para con Buenos Aires, la vivencia con cierta presión, hecho que queda ilustrado cuando menciona que suele responder mails y llamados fuera del horario laboral de los líderes corporativos, siendo escaso que esto se replique con su línea de reporte a nivel local.

Destaca el hecho de que de su jefe directo siente apoyo en cuanto a discriminar prioridades e incluso la ayuda a controlar su nivel de ansiedad, definido según ella como propio de su personalidad, más allá del contexto en el que se desenvuelve.

## MBI 2

1	Me siento emocionalmente agotado por mi trabajo	4
2	Me siento agotado al final de la jornada de trabajo	4
3	Me siento cansado cuando me levanto a la mañana y tengo que enfrentarme con otro día de trabajo	4
4	Fácilmente comprendo cómo se sienten mis clientes internos y postulantes	4
5	Creo que trato a algunos postulantes como si fueran objetos	0
6	Trabajar todos los días seleccionando candidatos me cansa	1
7	Trato muy eficazmente los problemas de mis clientes internos	5
8	Me siento desgastado por mi trabajo	4
9	Creo que estoy influyendo positivamente con mi trabajo en la vida de los demás	5
10	Creo que me he vuelto más insensible con la gente desde que ejerzo esta profesión	0
11	Me preocupa el hecho de que este trabajo me esté endureciendo emocionalmente	0
12	Me siento con mucha vitalidad en mi trabajo	3
13	Me siento frustrado en mi trabajo	3
14	Creo que estoy trabajando demasiado	5
15	Siento que realmente no me importa lo que les ocurre a algunos de los postulantes que entrevisto	0
16	Trabajar en contacto directo con personas (postulantes, clientes internos, proveedores) me produce estrés	1
17	Puedo crear con facilidad un clima agradable con la gente con la cual trabajo, los postulantes y los proveedores	5
18	Me siento estimulado después de trabajar en contacto con la gente	4
19	Creo que he conseguido muchas cosas valiosas en este trabajo	3
20	Me siento fundido, al límite de mis posibilidades	3
21	Siento que se tratar en forma adecuada los problemas emocionales en el trabajo	3
22	Creo que los postulantes, clientes internos y líder me culpan de alguno de sus problemas	1

## **Entrevista 3**

---

De profesión psicóloga, de 31 años de edad. Casada, no tiene hijos.

Cumple el rol de selectora desde hace 3 años, siendo el último año y medio dentro de la EPP, en su unidad de negocios de Neuquén.

### **¿A qué te gustaba jugar cuando eras chica? ¿Y cuál era tu rol?**

Con mi hermana jugábamos a la maestra y a la vendedora. Teníamos una caja registradora y billetes de juguete.

Yo era siempre la maestra, la que enseñaba.

### **¿Cómo te veían en tu familia? ¿Qué expectativas tenían sobre tu desempeño académico?**

En la universidad la expectativa era demasiado alta, cuando me iba mal en un final, mi mamá me hacía sentir mal. Creo que lo veían como desagradecimiento porque a ellos les costaba sostenerme económicamente. Si bien no me lo decía con palabras, si con sus expresiones faciales.

Mi mamá nunca terminó la escuela, una vez tuvimos una discusión fuerte donde le dije “vos de que hablas que ni la escuela terminaste”.

Mi papá es empleado de un banco, no era exigente, mi mamá era la que llevaba las riendas de la casa, es como que mi papá no participaba mucho de la crianza.

En la escuela siempre fui un punto medio. En la facu había dos grupos, yo me llevaba bien con los dos, a veces actuaba de mediadora. Me consideraban, me llevaban una torta para mi cumpleaños por ejemplo.

Hoy en día me pasa lo mismo, tengo buenas relaciones con la gente en general.

### **¿Qué querías ser cuando fueras grande?**

Primero veterinaria porque me gustaban los perritos, hice un proceso de orientación vocacional y me salió humanidades. Llegué a la carrera de psicología porque era la que había en Neuquén, mi familia justo se mudaba, nosotros éramos de Chos Malal. Vi y opté por las carreras que había, no me iba a ir a otro lugar. No es que me apasionaba la psicología, me gustaba y me iba bien.

**¿Cómo fue que te decidiste dedicar a la selección de personal?**

Cuando me recibí no me animaba a arrancar. Me empezaron a surgir cositas chiquitas como dar clases, hacer consultorio hasta que un día mi hermana me pregunta si podía hacer psicotécnicos para la empresa en la cual ella trabajaba. Mucho no me animaba, así que me junté con una amiga que me enseñó y a partir de ese momento me empezaron a llamar de distintos lugares hasta que llegue a la consultora de selección y capacitación. Allí me di cuenta que me gustaba más que el consultorio. La gente era distinta, te mostraba lo bueno porque quería conseguir un trabajo, llegaba a mi casa con ganas de hacer cosas. El ritmo no me molestaba aunque tuviera que trabajar muchas horas, en cambio cuando hacía consultorio salía angustiada.

**¿Hace cuánto que llevas a cabo esta práctica profesional?**

Comencé en noviembre del 2012 y en la EPP ingresé hace un año y 4 meses. Serían 3 años en total.

**Dentro de la organización a la cual perteneces, ¿sentís que tu rol está claro, bien delimitado en funciones y responsabilidades?**

No, mi situación es media rara. Yo ingresé para hacer una tarea que tenía un nivel altísimo (en cantidad de trabajo), eso empezó a decaer, se bajó el nivel de búsquedas, entonces por quedarme en el trabajo, agarré cualquier otra tarea

como por ejemplo administración, osea, nada que ver con la selección de personal. Una vez que tomás esa responsabilidad es difícil sacártela de encima.

No me siento muy a gusto porque está mal organizado pero lo llevo. Mi líder no nos deja claros los roles, apagamos incendios, no podemos programar.

**¿Te has encontrado dentro del rol de selector de personal con modos de hacer las cosas diferentes a cómo las venías practicando? ¿Qué hiciste?**

El proceso de selección es bastante parecido a como lo llevaba dentro de la consultora, la diferencia es que antes no trabajaba junto a la línea, lo que es muy interesante y si me pasa ahora. Te enriquece porque escuchás cosas que desde la consultoría no te las vas a enterar nunca, por ejemplo como son las características de la empresa, la cultura, cómo son las características del líder que el candidato va a tener, y ese tipo de cosas.

**¿Cómo organizas tu trabajo diario? ¿Tenés posibilidades de planificar tu jornada y tiempos laborales?**

Voy más temprano, me cuesta bastante organizarme, le doy prioridad a las búsquedas, tarea por la cual me contrataron y me llevo cosas a casa. No le pregunto a mi jefe mucho. No me molesta hacer trabajo en casa, si me perjudica la relación con mi marido porque él no se lleva trabajo. Se enoja pero me siento mal si lo dejo de hacer.

En cierta medida el clima de mi casa se perjudica por esto.

**¿Cómo describirás las condiciones de tu lugar físico de trabajo? ¿Estás a gusto con el mismo? ¿Cambiarías algo?**

Es cómodo, luminoso, me siento a gusto con la gente que tengo cerca físicamente. Hay un buen clima, todos se ríen cuando pasan, se toman un mate, charlo bastante con la gente.

Mi box es bastante visitado, estoy con Naty, que se dedica a todo lo administrativo.

### **¿Cómo describirías el ritmo de tu jornada laboral?**

Lo voy marcando en el día a día, según las prioridades que se van presentando. Hay días que siento que fueron improductivos porque no me respondieron mails entonces trato de dejarme anotado desde el día anterior lo pendiente.

Cuando mi día resulta productivo, me siento mucho mejor, porque siento que soy capaz, me sorprende de resolver cosas que no están relacionadas con mi puesto. La gente me lo reconoce y eso me hace sentir bien.

### **¿Cómo son las pausas dentro de la jornada laboral?**

Son un montón. Llego, me preparo el mate, siempre hay gente así que pierdo un rato charlando. Voy a ver a mi jefe para ver qué cosas se presentan nuevas. A las 13,00 horas voy al comedor a almorzar, a las 15.30 preparo mate nuevamente y a las 17,00 horas tengo que estar afuera porque sale el colectivo que nos lleva de regreso.

También tengo otras pausas, por ejemplo cuando viene alguien recién llegado de vacaciones y te cuenta como le fue y por ahí se me van 20 minutos en la conversación.

Por otra parte la gente se acerca a preguntarme cosas, que quizás no hacen a mi rol pero como soy de recursos humanos lo hacen y me cuelgo chalandando.

**Hablando de las relaciones del grupo de trabajo, ¿cómo las calificarías?  
¿Percibís que hay cooperación, confianza o por el contrario se dan otros  
fenómenos como la competencia?**

Hay cooperación en general.

**Por otra parte, respecto de la comunicación ¿hay comunicación fluida,  
hay radio pasillo?**

Hay mucho radio pasillo por lo cual se generan situaciones incómodas. A veces hacen comentarios irónicos cuando no se bancan a alguien. Eso me molesta.

Si a mí me molesta algo, voy y lo hablo directamente con mi líder, sino se arma una pelota gigante por chusmerío.

**¿Cómo definirías el clima laboral de tu área? ¿Y comparado con otras áreas?**

**¿Cómo calificarías la organización en general?**

El clima generalmente es bueno entre pares, con el líder no tanto porque no está bien definido en cuanto a lo que le corresponde a cada uno hacer, entonces llega el momento y las cosas no están hechas porque nadie sabía quién lo tenía que hacer. El (líder) no se involucra con nosotras lo suficiente por ser un grupo tan chico. Mi compañera y yo trabajamos solas, el sólo viene cuando necesita algo. A veces si no tenemos novedades para su reunión semanal (la que él tiene con su propio jefe) se enoja. En realidad es él quien debería organizar por ejemplo una reunión de gestión mensual. No prepara reportes y a último momento nos pide todo junto, habla mal de la una sobre la otra, trata de generar diferencias entre nosotras.

En cuanto a las otras áreas, en la mayoría hay buen clima pero también se generan temas con la comunicación.

### **¿Cómo es la comunicación con otras áreas y con tus clientes internos?**

Yo siento que me comunico re bien, que logre eso. Si voy al almacén me reciben bien, me explican lo que necesito buscar, yo también intento generar ese buen clima, ser simpática, consultar siempre las cosas. Te conviene llevarte bien con los clientes.

### **¿Sabes que es lo que se espera de vos desde tu rol?**

No, calculo que esperan que lleve los procesos de búsquedas al día, del resto de las tareas adicionales que hago no sé qué es lo que espera mi líder. No se ha generado el espacio al diálogo. Ni siquiera cuando le planteo de pasarme de área. En esa ocasión me habló mal de la gente de la otra área. Después de eso nunca me preguntó si me iba o me quedaba. Sentí que le daba lo mismo. ¿Cómo es eso? Me desmotiva, pero te acostumbras también.

### **Osea, los objetivos laborales que te plantea tu jefe ¿no coinciden con los tuyos? ¿Dónde encontrás la discrepancia?**

No, no coinciden. Mi par me pide ayuda con las cosas de capacitación, le preguntamos a él para que lo apruebe y nos dice que “nos manejemos solas”, así que lo vamos haciendo solas.

Con mi jefe nunca tuve una charla de objetivos. Me reuní una vez con la jefa de empleos y desarrollo corporativo que me dijo que me incorporaban para hacer las búsquedas en Neuquén y dar soporte a Buenos Aires.

A veces mi jefe me pide que ayude con cosas pero de manera informal o momentánea como fue organizar la fiesta de fin de año. No sé qué piensa de mí. A principio de año me dijo que íbamos a hacer una evaluación de desempeño pero la cosa quedó ahí.

**¿Has recibido indicaciones contradictorias de una misma persona? ¿Qué hiciste en tal caso?**

Si, se da bastante seguido querer quedar bien con la gente. Delante del cliente interno dice una cosa pero después que se va la persona, me dice otra distinta, incluso llegando a hablarme mal del cliente. Todo el tiempo doble mensaje. Luego la cosa termina en que yo tengo que buscar alternativas, ir a mostrárselas a él para que tome alguna decisión y así ayudar al cliente interno. De esta forma gastas mucha energía en cosas que no son tan importantes.

**¿En alguna ocasión has recibido por parte de tu líder directo una indicación que contradecía una directiva del gerente? ¿Qué hiciste? ¿Cómo te sentiste?**

Si, de mi líder y de la jefa de empleos corporativa. Es difícil manejarlo. Voy a mi líder y le digo que la corporativa me está pidiendo una tarea, ahí le pregunto qué hacer. Llamamos a Buenos Aires o termino haciendo lo que él me dice. No me siento cómoda para nada con esa situación.

**¿En algunas oportunidades te han delegado más de una tarea a la vez que requerían ser resueltas en el corto plazo? ¿Qué hiciste? ¿Cómo te sentiste?**

Si, no puedo hacer mucho al respecto. Intento organizar el tiempo para hacer la tarea y así llegar con todo lo que me piden. Divido el tiempo, discrimino también si se que no es muy importante, lo voy haciendo....

**¿Te han cambiado de un momento a otro las prioridades sin darte una explicación al respecto?**

No

**¿Cómo calificarías el grado de autonomía sobre tus tareas?**

Bajo, no puedo decidir con libertad. El modo en cómo son las cosas en esta empresa, te hace sentir que sos muy dependiente de la figura de tu jefe, que no podes avanzar sin antes su consentimiento y a veces no está presente al momento de dar una respuesta, por lo cual se termina diluyendo el tema, se demoran los procesos y quedás trabada.

**¿Cómo calificarías tu tarea?**

Monótona por suerte no es. Es bastante entretenido porque te surgen cosas muy distintas, si bien no son cosas que me agraden o que tengan que ver con lo que estudié, me sacan de la rutina.

**Dentro de tu margen de responsabilidades, ¿Tenés lugar para realizar cambios o hacer sugerencias sobre procesos o situaciones que te rodean?**

Sí, hay margen. Le he planteado a mi jefe algunas cosas que aceptó, otras le parecieron fantásticas pero no las hemos podido hacer, como por ejemplo la inducción formal (primer capacitación que incluye el conocimiento de la empresa, cultura, valores y misión) cuando ingresa una persona a la empresa. Le encantó el plan pero no me dio luz verde.

**¿Te sentís respetada por tus líderes profesionalmente? ¿Por tus pares?**

**¿Por tus clientes internos?**

Si, por mi líder sí. En cuanto a mis pares, siento que hay un poco más de respeto.

Mis clientes confían en mí, me hacen sentir que les importa mi opinión. Me piden por ejemplo guía en las entrevistas, confían en mí, me piden que los corrija en las entrevistas.

**En cuanto a la delegación en tu equipo ¿Cómo funciona? ¿Es por tareas o por responsabilidades?**

Es por tareas, aunque a veces ni eso, aparecen cosas y hay que hacerlas, mi líder ni está porque va muy seguido al campo y nosotras con mi par nos quedamos en la oficina de la ciudad, así que las hacemos.

**¿Te dan la posibilidad de participar en proyectos de tu interés que vayan más allá de tu rol específico de selector pero que te enriquezcan profesionalmente y así tu contribución hacia la empresa?**

Hasta ahora no. Me gustaría participar en cosas distintas por ejemplo de una actividad institucional que se realiza una vez al año donde equipos preseleccionados a partir de la presentación de sus trabajos, exponen algún descubrimiento o comparten la optimización de procesos. Yo siento que me quedo afuera porque estoy contratada y no soy efectiva.

En el momento me frustra pero me acostumbré.

**¿Percibís que tus líderes promueven tu desarrollo profesional? ¿Y el del equipo?**

No, en ninguno de los casos. No, no siento que promuevan el desarrollo ni mío ni de mi compañera.

**Cuando se te presenta alguna dificultad ¿Solés pedir apoyo a tus superiores o pares?**

Pares principalmente. Superiores casi nunca porque por lo general mi líder si es de búsquedas de personal, no está al tanto y la jefa corporativa nunca está disponible cuando la necesitas.

**¿Percibís que tus líderes promueven y actúan con una visión de futuro?**

**¿O más bien van resolviendo las cuestiones que se le presentan, en el momento?**

Mi jefe es más bien de ir apagando incendios, es muy difícil trabajar de otra manera ya que las decisiones importantes pasan por él y así se van retrasando los procesos.

**En tiempos de crisis como es el actual, donde el precio del barril del petróleo bajó a nivel mundial, por lo cual indefectiblemente hay incertidumbre no solo a nivel contextual, sino en la empresa donde trabajas. ¿Cómo se maneja el tema internamente? ¿Hay comunicaciones formales al respecto? ¿Se habla de ello? ¿Hay preocupación? Según tu parecer, ¿Cómo está la situación y cómo los afecta a vos y a tu grupo de trabajo.**

Las comunicaciones formales deben ser a un nivel más alto porque a nosotros no nos llegan. Rumores por lo que se ve en noticieros internacionales. No sé si alguien está interiorizado sobre las consecuencias.

A nivel de mi puesto, las consecuencias que noto son la baja en las búsquedas. A mí en lo personal me generó bastante incertidumbre. Pensás y te acostumbrás a estar en un contexto de incertidumbre.

**Frente a este posible malestar (en el caso de que la pregunta anterior esto surja) ¿Se toman medidas de contención? ¿Se explicitan los planes a seguir por la dirección?**

No, porque ni se habla del tema, por lo menos formalmente.

**¿Cómo de definirías un trabajo saludable?**

Para mí debería haber un líder o jefe que defina bien las tareas, que te acompañe en el ejercicio de tu puesto. Que genere espacios de diálogo, que informe si tu contrato se renueva, que calme tu ansiedad, que te haga participar en la toma de decisiones.

El resto, en cuanto a lugar de trabajo o compañeros está ok.

**¿Has sufrido en el último año algún malestar relacionado con la salud física o psíquica? ¿En alguna otra oportunidad o trabajo anterior?**

Si, contracturas cervicales bastante seguidas. Me tomo un Diclofenac si no puedo dormir pero ya me acostumbré a estar con todo eso todo el tiempo.

**¿Crees que tu trabajo se ajusta a tu conceptualización de saludable?**

Cambiando las condiciones de mi líder sería un re buen trabajo.

**¿Crees que en tu empresa, tus líderes comparten tu criterio respecto a la salud laboral? En el caso de que no sea así. ¿Cómo crees que ellos piensan a la salud laboral? ¿Cómo te pone esta diferencia respecto? ¿Lo has conversado con tus pares? ¿Lo has conversado con tu jefe?**

Creo que no, creo que mi jefe no piensa en términos de salud. No tiene en cuenta la incertidumbre que te puede generar no conocer si te renuevan o no el contrato, eso sería pensar en salud. Tampoco se fija en cuestiones referidas a la salud de la gente pese a que es el referente de recursos humanos en la unidad de gestión. Hace diferencias con la gente que no le cae bien.

Esta diferencia me hace agarrar bronca y angustiar. Con mi compañera lo conversamos todo el tiempo, sabemos además que mi jefe no tiene buena aceptación por el grupo de la unidad de negocios local.

**En cuanto a lo que conversamos al principio respecto del estilo de liderazgo, el carácter de las tareas, el grado de autonomía. ¿Crees que tus pares lo perciben de la misma forma?**

Si, tienen el mismo malestar que yo.

**Observaciones de la entrevista:**

Esta persona se bien predispuso a colaborar con la investigación de este trabajo.

Mostró entusiasmo por la convocatoria para realizar la entrevista así como en el desempeño durante la misma.

En líneas generales dejó entrever cierto malestar que la ocupa en la relación con su líder. Identificó cierto descuido por parte de esta figura, por ejemplo en su contratación, en el contenido de la delegación de las tareas, así como el seguimiento de los temas y la falta de un espacio para tratar cuestiones cotidianas hasta aquellas de mayor importancia.

Se la notó en su semblante y actitud con cierto sesgo de resignación, ilustrado al momento en el que dice en relación a su jefe *“Sentí que le daba lo mismo. ¿Cómo es eso? Me desmotiva, pero te acostumbras también”*.

### MBI 3

1	Me siento emocionalmente agotado por mi trabajo	2
2	Me siento agotado al final de la jornada de trabajo	2
3	Me siento cansado cuando me levanto a la mañana y tengo que enfrentarme con otro día de trabajo	3
4	Fácilmente comprendo cómo se sienten mis clientes internos y postulantes	5
5	Creo que trato a algunos postulantes como si fueran objetos	0
6	Trabajar todos los días seleccionando candidatos me cansa	1
7	Trato muy eficazmente los problemas de mis clientes internos	5
8	Me siento desgastado por mi trabajo	2
9	Creo que estoy influyendo positivamente con mi trabajo en la vida de los demás	4
10	Creo que me he vuelto más insensible con la gente desde que ejerzo esta profesión	3
11	Me preocupa el hecho de que este trabajo me esté endureciendo emocionalmente	3
12	Me siento con mucha vitalidad en mi trabajo	5
13	Me siento frustrado en mi trabajo	3
14	Creo que estoy trabajando demasiado	3
15	Siento que realmente no me importa lo que les ocurre a algunos de los postulantes que entrevisto	2
16	Trabajar en contacto directo con personas (postulantes, clientes internos, proveedores) me produce estrés	1
17	Puedo crear con facilidad un clima agradable con la gente con la cual trabajo, los postulantes y los proveedores	6
18	Me siento estimulado después de trabajar en contacto con la gente	6
19	Creo que he conseguido muchas cosas valiosas en este trabajo	6
20	Me siento fundido, al límite de mis posibilidades	3
21	Siento que se tratar en forma adecuada los problemas emocionales en el trabajo	3
22	Creo que los postulantes, clientes internos y líder me culpan de alguno de sus problemas	1

## Entrevista 4

---

De profesión psicóloga, de 29 años de edad. Convive con su novio, ex compañero de la universidad, no tiene hijos.

Cumple el rol de selectora desde hace 4 años y medio, siendo aproximadamente los dos últimos años dentro de la EPP, en su unidad de negocios de Buenos Aires.

### **¿A qué te gustaba jugar cuando eras chica? ¿Y cuál era tu rol?**

A la maestra y a la mamá, jugaba con mi hermana y generalmente yo era la maestra y la mamá. También jugábamos con mi hermano y mi hermana en el living, a que cada espacio era la casa de cada uno, la mesa era el mío por ejemplo y tenía dos pisos (risas).

### **¿Cómo te veían en tu familia? ¿Qué expectativas tenían sobre tu desempeño académico?**

Mi papá estudió medicina hasta tercer año y dejó por un bajón fuerte que le agarró, no se habla mucho de eso. El me decía “buenísimo que vas a estudiar psicología, dedícate a niños, es el mejor momento para ayudarlos ya que no están tan cerrados como los adultos”

Al principio no me dejaban un segundo, en la escuela primaria mi papá se sentaba mucho conmigo a hacer deberes y estudiar porque quería que me vaya bien. Luego quise hacerlo sola y bajé el rendimiento hasta que aprendí a estudiar.

Mi hermana menor es la más inteligente de los tres sin dudas pero por su personalidad no hacía nunca la tarea, los sacaba cagando a mis viejos, yo soy la más sumisa de los tres.

### **¿Qué querías ser cuando fueras grande?**

Maestra, pintora, artista. Cuando crecí un poco pensaba que quería ser abogada y cuando tuve de materia psicología en la escuela dije “yo quiero ser esto”, ayudar a las personas.

Hoy soy psicóloga pero no ayudo a nadie, si soy de acompañar pero eso de ayudar es incomparable.

### **¿Cómo fue que te decidiste dedicar a la selección de personal?**

Porque se dio, por una cuestión de estabilidad económica.

Mis viejos me decían que iba bien con la carrera y yo siento que voy bien trabajando de esto. Soy bastante estructurada, ¿imaginate atendiendo pacientes?

Mis compañeros que decidieron dedicarse a la clínica están todos en bolas en este momento.

En lo económico y en la tarea tengo objetivos claros. Se entender cuando hago algo mal o bien. Con el consultorio siento que no tengo marco.

### **¿Hace cuánto que llevas a cabo esta práctica profesional?**

Cuatro años y medio.

### **¿Siempre lo has hecho en esta empresa? Si no es así. ¿Podes comentarme brevemente como fue tu experiencia previa?**

Hace dos años más o menos que estoy en esta empresa, antes estuve en una consultora de selección y capacitación, fue una práctica buenísima porque no tenía nada de experiencia y aprendí todo, las bases. El clima laboral era muy lindo, había mucho compañerismo, muchos desafíos. Primero fui asistente de

selección, luego selectora junto a mis compañeras y terminé siendo líder del proyecto de jóvenes profesionales para mi cliente que en ese momento era esta empresa.

Tenía pocos recursos, la consultora era chica. Era mi proceso, tenía que salir bien, luego quedaba agotada.

Me cambio a esta empresa porque me pagaban muy poco en la consultora, para mí la idea era aprender e irme. Pensé en hacer clínica y para ganar lo que ganaba complementar con psicotécnicos. Me empecé a preparar para el examen de residencia. Hablé con 5 meses de anticipación en la consultora, me dieron el ok con el hecho de que me iban a dar trabajo como free lance. En ese entonces surge el proyecto en esta empresa de liderar el nuevo plan de Jóvenes profesionales y me lo ofrecen. Me pareció bueno porque era más plata y luego me podía poner a full a estudiar para la residencia.

Cuando vine y vi que el área de recursos humanos podía ser más abarcativa que sólo selección, sumado a que la empresa me resultaba atractiva, me asusté porque ya había renunciado a la consultora y me puse a pensar que iba a hacer si me iba mal en la clínica. Mucha incertidumbre por ese entonces, luego me ofrecen quedarme acá y yo contenta acepté.

**Dentro de la organización a la que perteneces actualmente ¿sentís que tu rol está claro, bien delimitado en funciones y responsabilidades?**

El rol está claro y definido desde el punto de vista que no hago más que seleccionar personal. Hablando con una amiga que ocupa un rol de generalista de recursos humanos en otra empresa, me dice “que aburrido” y la verdad es que lo es.

**¿Te has encontrado con tareas o modos de realizar las cosas de una manera diversa a cómo las venías practicando? ¿Qué hiciste? ¿Cómo te sentiste?**

Acá no hay autonomía para trabajar, me asignaron por ejemplo un proyecto de Jóvenes Profesionales, me gustaba mucho, planifiqué todo sola en cuanto a cómo llegar a los objetivos, me gustó eso de pensarlo. A mitad del proyecto me sacan porque había que buscar secretarias para el dueño. Hasta que no se cubriera la búsqueda esta nueva que me asignaban, no iba a poder retomar el proyecto en el que quedó sola mi compañera.

Respondiendo a tu pregunta, acá se hacen las cosas de forma muy diferente a como estaba acostumbrada. *Hay segmentación total del trabajo, Taylorismo.* Me parece que no está bueno, y en consecuencia al cliente interno le damos un mal servicio.

Cada una tendría que dar un servicio más integral al cliente, ser encargada de todos los temas de un área. Para mí esa sería la forma de identificarnos con el resultado de nuestro trabajo. Conocer bien el área, desarrollarnos a la vez nosotras como profesionales más integrales. *Eso incrementaría nuestra motivación, tener cosas variadas para hacer, aprender.*

Tener una visión más integral, como lo hacíamos en la consultora.

**¿Hoy qué lugar ocupa esa reorganización de tareas en tu manera de planificar tus tiempos laborales?**

A la mañana planifico mi día en función del anterior y lo nuevo, después todo varía. Yo trabajo 100 por ciento para la gerenta, con lo cual estoy atada a sus prioridades, lo que a veces me obliga a re planificar mi agenda.

**¿Cómo describirías tu lugar físico de trabajo? ¿Estás a gusto con el mismo? ¿Cambiarías algo?**

Estoy cómoda, bien. A veces paso un poco de frío, cambiaría el baño que tenemos, tiene mucho olor.

**¿Cómo describirías el ritmo de tu jornada laboral?**

Normal, me alcanzan las horas del trabajo para hacer lo que me piden. A veces hay picos pero no es constante. Si me tengo que quedar más horas, lo hago.

**¿Cómo son las pausas dentro de la jornada laboral?**

Las informales están bien pero sufro cuando no puedo tenerlas, porque estoy a full y es como un descansito que me tomo yéndome a fumar un puchito. A mis jefas les molesta porque tienen miedo que la jefa de ellas piensen de que estamos paveando.

En cuanto a las formales, me tomo el almuerzo ahora porque antes me pedían reportes para mandar en 5 minutos y no me daban los tiempos así que sacrificaba esa hora.

Acá no discriminan entre lo urgente y lo importante, mis líderes no tienen capacidad de negociar la demanda de trabajo frente al cliente.

**¿Cómo son las relaciones entre el grupo de trabajo al que perteneces?**

Las relaciones de pares son buenas, sobre todo con el grupo más cercano de empleos y desarrollo. A veces no veo unificado a todo el grupo, se van armando subgrupos pero en términos generales nunca pasé un mal momento. Hay colaboración.

Cuando incluimos a la jefa ya la relación no es muy buena, es decir hay mucha relación de trabajo pero no humana. Siento la deshumanización extrema. Un ejemplo que te puedo dar, una de las chicas que más llegada a la gerenta tiene, empezó hablar del malestar que sentimos y de las cosas que están pasando en el equipo; como justo ella en este momento está tomando medicación psiquiátrica por un problema personal que tuvo, atribuyeron todo lo que dijo a esto último, es decir la acallaron.

**¿Cómo definirías al clima laboral de tu área? ¿Y comparado con otras áreas o con bien la organización en general?**

Con otras áreas dentro mismo de recursos humanos hay buena onda pero cuando tenés que pedirles algo de trabajo, hay menos colaboración, entonces la confianza se pierde un poco, todo bien y gracioso en el almuerzo pero a la hora de trabajar.... (Caras).

**¿Interactúas con gente de la empresa más allá de lo netamente laboral?  
¿Qué propósito tiene estas interacciones?**

Poco y nada.

**¿Cómo es la comunicación con otras áreas de la empresa? Y ¿Cómo es la comunicación con tus clientes?**

La comunicación es desordenada porque se meten otros interlocutores, entre ellos mi jefa, que te pide que la copies en cada mail y después ella misma copia a más gente y se terminan hablando cosas que no tienen nada que ver con la cuestión inicial.

**¿Sabes qué es lo que se espera de vos desde tu rol?**

Compromiso total. Que te quedes hasta que se vaya la gerenta, no les importa si entro más tarde pero sí les importa que me vaya con ella o después.

Por otra parte me dice, “cuando yo te llamo siempre me tenés que atender el teléfono o devolver el llamado. “Autoritarismo” (risas)

**¿Los objetivos laborales que te plantea tu jefe, coinciden con los tuyos? ¿Dónde encontrás la discrepancia?**

No, no hay coincidencia entre mis objetivos y los que mi jefa me pone.

Cuando el resultado de mi trabajo depende más de mí, me engancho con el trabajo, pero cuando solo me delegan una parte, pierdo como el sentido de lo que hago.

**¿En alguna oportunidad has recibido indicaciones contradictorias de una misma persona? ¿Qué hiciste entonces?**

No de la misma persona, me pasa que mi líder me dice una cosa y mi gerenta me dice otra. O peor, mi gerenta me dice que no le haga caso a mi líder, que haga lo que ella me pide.

También sucede que hablan mal de otras personas del equipo delante mío, me hace sentir mal, porque pienso que conmigo hacen lo mismo.

Estas situaciones hacen que se me desdibuje el rol de autoridad, a quien responder, entonces término viendo los temas con quien tiene más poder en la organización, la gerenta.

Me siento mal.

**¿En algunas oportunidades te han delegado más de una tarea a la vez que requerían el mismo nivel de importancia? ¿Qué hiciste? ¿Cómo te sentiste?**

Si, reclamé que me discriminen prioridades y me contestaron “acá no hay prioridades, todo es una prioridad.”

Me volví a mi box y traté de hacer lo que más podía. Me sentí mal, me dio bronca. Tampoco me iba a reventar, traté de hacer lo que podía.

**¿Te han cambiado de un momento a otro las prioridades sin darte una explicación al respecto? ¿Qué hiciste?**

A veces sí, hago lo que me dice mi jefa, no me hace sentir mal siempre que sea trabajo de o para ella. Si yo estuviera trabajando en un proyecto mío, le preguntaría cómo hacer porque me haría sentir mal, pero como ahora trabajo para ella tipo secretaria, no me molesta, no son mis cosas.

**Fuera de la jornada laboral, ya que noto que tenés un celular que te ha otorgado la empresa ¿Contestas llamados o e-mails? ¿Esto ocurre por decisión tuya o porque tus jefes así lo requieren?**

Atiendo llamados los fines de semana, me da cosa, mi gerenta es autoritaria y si no la atiendo me sigue llamando. Me da cosa de que se enoje, es más poderoso su enojo que la preservación de mi espacio privado, porque después sino, me llama la atención.

**¿Cómo calificarías el grado de autonomía sobre tus tareas? ¿Podes decidir sobre las prioridades de tu jornada con libertad?**

El grado de autonomía sobre mis tareas es casi nulo, me hace sentir frustrada, como boluda, de todas formas cuando se trata de trabajar para el área técnica que es el área que más me interesa, siento que la decisión así es más compartida, busco consensuar con mi líder, me parece más sano, a veces llegamos a discutir pero me doy más lugar a exponer mi punto de vista.

**¿Cómo calificarías a tu tarea?**

Monótona y rutinaria, me aburro, no hago nada al respecto.

**Dentro de tu margen de responsabilidades ¿Tenés lugar para realizar cambios o hacer sugerencias sobre procesos o situaciones que te rodean?**

Si trabajo con mi líder, trato de opinar o exponer mi punto de vista, en cambio cuando trabajo con mi gerenta, no.

**¿Te sentís respetada por tus líderes profesionalmente? ¿Por tus pares? ¿Y por tus clientes internos?**

Por mis líderes no porque te cambian hasta el formato de un reporte, todo te lo corrigen al máximo, hasta el color de las letras, eso no me genera aprendizaje, soy una simple ejecutadora.

Por mis pares sí, a veces cuando tenemos que resolver una situación me preguntan cosas, intercambiamos opiniones, hay diálogo, buscamos el consenso. Yo también les pregunto.

Con mis clientes creo que si me siento respetada, aunque la negociación es una competencia que no tengo muy desarrollada, no soy de defender mi

posición, enseguida me doy por vencida, soy más bien insegura. Soy más de creer que el otro hace las cosas mejor que yo.

**En cuanto a la delegación en tu equipo ¿Cómo funciona? ¿Es por tareas o por responsabilidades?**

Es por tareas.

**¿Te dan la posibilidad de participar en proyectos de tu interés que vayan más allá de tu rol específico de selector pero que te enriquezcan profesionalmente y así tu contribución hacia la empresa?**

Poco y nada, como te comentaba, estaba haciendo el proyecto de Jóvenes Profesionales que me re interesaba y me sacaron, no sé si eso responde a tu pregunta.

**¿Percibís que tus líderes promueven tu desarrollo profesional? ¿Y el del equipo?**

No, en ninguno de los casos.

**Cuando se te presenta alguna dificultad, ¿soles pedir apoyo a tus superiores o pares?**

A ambos y suelo conseguirlo sobre todo de mis pares.

**Percibís que tus líderes ¿promueven y actúan con una visión de futuro? ¿O más bien van resolviendo las cuestiones que se presentan en el momento?**

No, son de resolver las cosas que se presentan en el momento.

**En tiempos de crisis como es el actual, donde el precio del barril del petróleo bajó a nivel mundial, por lo cual indefectiblemente hay**

**incertidumbre no solo a nivel contextual, sino en la empresa donde trabajas. ¿Cómo se maneja el tema internamente? ¿Hay comunicaciones formales al respecto? ¿Se habla de ello? ¿Hay preocupación? Según tu parecer, ¿Cómo está la situación y cómo los afecta a vos y a tu grupo de trabajo?**

Hay alguna que otra comunicación pero no sé si es todo lo que uno debiera saber.

Hay poca información, yo tampoco fui a preguntar.

Noto que hay preocupación, yo creo que hay que estar alerta, además se suma el cambio de vicepresidente de nuestra área, con lo cual tampoco conocemos su visión.

**Frente a este posible malestar ¿Se toman medidas de contención? ¿Se explicitan los planes a seguir por la dirección?**

No.

**¿Cómo de definirías un trabajo saludable?**

Donde haya jefes con mayor grado de comunicación.

Donde te permitan hacer el trabajo de forma completa cosa que te permita apropiártelo, que no esté tan segmentado.

**¿Has sufrido en el último año algún malestar relacionado con la salud física o psíquica? ¿En alguna otra oportunidad o trabajo anterior?**

No.

**¿Crees que tu trabajo se ajusta a tu conceptualización de saludable?**

No.

**¿Crees que en tu empresa, tus líderes comparten tu criterio respecto a la salud laboral? En el caso de que no sea así. ¿Cómo crees que ellos piensan a la salud laboral?**

No, no creo que ellos piensen en la salud, de hecho mi jefa directa esta casi a edad de jubilarse y trabaja de sol a sombra, ni almuerza, si ella no se cuida que podemos nosotros esperar.

**En cuanto a lo que conversamos al principio respecto del estilo de liderazgo, el carácter de las tareas, el grado de autonomía. ¿Crees que tus pares lo perciben de la misma forma?**

Si, de hecho solemos ahora conversarlo un poco más y en algunas ocasiones estamos empezando a plantearle a mi jefa directa en algunas reuniones.

**Observaciones de la entrevista:**

Esta persona colaboró muy entusiasmada con la investigación. Respondió de buen grado a las preguntas realizadas, aportando profundidad en sus respuestas así como también las argumentó con un nivel de detalle elevado.

En cuanto a su relación con el trabajo, se la nota desahuciada, si bien no manifiesta estar enojada, aunque menciona esta emoción con frecuencia, se la percibe con cierto malestar que se presume intenta dejar de lado, minimizar, lo que le permite de alguna manera continuar con su trabajo.

## MBI 4

1	Me siento emocionalmente agotado por mi trabajo	1
2	Me siento agotado al final de la jornada de trabajo	5
3	Me siento cansado cuando me levanto a la mañana y tengo que enfrentarme con otro día de trabajo	4
4	Fácilmente comprendo cómo se sienten mis clientes internos y postulantes	6
5	Creo que trato a algunos postulantes como si fueran objetos	1
6	Trabajar todos los días seleccionando candidatos me cansa	5
7	Trato muy eficazmente los problemas de mis clientes internos	4
8	Me siento desgastado por mi trabajo	3
9	Creo que estoy influyendo positivamente con mi trabajo en la vida de los demás	1
10	Creo que me he vuelto más insensible con la gente desde que ejerzo esta profesión	5
11	Me preocupa el hecho de que este trabajo me esté endureciendo emocionalmente	3
12	Me siento con mucha vitalidad en mi trabajo	1
13	Me siento frustrado en mi trabajo	5
14	Creo que estoy trabajando demasiado	5
15	Siento que realmente no me importa lo que les ocurre a algunos de los postulantes que entrevisto	2
16	Trabajar en contacto directo con personas (postulantes, clientes internos, proveedores) me produce estrés	1
17	Puedo crear con facilidad un clima agradable con la gente con la cual trabajo, los postulantes y los proveedores	5
18	Me siento estimulado después de trabajar en contacto con la gente	2
19	Creo que he conseguido muchas cosas valiosas en este trabajo	2
20	Me siento fundido, al límite de mis posibilidades	3
21	Siento que se tratar en forma adecuada los problemas emocionales en el trabajo	3
22	Creo que los postulantes, clientes internos y líder me culpan de alguno de sus problemas	5

## Entrevista 5

---

De profesión psicóloga, 38 años de edad, separada, una hija de 16 años.

Se desempeña como selectora de personal en la EPP desde hace 3 años.

### **¿A qué te gustaba jugar cuando eras chica? ¿Y cuál era tu rol?**

Me gustaba mucho jugar a la maestra, tenía una amiga que en su casa tenía un pizarrón, ir a su casa era lo mejor, nos pasábamos la tarde jugando a eso. Intercambiábamos roles, a veces yo era la maestra y ella la alumna y en otros momentos cambiábamos. Cuando lo jugaba en mi casa con mi hermana, yo casi siempre era la maestra.

### **¿Cómo te veían en tu familia? ¿Qué expectativas tenían sobre tu desempeño académico?**

Nunca fui una alumna que se destacara, por lo general era del montón, me iba bien, no me llevaba materias.

En mi casa mi mamá siempre quiso que sea universitaria como ella, que tiene miles de posgrados, un doctorado, de hecho hasta hace pocos años me insistía con que lo haga yo también.

### **¿Qué querías ser cuando fueras grande?**

Quería ser maestra pero cuando llegó el momento de elegir la carrera, en el contexto social había muchos problemas con el tema de los sueldos, estaban haciendo una protesta frente al congreso justo en ese momento, así que decidí que tenía que buscar una carrera diferente y ya que estaba, algo de un poco más alcance. Hice un test de orientación vocacional y me salió que mi orientación eran las ciencias humanísticas.

Después de pensarlo, dado que no tenía conocidos que se dedicaran a esta profesión, me decido estudiar psicología. Cuando cursaba quinto año del colegio secundario mi mamá se queda sin trabajo en Neuquén, ciudad donde vivíamos. Al tiempo le sale un empleo bastante bueno en Buenos Aires, dentro del ministerio de Economía, ella es contadora de base, dentro de la comisión nacional de transporte ferroviario, institución que en el año 1996 o 1997, no recuerdo bien, Menem por decreto la cierra, y mi mamá queda desempleada. En fin, cuando le sale el trabajo, se viene seis meses antes que mi hermana y yo a vivir a Buenos Aires a un hotel. Nosotras nos quedamos viviendo con mi abuela hasta terminar el año de colegio.

Como es inminente la mudanza a Buenos Aires y la situación económica en mi casa no daba para una universidad que no fuera estatal, es que me inscribo en la Universidad de Buenos Aires, allí comencé la carrera que me trajo tantas satisfacciones. Además de que me permitiera realizarme como profesional, me gustó mucho cursarla, se me abrió un mundo nuevo.

### **¿Cómo fue que te decidiste dedicar a la selección de personal?**

En realidad yo quería dedicarme a la clínica, el tema es que cuando me recibo en el año 2001, no había casi trabajo, estudiar para la residencia se me complicaba bastante, ya tenía a mi hija y como estaba separada tenía si o si que trabajar.

En aquel entonces me entero por mi mamá que trabajaba en el ANSeS, que estaban buscando gente en recursos humanos. Si bien no era la empresa en la cual deseaba trabajar, necesito mantenerme. Resulta que se trataba de un proyecto interesantísimo del Banco Mundial, que realizaba una intervención sobre la nómina del ANSeS, para construir las descripciones de todos los

puestos de la compañía y a partir de allí hacer una escala salarial unificada para todo el organismo.

Así es que comienzo a trabajar en psicología laboral, esto fue justo en el último año de mi carrera. Paralelamente a ello decido cursar en la facultad la materia optativa “selección e incorporación de personal”, de la que después fui ayudante de cátedra por 3 años.

Con el gobierno de Fernando de la Rúa, el proyecto del Banco Mundial se interrumpe y me quedo sin trabajo. Allí comienzo a buscar desesperadamente, casi cualquier cosa, hasta que la directora de la materia optativa me ofrece trabajar en su consultora de recursos humanos y desarrollo organizacional bajo un esquema de comisiones. Ahí aprendí muchísimo de lo que es evaluación laboral, ella me permitía hacer los cursos que se dictaban en la consultora de forma gratis, así que aproveche y me los hice a todos, esto me fortaleció bastante a nivel profesional, me torne una especialista en evaluación Psicolaboral, hacía psicotécnicos, evaluaciones de potencial y supervisaba el trabajo de las chicas más nuevas.

Después por una cuestión monetaria me cambie a una empresa, en la cual no me gustó nada la experiencia, era todo manejado a dedo. Por el año 2005 una conocida amiga de la primera consultora, me llama para trabajar en una consultora más grande y es así que me inserto y me desempeño por más de 6 años. Allí aprendí mucho acerca de las empresas, trabajábamos con rubros muy distintos, así que el trabajo era muy enriquecedor, además nos daban mucha autonomía en el trato con el cliente, en las decisiones profesionales sobre cómo conducir los procesos de selección, siempre enmarcada en las políticas y normas de la empresa, por supuesto. Ese trabajo me trajo muchas

satisfacciones a nivel profesional y personal, ya que el equipo de trabajo era de excelencia, había buenas relaciones interpersonales, compañerismo, generosidad en cuanto al intercambio de conocimiento, sobre todo de parte de quien era mi jefe.

### **¿Hace cuánto que llevas a cabo esta práctica profesional?**

Sumando los años de la primera consultora, la empresa en la que estuve un año, la segunda consultora y esta empresa, serían 15 años aproximadamente.

Acá la diferencia que existe con trabajos anteriores es que se trabaja mucho con la línea, con tu cliente interno. Eso es bueno porque una vez que sabés que buscan, afinas tu reclutamiento y logras ser más efectiva. Si bien todos trabajamos en la misma empresa, por ende bajo la misma cultura organizacional, cada uno tiene su impronta y buscar candidatos para distintos clientes, por más que se trate del mismo puesto, es una búsqueda diferente.

### **Dentro de la organización a la que perteneces actualmente ¿sentís que tu rol está claro, bien delimitado en funciones y responsabilidades?**

Si bien mi rol está claro, mi responsabilidad es buscar perfiles que se ajusten a lo que los clientes internos necesitan, el alcance de esta función no está muy claro. Por momentos sos responsable de todo y por momentos no podés dar un solo paso como mandar un mail sin copiar o consultarlo con tu líder. Eso te hace sentir muy mal a nivel profesional y personal. Profesional porque sentís que hay una subestimación de tus capacidades y personal porque no tenés la posibilidad de aprender, crecer y desarrollarte.

**¿Te has encontrado con tareas o modos de realizar las cosas de una manera diversa a cómo las venías practicando? ¿Qué hiciste? ¿Cómo te sentiste?**

Lo diferente fue el hecho de tener que reportar todo, eso fue de gran impacto para mí. Yo venía de trabajar en una consultora donde me desenvolvía de forma autónoma, mi jefe intervenía o bien cuando yo se lo pedía o bien cuando había alguna dificultad; después el día a día y la forma de organizar tu trabajo era libre siempre que te ajustaras a los estándares de calidad planteados.

Cuando ingresé a esta empresa tenía que pedir permiso para todo, me llevó mucho tiempo acostumbrarme a la idea, en la acción obvio lo hace pero conceptualmente creo que hasta el día de hoy me resisto, me cuesta.

**¿Hoy qué lugar ocupa esa reorganización de tareas en tu manera de planificar tus tiempos laborales?**

Si bien yo planifico mis tareas para alcanzar los resultados en los tiempos que acordamos con el cliente, porque eso es bueno en esta organización, una vez que el cliente te conoce y confía en que respondés, el resto es todo consensuado. No es así para con mis líderes, con ellos cambia todo de un momento a otro, las prioridades que a veces no se alcanzan a entender, los tiempos son de ellas más que propios y ahí es donde se torna difícil mantener tu organización pactada con el cliente, cuando hay imposiciones que a veces no persiguen una lógica o por lo menos una que sea conocida y/ o explícita.

**¿Cómo describirías tu lugar físico de trabajo? ¿Estás a gusto con el mismo? ¿Cambiarías algo?**

Trabajo en un cuadrante donde tengo casi pegado de frente a la secretaria de la vicepresidenta del área, a mi izquierda esta una selectora, al igual que atrás otra selectora y a mi derecha está la oficina de mi gerenta. Esto hace que mi espacio este siempre con bullicio, siempre gente circulando o bien para ver a la gerente a o bien a la VP.

Honestamente me gustaría tener un lugar más tranquilo, con menos ruido y menos gente, que me permita concentrarme. Al principio lograba abstraerme, ahora me cuesta cada vez más.

### **¿Cómo describirías el ritmo de tu jornada laboral?**

Intenso, sobre todo por la demanda de cosas de un momento a otro de parte de mí líder y gerenta. Hay veces que viene una semana tranquila, entonces te planificas hacer esas cosas que siempre quedan para lo último como completar base de candidatos y así mantenerlas actualizadas y de repente viene mi líder y me pide un millón de cosas para una reunión que le surge de improviso y todas tenemos que correr, incluso tenemos que hacer cosas que ni sabemos cómo hacerlas.

### **¿Cómo son las pausas dentro de la jornada laboral?**

Al mediodía tenemos una hora para almorzar, yo generalmente trato de salir y hacer cosas, sino es como que siento que mi vida se pasa adentro de esa oficina.

Dependiendo el clima y/ o el ánimo de las jefas, hay veces que estamos más distendidos y podemos conversar, sin hay días que el aire apenas se corta, entonces interactuamos menos y por ende nos tomamos menos descansos dentro de la jornada como ir a coffee a tomar algo.

**¿Cómo son las relaciones entre el grupo de trabajo al que perteneces?**

**¿Cómo definirías al clima laboral de tu área? ¿Y comparado con otras áreas o bien con la organización en general?**

En líneas generales las relaciones son buenas pero hay subgrupos y bastante radio pasillo, esto último es por falta de una buena y fluida comunicación de parte de los líderes, entonces la gente frente a la incertidumbre especula, uno que escucha una cosa por acá, otro otra por allá y así va creciendo el rumor. Por momentos tengo la sensación de que es más grande que la comunicación formal propiamente dicha.

Entre el grupo de selectoras nos cooperamos bastante, no es así con las chicas de Comodoro, ahí ya hay una cuestión que me parece replica cuestiones que suceden más arriba, entre líderes y gerentes. Nosotras tenemos buena relación en el intercambio pero es como que faltara confianza, creo que en parte es por diferencias entre nuestros líderes, que no dicen o plantean todo lo que piensan. No es que esto tenga que ser así, es cierto que en los ámbitos organizacionales hay que cuidar las formas, los modos y manejarse con cintura pero acá hay mucho radio pasillo.

El clima a veces depende mucho del clima que estén viviendo los líderes, eso nos condiciona, se siente en el ambiente.

Creo que hay áreas similares a las nuestras, donde la tensión se percibe y hay otras que si bien tienen mucho trabajo, cuentan con mejores relaciones interpersonales, sobre todo entre líderes y colaboradores, lo que les hace la jornada más amena.

**¿Interactúas con gente de la empresa más allá de lo netamente laboral?**

**¿Qué propósito tiene estas interacciones?**

Si, solemos juntarnos con mis compañeras para ir a almorzar, cumpleaños, festejo de nacimientos y esas cosas.

**¿Cómo es la comunicación con otras áreas de la empresa? Y ¿Cómo es la comunicación con tus clientes?**

La comunicación de recursos humanos en general para con la empresa no está muy bien vista, varias veces me han dicho “te llamo a vos porque sos la única que levanta el teléfono” eso me da la pauta que nos ven distantes.

Yo para con las áreas con las que trabajo tengo muy buena comunicación, incluso he generado vínculos bastante cercanos donde a veces tenemos conversaciones sobre la familia y otras cuestiones que exceden el ámbito laboral.

**¿Sabes qué es lo que se espera de vos desde tu rol?**

No lo tengo muy en claro, por eso suelo preguntarlo con frecuencia porque creo que ni mis jefes saben hasta donde pedirme o que pedirme, se manejan más bien por las necesidades de momento, de hecho no hay descripciones de puestos de nuestro rol formales.

A veces cuando me piden cosas que salen de lo cotidiano, tengo que rechequearlo porque no me queda claro que buscan con lo que me piden. Es como que te transmiten una parte, no el conjunto entonces no sabés en el marco en que encaja la tarea que pretenden que hagas.

A veces nos piden las mismas cosas a personas distintas y ni siquiera lo reparan, nos damos cuenta nosotras en alguna conversación “cómo que estas con eso si la líder me lo pidió a mí” y eso genera bastante malestar, es como si fueras transparente o como si fuera lo mismo que lo haga una persona a la otra.

Yo creo que no es lo mismo, todas nos destacamos en algo, y a veces se lo digo a mi jefa para que pueda distribuir el trabajo no solo por la necesidad sino de una forma más planificada, teniendo en cuenta lo que hay que hacer, en lo que es buena cada una y además en lo que cada una prefiere. Creo que eso es una gran falencia del área, no se fijan en lo que nos motiva, reparten el trabajo así nomás y eso me enoja, se lo he comentado a mi jefa pero no le presta importancia.

### **¿Los objetivos laborales que te plantea tu jefe, coinciden con los tuyos?**

Los objetivos laborales no están muy claros o a veces pasa, que por cumplir con la herramienta de la evaluación de desempeño, se cargan objetivos en el sistema que no siempre son los que esperan de vos en la realidad.

Mis objetivos laborales pasan por una gestión diferente a la que hay en este momento. Yo no estoy de acuerdo con el servicio que le damos al cliente, a veces parecemos un mercado. Siempre lo hablo con mi jefa, de que nuestro servicio debería ser más integral, sino te llaman por un tema que no es el tuyo y le decís “ah no, pero eso pertenece a compensaciones o a capacitación...” para mí uno tendría que ser referente de sus clientes en temas de recursos humanos, después para adentro vemos como nos organizamos, pero no puede ser que el cliente tenga que llamar a varios para dar con aquel que responda a

su inquietud. Yo por mi cuenta cuando alguien me llama tomo el tema, hasta donde se me permite y trato de seguirlo hasta saber que el cliente recibió una respuesta.

Ahora que cambiamos de vicepresidente parece que algunos roles van a cambiar, tenemos la esperanza de que eso pase por lo menos.

**¿En alguna oportunidad has recibido indicaciones contradictorias de una misma persona? ¿Qué hiciste entonces?**

Sí, me sentí muy desorientada. No es que yo no pueda establecer prioridades, sino que cuando se trata de una orden con falta de claridad, no en la comunicación sino en lo que pretenden de vos, se torna difícil responder eficazmente.

Una vez me acuerdo que me pare enfrente por un largo tiempo y le volví a preguntar a mi líder, ¿cuál de las dos cosas querés que haga primero?, porque ambas me llevan más de una hora y me estás diciendo que son urgentes... no me respondió, así que empecé por una y continúe con la otra, casi sin lógica. Eso me molestó mucho.

**¿En alguna ocasión has recibido por parte de tu líder directo una indicación que contradecía una directiva de tu gerente? ¿Qué hiciste? ¿Cómo te sentiste?**

Si, lo platee a ambas pero por separado para saber qué hacer. Entre ellas se percibe que no están alineadas, pasa seguido de encontrarlas en contradicciones sobre cómo hacer las cosas.

**¿Te han cambiado de un momento a otro las prioridades sin darte una explicación al respecto? ¿Qué hiciste?**

Sí, yo soy una persona que le cuestan los cambios abruptos, después siempre me termino acomodando, pero al inicio no suelo reaccionar bien. Me pongo muy ansiosa, se me pone negro el panorama, luego me voy dando cuenta de que lo puedo hacer y toda la sensación inicial cede.

Lo hice, seguí las indicaciones. Por suerte soy una persona que está aprendiendo a expresar más lo que piensa o siente. A veces siento que mi jefa me tiene miedo porque cuando me plantean cosas extrañas soy de cuestionarlas bastante. Esto en relación al resto del equipo que no dice nada. Y siempre desde la lógica racional, planteo mi mirada, las opciones, las consecuencias, la mejor forma de hacerla y veo si se puede consensuar, sino, lo hago como me lo piden, no hay mucha opción cuando trabajás bajo relación de dependencia.

**Fuera de la jornada laboral, ¿Contestas llamados o e-mails? ¿Esto ocurre por decisión tuya o porque tus jefes así lo requieren?**

Si, suelo contestar porque como me gusta irme a horario y no quedarme de más, es como una forma de compensar eso que el resto del equipo hace, ellas son más jóvenes, no tienen familia y como llegan tarde a la mañana, suelen irse a cualquier hora. A mí eso no me gusta, yo respeto los horarios y me gusta que me los respeten. Por supuesto que si se trata de algo en excepcional me quedo sin problema, o voy antes o viajo, de hecho soy la que más viaja del equipo cuando hay que hacer entrevistas.

**¿Cómo calificarías el grado de autonomía sobre tus tareas? ¿Podes decidir sobre las prioridades de tu jornada con libertad?**

El grado de autonomía debería ser mucho más alto del que tengo y digo esto porque para algunos temas me designan como responsable pero a la vez tengo que copiar a mi jefa en cada mail, y esto no es metafórico sino literal lamentablemente.

Trabajo codo a codo con gerentes de áreas técnicas pero cuando mi cliente me pide alguna acción que se sale de la rutina, por más lógica y acertada que sea, tengo que consultarlo. Esto realmente me avergüenza.

**¿Cómo calificarías a tu tarea?**

La selección es rutinaria desde el punto de vista que siempre se trata de buscar candidatos, relevas el perfil, publicas un aviso, lees los curriculum y entrevistás. Lo rico de este trabajo es que cada persona es un mundo, tanto los clientes internos como los postulantes son diferentes y es ahí cuando aparece lo novedoso que te permite aprender.

**Dentro de tu margen de responsabilidades ¿Tenés lugar para realizar cambios o hacer sugerencias sobre procesos o situaciones que te rodean?**

No, pero igual si pienso diferente suelo expresarlo, aunque sea para ver si en una de esas me escuchan.

**¿Te sentís respetada por tus líderes profesionalmente? ¿Por tus pares? ¿Y por tus clientes internos?**

Por mis líderes no me siento muy respetada, se manejan mucho con el tema de las jerarquías, aunque vos puedas saber más de un tema que ellas, no lo podés expresar y menos delante de otros. Eso lo veo como una falta de respeto y descalificación. Es una empresa que tiene las jerarquías muy acentuadas, es una cuestión más bien cultural que personal.

Por mis pares si me siento respetada pero sobre todo por los clientes internos, ellos suelen felicitarme mucho, por escrito le mandan correos a mi gerente y recién ahí ella me dice algo.

**En cuanto a la delegación en tu equipo ¿Cómo funciona? ¿Es por tareas o por responsabilidades?**

Es por tareas, no siempre podemos tener un panorama completo del proceso de trabajo o la finalidad. Esta segmentación es bastante contraproducente, no te permite apropiarte del trabajo, es como si lo vivieras con cierta sensación de enajenidad, como que nunca termina siendo tuyo del todo.

A mí también me ocurre que al manejar las áreas técnicas, que son los ingenieros y geólogos de la empresa, mi jefa me está muy encima, no obstante no suele compartir toda la información que tiene. Entonces por un lado me dice que “soy la responsable del tema de selección para estas áreas”, pero por otro va a reuniones donde tratan temas inherentes a ello y no me participa.

**¿Te dan la posibilidad de participar en proyectos de tu interés que vayan más allá de tu rol específico de selector pero que te enriquezcan profesionalmente y así tu contribución hacia la empresa?**

Muy poco, tengo que insistir bastante. Ahora hace 5 meses que estoy detrás del dictado de un curso de entrevistas para no especialistas. Mi jefa me cambia la presentación, me pone trabas, me descalifica y eso hace que me desmotive

en proponer iniciativas, porque es como que no las toman a bien y te desgasta. Capaz estás una semana trabajando en una presentación y luego no la miran porque no les parece.

**¿Percibís que tus líderes promueven tu desarrollo profesional? ¿Y el del equipo?**

No y eso es lo más contradictorio de mi trabajo. Yo trabajo en el área de empleos y desarrollo, se supone que mi líder es la referente del tema de desarrollo para toda la compañía y ocurre que trabaja en el desarrollo de las demás áreas pero no hay nada armado para la nuestra y esto no es porque sí, es adrede, porque en cada reunión de revisión de objetivos que tengo le pregunto qué planes hay para mi desarrollo y no puede darme una respuesta concreta, siempre es el típico “veremos”. Esta situación es muy desmotivante, como que no hubiera un horizonte, nuevos desafíos, cosas para aprender. Te saca las ganas de ir a la oficina, la sensación es que todos los días van a ser iguales. Si bien trato de ponerle una impronta personal, fortalecer mi vínculo con el cliente y esas cosas, tengo un límite que está presente todo el tiempo.

**Cuando se te presenta alguna dificultad, ¿soles pedir apoyo a tus superiores o pares?**

Suelo pedir apoyo sobre todo a mis pares.

**Percibís que tus líderes ¿promueven y actúan con una visión de futuro? ¿O más bien van resolviendo las cuestiones que se presentan en el momento?**

Para nada, trabajan siempre en el plano de la urgencia, es horrible, ya se lo hemos dicho a mi líder en reuniones pero se justifica diciendo que el rubro del

petróleo es así. Yo creo que el rubro puede ser dinámico y tener idas y vueltas pero siempre hay una forma de planificar tu trabajo, sino es como que siempre trabajás apagando incendios, perdés calidad en la respuesta y por ende respeto profesional a la larga.

**En tiempos de crisis como es el actual, donde el precio del barril del petróleo bajó a nivel mundial, por lo cual indefectiblemente hay incertidumbre no solo a nivel contextual, sino en la empresa donde trabajas. ¿Cómo se maneja el tema internamente? ¿Hay comunicaciones formales al respecto? ¿Se habla de ello? ¿Hay preocupación? Según tu parecer, ¿Cómo está la situación y cómo los afecta a vos y a tu grupo de trabajo?**

No hay comunicaciones formales, te terminás enterando por los diarios, eso es terrible. Hablamos entre pares pero al no haber una comunicación formal, el rumor crece y en paralelo la incertidumbre de lo que pasará.

**Frente a este posible malestar ¿Se toman medidas de contención? ¿Se explicitan los planes a seguir por la dirección?**

No, nada de eso.

**¿Cómo de definirías un trabajo saludable?**

Un trabajo saludable es aquel que te permite desarrollarte, crecer, poner en juego tus capacidades y aprovecharlas al máximo.

También es aquel que tiene en cuenta a las personas y no solo a la producción.

Esto es algo que creo, se construye desde los vínculos. Los valores y la cultura de la organización tienen una fuerte incidencia en ello. Lo veo en la actual

empresa donde hay temas estructurales como la delegación de responsabilidades, la autonomía, la posibilidad de que los de abajo se vean a partir de sus trabajos, veo que estas dificultades se suceden en todas las áreas. Al principio pensé que se trataba solo de recursos humanos, hasta que empecé a charlar con gente de otras áreas y me contaron que tienen las mismas problemáticas, por eso es que creo que es una cuestión muy ligada a la cultura paternalista de esta organización.

**¿Has sufrido en el último año algún malestar relacionado con la salud física o psíquica? ¿En alguna otra oportunidad o trabajo anterior?**

Nunca antes me había enfermado ni faltado al trabajo por eso pero el año pasado tuve un cuadro agudo de contractura cervical que me dejó en cama más de 15 días, estuve muy medicada y baje mucho de peso. A partir de allí cuando regresé a la oficina intenté poner algunos límites, ya que por tener más experiencia que el resto del equipo manejaba el doble de trabajo. Yo no había reparado en ello hasta que caí enferma de esa forma y me di cuenta.

Le planteé a mi líder que tener más experiencia no es motivo para tener más trabajo sino más responsabilidad, creo que hasta el día de hoy no lo ha entendido. Lo que tuve que hacer es insistirle en varias oportunidades y esto fue difícil por doble razón, primero por tener que justificar una situación que estaba a la vista de todos pero parecía invisible y segundo porque fue como reconocer un límite en mí, físico sobre todo, que hasta entonces no lo había percibido.

Recién ahora el trabajo está más repartido, y estamos hablando de que pasaron casi 11 meses.

**¿Crees que tu trabajo se ajusta a tu conceptualización de saludable?**

Para nada.

**¿Crees que en tu empresa, tus líderes comparten tu criterio respecto a la salud laboral? ¿Cómo crees que ellos piensan a la salud laboral? ¿Cómo te pone esta diferencia respecto? ¿Lo has conversado con tus pares? ¿Lo has conversado con tu jefe?**

No creo que mis jefes reparen en el concepto de salud laboral. He escuchado comentarios despectivos de parte sobre todo de la gerenta cuando la gente se enferma, como si hubiera algo de malicia en el hecho.

La diferencia me pone mal, sobre todo porque la viví en carne propia. Cuando mi médico me dio licencia por 15 días no sabía qué hacer, cómo plantearlo, me daba mucha vergüenza así que fui a trabajar con un cuello ortopédico, cosa que me empeoró pero nadie decía nada, es decir mi jefa tenía en su escritorio el certificado de que no podía estar trabajando, me veía que no estaba bien y sin embargo no me decía que me vaya.

Cuando llegue a mi casa súper dolorida, hablé con mi hija y decidí llamar a mi jefa para decirle que iba a cumplir la licencia que me había dado el médico. Fue una situación humillante, sentí que estaba mendigando.

A partir de allí con mis pares solemos conversar el tema, de hecho ese episodio fue el que me llevó a buscar respuestas mediante esta investigación.

**En cuanto al estilo de liderazgo, el carácter de las tareas, el grado de autonomía. ¿Crees que tus pares lo perciben de la misma forma?**

Sí, creo que más o menos todas lo razonamos de la misma forma pero hay diferencia respecto a como se lo toma cada una o como le afecta.

He notado después de charlar con cada una, que algunas presentan cierta resignación y otras ni siquiera eso, lo han naturalizado a punto tal de que lo toman como lo que hay sin cuestionarlo desde un lugar posible de otorgar el espacio para propiciar el cambio. Esa situación me preocupa mucho.

### **Observaciones:**

Formo parte del equipo de selectoras de esta muestra, por lo cual he respondido al igual que mis compañeras a las preguntas de la entrevista así como también he completado el Test MBI.

En lo personal me motivó este trabajo de investigación la percepción de cierto malestar en el equipo, que comencé a notar con mayor claridad a partir de un cuadro agudo de contracturas que sufrí el año pasado, 2014, el cual me condujo a preguntarme por ciertas cuestiones que merecieron la profundización con este estudio.

Mi situación laboral actual si bien al día de hoy no cambió, si puedo aseverar que se tornó más clara y explícita, sobre todo en las variables que intervienen en la misma, lo cual me está permitiendo analizarla y elaborarla de una forma que va más allá de un suceso personal.

Mi objetivo es encontrar una explicación a los interrogantes acerca del desgano, desmotivación y hasta cierta resignación que noto en el equipo de pares, así como la emoción de enojo que me atraviesa en lo personal.

Sería muy positivo al cabo de culminar esta investigación, identificar alternativas de solución tanto en lo personal, como en el equipo de pares y a nivel organizacional.

## MBI 5

1	Me siento emocionalmente agotado por mi trabajo	3
2	Me siento agotado al final de la jornada de trabajo	3
3	Me siento cansado cuando me levanto a la mañana y tengo que enfrentarme con otro día de trabajo	3
4	Fácilmente comprendo cómo se sienten mis clientes internos y postulantes	4
5	Creo que trato a algunos postulantes como si fueran objetos	1
6	Trabajar todos los días seleccionando candidatos me cansa	3
7	Trato muy eficazmente los problemas de mis clientes internos	4
8	Me siento desgastado por mi trabajo	3
9	Creo que estoy influyendo positivamente con mi trabajo en la vida de los demás	5
10	Creo que me he vuelto más insensible con la gente desde que ejerzo esta profesión	0
11	Me preocupa el hecho de que este trabajo me esté endureciendo emocionalmente	1
12	Me siento con mucha vitalidad en mi trabajo	3
13	Me siento frustrado en mi trabajo	3
14	Creo que estoy trabajando demasiado	3
15	Siento que realmente no me importa lo que les ocurre a algunos de los postulantes que entrevisto	0
16	Trabajar en contacto directo con personas (postulantes, clientes internos, proveedores) me produce estrés	2
17	Puedo crear con facilidad un clima agradable con la gente con la cual trabajo, los postulantes y los proveedores	5
18	Me siento estimulado después de trabajar en contacto con la gente	3
19	Creo que he conseguido muchas cosas valiosas en este trabajo	3
20	Me siento fundido, al límite de mis posibilidades	1
21	Siento que se tratar en forma adecuada los problemas emocionales en el trabajo	2
22	Creo que los postulantes, clientes internos y líder me culpan de alguno de sus problemas	1

## Entrevista 6

---

De profesión Lic. en Recursos Humanos, 28 años de edad. Convive con su novio, no tiene hijos.

Cumple el rol de selectora desde hace 8 años, siendo los cuatro últimos años dentro de la EPP, en su unidad de negocios de Buenos Aires.

### **¿A qué te gustaba jugar cuando eras chica?**

Era bastante callejera, andaba en bicicleta y juegos de mesa en el negocio de mi papá. A las damas, al ajedrez con mi abuelo. **¿Recordás algún juego de roles?** No.

### **¿Cómo te veían en tu familia? ¿Qué expectativas tenían sobre tu desempeño académico?**

Siempre fui la hija prodigio de la familia, tenía buenas notas en la escuela primaria y hasta la mitad del colegio secundario las conservé, luego me torné más rebelde, solo cumplía, ya no me destacaba. Me acuerdo de una vez estar llorando por haberme sacado un 8 y que mi abuela y mi mamá me retaran por eso.

### **¿Qué querías ser cuando fueras grande?**

Primero quería ser odontóloga, luego pensé en ser maestra. Luego me decidí por psicología pero me fue mal en matemáticas del Ciclo Básico Común de la Universidad de Buenos Aires y eso me trabó, fue una frustración que nunca superé.

### **¿Cómo fue que te decidiste dedicar a la selección de personal?**

Por mi prima, ella trabajaba en empresas y ahí se me despertó el interés pero no sabía cómo porque pensaba que solo era para contadores esto de trabajar en empresas y como las matemáticas siempre me costaron, pensé que no iba a poder.

**¿Hace cuánto que llevas a cabo esta práctica profesional?**

Hace 8 años, primero trabajé en una consultora de recursos humanos, ingresé sin tener experiencia y aprendí todo en relación a selección. El ambiente era más cordial, más amigable, más relajado no en el sentido de no trabajar sino de relaciones más honestas. La exigencia también era alta.

Y acá llevo ya 4 años.

**¿Siempre lo has hecho en esta empresa? Si no es así, ¿podes comentarme brevemente como fue tu experiencia previa?**

Mayormente sí, pero como pasa en muchas empresas, por momentos es difícil manejar jerarquías con mi jefe y gerente. Es como que tengo un doble reporte. Entre ellas no se comunican bien y eso genera desconcierto, ansiedad.

**Dentro de la organización a la que perteneces actualmente ¿sentís que tu rol está claro, bien delimitado en funciones y responsabilidades?**

Más o menos, creo que mi líder espera ciertas cosas de mi y la gerente otras.

**¿Te has encontrado con tareas o modos de realizar las cosas de una manera diversa a cómo las venías practicando? ¿Qué hiciste? ¿Cómo te sentiste?**

Si pero siempre partieron de mí. Busqué la manera de hacer eficiente lo que hago, usando distintas herramientas para saber cómo manejar los tiempos.

Lamentablemente no blanqueado del todo con mis jefes. Acá tendría que pedir permiso para todo, no tenés autonomía. Mi jefa no confía en mi trabajo y eso es un problema, siento que tengo capacidad pero no apoyo.

A veces cuando opino distinto, me cuestionan “¿Por qué lo hiciste así?” Si le planteo antes lo que quiero hacer me dicen que no, así que lo hago y después recibo los reclamos.

Lo hago de esta forma porque me gusta trabajar con autonomía, no esto de estar dando explicaciones todo el tiempo por cada cosa que hago. Si no me siento una data entry.

Lo confuso de mi puesto es que por un lado me relaciono con gerentes, entrevisto con ellos, me involucro con ellos y después me controlan con los mails pidiéndome que copie a la jefa en cada mail que envío. Es como que tenés momentos de mucha exposición pero a la vez nada de autonomía, ni siquiera para escribir un mail.

**¿Hoy qué lugar ocupa esa reorganización de tareas en tu manera de planificar tus tiempos laborales?**

Organizo mis tareas día a día. Hay veces que puedo hacerlo semanalmente. *En esta organización como corremos detrás del cliente y todo es urgente, se hace difícil porque llega la mitad del día y te das cuenta de que no pudiste hacer lo que habías planificado. Me termino quedando más horas para terminar.*

**¿Cómo describirías tu lugar físico de trabajo? ¿Estás a gusto con el mismo? ¿Cambiarías algo?**

Me encantaría tener un lugar con luz natural, que se escuche un poco de música por momentos aunque no sé si es posible porque por nuestro trabajo tenemos que llamar a los postulantes con bastante frecuencia.

**¿Cómo describirías el ritmo de tu jornada laboral?**

Intensa (risas) acá todo es urgente, el cliente siempre está reclamando y mi jefa le dice todo que si, así que yo voy detrás.

**¿Cómo son las pausas dentro de la jornada laboral?**

Hago pausas siendo consciente de que no debería hacerlas pero las hago por una cuestión de "fatiga".

**¿Cómo son las relaciones entre el grupo de trabajo al que perteneces?**

Muy buenas, excelentes. Con los pares de mi área de empleos y de las demás áreas de recursos humanos como capacitación, compensaciones, administración de personal. Si bien generalmente hay cooperación, también he notado competencia. El grupo humano es bueno pero cuando lo profesional se pone en juego hay cierta competencia. Es decir todos te tienden una mano si lo necesitas, yo no dudo tampoco en pedirla pero a la vez todos miramos lo que hace el de al lado, todos en definitiva queremos tener buena calificación en la evaluación de desempeño y formarnos.

**¿Cómo definirías al clima laboral de tu área? ¿Y comparado con otras áreas o bien con la organización en general?**

No es bueno, la gente es buena pero se queja, faltan oportunidades de cambiar y hacer cosas nuevas, veo desmotivación en tal sentido.

**¿Interactuás con gente de la empresa más allá de lo netamente laboral?**

**¿Qué propósito tienen estas interacciones?**

Si, salidas, cumpleaños, reuniones.

**¿Cómo es la comunicación con otras áreas de la empresa? Y ¿Cómo es la comunicación con tus clientes?**

Cada área tiene su particularidad pero en definitiva están todas alineadas a la cultura de la empresa, es decir mucho trabajo, fuerte y duro, tiempos lentos para que te llegue el reconocimiento. Acá el que está bien visto es el que trabaja varias horas.

Retomando la pregunta de la comunicación, es formal, le falta calidez.

**¿Sabes qué es lo que se espera de vos desde tu rol?**

“Me mataste”... creo saberlo pero a fin de año, en la devolución de la evaluación de desempeño me encuentro con sorpresas. Por esto es que tomé la decisión de ir preguntando más seguido. Recibo respuestas bastante superficiales, poco profundas, pero algo es algo.

**¿Los objetivos laborales que te plantea tu jefe, coinciden con los tuyos?**

**¿Dónde encontrás la discrepancia? ¿Crees que es reversible esta situación?**

No, de hecho tengo los mismos objetivos asignados hace 3 años, entonces no hay crecimiento. No me hace sentir muy a gusto la verdad.

**¿En alguna oportunidad has recibido indicaciones contradictorias de una misma persona? ¿Qué hiciste entonces?**

(Risas), todo el tiempo. Trato de negociar, voy a la fuente y repregunto una y otra vez. Me vuelvo a asegurar. Hago esto porque me ha pasado de que me dieran una indicación, la hago y después me reten o me hagan culpable si las cosas en el camino cambian y nosotras las hicimos según la primera versión.

**¿En alguna ocasión has recibido por parte de tu líder directo una indicación que contradecía una directiva de tu gerente? ¿Qué hiciste? ¿Cómo te sentiste?**

Todo el tiempo. Vuelvo a hablar con mi líder y con la gerente, es una pérdida de tiempo y me frustra bastante. A veces me siento como en un trompo, cansada, abatida.

**¿En algunas oportunidades te han delegado más de una tarea a la vez que requerían el mismo nivel de importancia? ¿Qué hiciste? ¿Cómo te sentiste?**

Sí, me organice para hacerlas a ambas bien. Lo vi como algo normal, sin desagrado.

**¿Te han cambiado de un momento a otro las prioridades sin darte una explicación al respecto? ¿Qué hiciste?**

Si, muchas veces. Nada, lo hice; asiento y sigo adelante. En este trabajo me dan poca participación.

**Fuera de la jornada laboral, ¿Contestas llamados o e-mails? ¿Esto ocurre por decisión tuya o porque tus jefes así lo requieren?**

Si, contesto pero por decisión mía. En realidad es estructural acá, yo me adapté y me es indistinto hoy por hoy.

**¿Cómo calificarías el grado de autonomía sobre tus tareas? ¿Podés decidir sobre las prioridades de tu jornada con libertad?**

No tengo prácticamente autonomía.

**¿Cómo calificarías a tu tarea?**

Rutinaria, siempre se trata de lo mismo, seleccionar candidatos.

**Dentro de tu margen de responsabilidades ¿Tenés lugar para realizar cambios o hacer sugerencias sobre procesos o situaciones que te rodean?**

No, de hecho cuando hago cosas diferentes soy cuestionada. No me siento escuchada.

**¿Te sentís respetada por tus líderes profesionalmente? ¿Por tus pares? ¿Y por tus clientes internos?**

Por parte de mis pares y el cliente interno si me siento respetada. En cuanto a mis jefas, no.

**En cuanto a la delegación en tu equipo ¿Cómo funciona? ¿Es por tareas o por responsabilidades?**

Solo por tareas.

**¿Te dan la posibilidad de participar en proyectos de tu interés que vayan más allá de tu rol específico de selector pero que te enriquezcan profesionalmente y así tu contribución hacia la empresa?**

No, muy poco.

**¿Percibís que tus líderes promueven tu desarrollo profesional? ¿Y el del equipo?**

No, ni el mío ni el de mi equipo.

**Cuando se te presenta alguna dificultad, ¿Solés pedir apoyo a tus superiores o pares?**

Si, recibo apoyo de mis pares principalmente, luego en algunas ocasiones de mis jefes.

**¿Percibís que tus líderes promueven y actúan con una visión de futuro?  
¿O más bien van resolviendo las cuestiones que se presentan en el momento?**

No, acá son más bien cortoplacistas.

**En tiempos de crisis como es el actual, donde el precio del barril del petróleo bajó a nivel mundial, por lo cual indefectiblemente hay incertidumbre no solo a nivel contextual, sino en la empresa donde trabajas. ¿Cómo se maneja el tema internamente? ¿Hay comunicaciones formales al respecto? ¿se habla de ello? ¿Hay preocupación? Según tu parecer, ¿Cómo está la situación y cómo los afecta a vos y a tu grupo de trabajo?**

Se dan algunas comunicaciones formales pero escuetas, el grupo por supuesto que se siente afectado. Entre mis compañeras hablamos, estamos preocupadas pero no es más que eso, no se le presta mucha importancia desde arriba (refiriéndose a las figuras jerárquicas).

**Frente a este posible malestar ¿Se toman medidas de contención? ¿Se explicitan los planes a seguir por la dirección?**

No, ninguna acción he visto.

**¿Cómo de definirías un trabajo saludable?**

Un trabajo saludable es aquel donde te reconocen, te escuchan, tienen en cuenta tus aportes. Me gustaría que me reconozcan y me marquen cuando me equivoco, así como también me gustaría que alguna vez me den las gracias por quedarme de más o por venir antes y esas cosas.

**¿Has sufrido en el último año algún malestar relacionado con la salud física o psíquica? ¿En alguna otra oportunidad o trabajo anterior?**

Si, tuve dolores en el cuello, me he llegado a desmallar por problemas en las cervicales.

**¿Crees que tu trabajo se ajusta a tu conceptualización de saludable?**

No, acá es bastante estresante y exigente.

**¿Crees que en tu empresa, tus líderes comparten tu criterio respecto a la salud laboral? ¿Cómo crees que ellos piensan a la salud laboral? ¿Cómo te pone esta diferencia respecto? ¿Lo has conversado con tus pares? ¿Lo has conversado con tu jefe?**

No, a mis jefes no les interesa la salud. Eso me decepciona bastante.

Lo solemos conversar con mis compañeras pero no hay mucho que se pueda hacer al respecto desde nuestro lugar. Hacemos sugerencias por ejemplo de cómo organizarnos, nuestra voluntad está pero hay algo tan pesado que sabemos que no lo van a tener en cuenta y eso te desanima bastante a plantear cosas.

**En cuanto a lo que conversamos al principio respecto del estilo de liderazgo, el carácter de las tareas, el grado de autonomía. ¿Crees que tus pares lo perciben de la misma forma?**

Si, de hecho lo charlamos entre nosotras pero creo que hay una gran distancia a como lo perciben los jefes, o bien no lo quieren ver, o bien se hacen los tontos para no hacer nada.

**Observaciones de la entrevista:**

A esta persona se la notó bastante decaída en su estado anímico, si bien su predisposición para responder a los interrogantes así como aportar información para la investigación fueron elevados y positivos, su semblante así como el tono en el que contestaba a las preguntas era de desánimo, mostrando resignación respecto a algunos temas que resultan de su interés. Manifiesta que percibe poca atención por parte de su líder y gerente.

Durante el transcurso de la misma dejó en claro la idea de que le gustaría trabajar de forma más autónoma, sentirse escuchada en sus aportes y por ende ser valorada y reconocida.

## MBI 6

1	Me siento emocionalmente agotado por mi trabajo	3
2	Me siento agotado al final de la jornada de trabajo	5
3	Me siento cansado cuando me levanto a la mañana y tengo que enfrentarme con otro día de trabajo	4
4	Fácilmente comprendo cómo se sienten mis clientes internos y postulantes	6
5	Creo que trato a algunos postulantes como si fueran objetos	0
6	Trabajar todos los días seleccionando candidatos me cansa	4
7	Trato muy eficazmente los problemas de mis clientes internos	5
8	Me siento desgastado por mi trabajo	5
9	Creo que estoy influyendo positivamente con mi trabajo en la vida de los demás	3
10	Creo que me he vuelto más insensible con la gente desde que ejerzo esta profesión	0
11	Me preocupa el hecho de que este trabajo me esté endureciendo emocionalmente	0
12	Me siento con mucha vitalidad en mi trabajo	5
13	Me siento frustrado en mi trabajo	5
14	Creo que estoy trabajando demasiado	3
15	Siento que realmente no me importa lo que les ocurre a algunos de los postulantes que entrevisto	1
16	Trabajar en contacto directo con personas (postulantes, clientes internos, proveedores) me produce estrés	4
17	Puedo crear con facilidad un clima agradable con la gente con la cual trabajo, los postulantes y los proveedores	4
18	Me siento estimulado después de trabajar en contacto con la gente	2
19	Creo que he conseguido muchas cosas valiosas en este trabajo	2
20	Me siento fundido, al límite de mis posibilidades	3
21	Siento que se tratar en forma adecuada los problemas emocionales en el trabajo	3
22	Creo que los postulantes, clientes internos y líder me culpan de alguno de sus problemas	0

**Firma y aclaración del alumno: Lic. Betiana Allende**

A small, square image showing a handwritten signature in blue ink on a light-colored background. The signature is stylized and appears to be 'B. Allende'.

**Firma y aclaración del Director o Tutor: Dra. Isabel Pérez Jáuregui**

A small, square image showing a handwritten signature in blue ink on a light-colored background. The signature is stylized and appears to be 'I. Pérez Jáuregui'.

**Firma y aclaración del Coordinador de Tesis/Trabajo final:**

**Dra. Isabel Pérez Jáuregui**

A small, square image showing a handwritten signature in blue ink on a light-colored background. The signature is stylized and appears to be 'I. Pérez Jáuregui'.

**Firma y aclaración del Director de la Carrera: Dr. Horacio Cortese**

A small, square image showing a handwritten signature in blue ink on a light-colored background. The signature is stylized and appears to be 'H. Cortese'. Below the signature, the text 'Dr. Horacio E. Cortese' is printed in a small, black font.

**Firma y aclaración Prosecretaria de Tesis: .....**

**Firma y aclaración del Secretario Académico: .....**

---