



**UNIVERSIDAD DEL ACONCAGUA**

**Facultad de Psicología**

2016

# Tesina de Licenciatura en Psicología

*EL ESTRÉS LABORAL DURANTE EL PROCESO  
ELECTORAL: UN ESTUDIO EN UN MUNICIPIO  
DE MENDOZA*



*Tesista: María Sol, López Appiolaza*

*Directora: Magister Viviana Imperiale*

*Co- Directora: Licenciada Rocío Inchauspe*



***HOJA DE EVALUACIÓN***

## **AGRADECIMIENTOS**

- ✚ *A mi mamá y a mi papá por su apoyo incondicional y su aliento constante.*
- ✚ *A mis hermanos, por la contención y el ejemplo*
- ✚ *A mi novio por su apoyo, su enorme paciencia y por alentarme a seguir adelante en los momentos difíciles.*
- ✚ *A mis sobrinos por el amor y luz que me transmitieron todos los días de este proceso.*
- ✚ *A mi directora Viviana Imperiale, por su enorme enseñanza, y por transmitirme la pasión y la entrega por la carrera.*
- ✚ *A mis amigas, por sus consejos, por compartir mis logros y fracasos, y estar siempre presentes*
- ✚ *A las personas que colaboraron para la realización del estudio, a los encuestados y a las personas que permitieron mi ingreso a la organización.*
- ✚ *A todos mis afectos, que me guiaron en este camino, ayudándome a crecer como persona y profesionalmente*
- ✚ *Principalmente a mi abuelo que comenzó este camino conmigo y que me sigue alentando desde otro lugar.*

**índice**

<b>HOJA DE EVALUACIÓN</b> .....	3
<b>ÍNDICE</b> .....	5
<b>Resumen</b> .....	8
<b>Introducción</b> .....	10
<b>PRIMERA PARTE MARCO TEÓRICO</b> .....	13
<b>CAPÍTULO I: ESTRÉS LABORAL</b> .....	14
<i>Estrés laboral</i> .....	15
1.1 <i>Definición</i> .....	15
1.2 <i>Modelos de investigación sobre el estrés</i> .....	17
1.2.1 <i>El estrés laboral como desajuste: Modelo clásico</i> .....	18
1.2.2 <i>El modelo AMIGO (Peiró y Rodríguez, 2008): Una aproximación al estrés laboral comprensiva y contextualizada</i> .....	20
1.3 <i>Causas</i> .....	22
1.4 <i>Efectos</i> .....	29
1.5 <i>Actualidad sobre el estrés</i> .....	32
1.6 <i>Tipos de estrés</i> .....	34
1.7 <i>Síntomas</i> .....	35
1.8 <i>Prevención del estrés laboral</i> .....	36
<b>CAPITULO II MUNICIPALIDADES</b> .....	41
1.1 <i>Introducción</i> .....	42
1.2 <i>Panorama actual</i> .....	42
1.3 <i>Organización municipal</i> .....	44
1.4 <i>Aspectos históricos de los municipios de Argentina</i> .....	47
1.5 <i>Dificultades de gestión</i> .....	51
1.6 <i>Contrariedades políticas</i> .....	54
1.7 <i>Impacto en los empleados</i> .....	55
1.8 <i>Diferenciaciones de conceptos</i> .....	56
1.9 <i>Etapas de los municipios en la Argentina</i> .....	56

2.1 Régimen municipal en Mendoza .....	58
2.2 Municipio del Gran Mendoza abordado.....	59
2.3 Cultura organizacional .....	60
<b>CAPÍTULO III:EL EMPLEADO MUNICIPAL .....</b>	<b>63</b>
<i>El empleado público .....</i>	<i>64</i>
1.1 Introducción .....	64
1.2 Conductas violentas en la organización estatal.....	66
1.3 Dificultades en la gestión de los recursos humanos.....	67
1.4 Las reformas administrativas .....	68
1.5 Derechos del trabajador:.....	69
1.6 Tareas del empleado público comprendidas en el manual de funciones:.....	69
<b>SEGUNDA PARTE: MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>73</b>
1.1 Tema de investigación: .....	74
1.2 Formulación del problema.....	74
1.3 Objetivos:.....	74
1.4 Hipótesis.....	75
1.5 Preguntas de investigación .....	75
1.6 Tipo de estudio .....	76
1.7 Descripción de la muestra.....	77
1.8 Instrumentos y materiales de evaluación .....	77
1.9 Procedimiento.....	83
<b>PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN .....</b>	<b>84</b>
<b>PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS .....</b>	<b>89</b>
1.1 Descripción de la muestra.....	89
1.2 Características de la muestra: .....	90
2 Presentación de los resultados obtenidos en la escala de apreciación del estrés (EAE-S) .....	91
3 Presentación de los factores internos de la escala de apreciación del estrés en empleados municipales en contexto laboral de elecciones. ....	92

<i>4. Presentación de la intensidad de estrés presentada por los empleados según departamento .</i>	93
<i>5 Presentación de la intensidad de estrés presentada según género en la muestra seleccionada</i>	94
<i>6 Presentación de la intensidad de estrés presentada según el tipo de contratación.....</i>	95
<i>7. Presentación de las respuestas al cuestionario sobre el contexto laboral obtenidas por los 29 empleados municipales. ....</i>	100
<b>DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b> .....	102
<b>CONCLUSIONES</b> .....	108
<b>REFERENCIAS</b> .....	112

## ***Resumen***

Uno de los momentos más críticos de un municipio lo constituye el contexto laboral de elecciones. Dicho contexto implica cambios en la organización, así también como en la planta de personal. La Argentina en el año 2015, atravesó por seis procesos de elecciones. Por lo que la presente investigación tiene como objetivo fundamental conocer el estrés laboral en empleados municipales, en un municipio del Gran Mendoza, en contexto laboral de elecciones. Para ello se seleccionó una muestra no probabilística intencional, compuesta por 29 empleados pertenecientes a los departamentos de Contaduría, Tesorería y Archivo. Se procedió a administrar la Escala EAE-S, y un cuestionario creado ad hoc a los fines del estudio de estresores relacionados con las elecciones. Se detectó que existe estrés elevado en los empleados, pero a diferencia de lo esperado se observa que el estrés es crónico. Los principales estresores hallados son individuales, organizacionales y económico políticos. Entre ellos se encuentran principalmente la dificultad de los empleados para implicarse en la organización, la carencia de valoración simbólica del trabajo, espacio laboral interrumpido y falta de identificación con la organización.

## ***Abstract***

One of the most critical moments of a city hall constitutes the work context of elections. This context implies changes in the organization, as well as on the staffing. The Argentina in the 2015 went through six processes of elections. So this research has as main objective to know the work stress on employees of the municipal council, in a city hall of Mendoza, in work context of elections. For this an intentional non-probabilistic sample, composed of 29 employees from the departments of Accounting, Treasury and Archives was selected. He proceeded to administer the EAE-S Scale,



and a questionnaire created ad hoc for the purposes of the study of election-related stressors. It is concluded that there is high stress on employees, but unlike expected is observed that stress is chronic. The main stressors are found individual, organizational and economic policy. These are mainly the difficulty for employees to get involved in the organization, lack of symbolic value of work, interrupted workplace and lack of identification with the organization.

## ***Introducción***

En la actualidad las organizaciones a nivel mundial sufren cambios acelerados constantemente. El trabajo en las instituciones públicas en la Argentina es de naturaleza fluctuante, a lo que se suman los cambios y transformaciones socioeconómicas y sociopolíticas que repercuten directamente en los empleados municipales. El contexto laboral de elecciones en el país conlleva radicales cambios que resuenan en los trabajadores del Estado, haciendo que las organizaciones que se vean afectadas por estos cambios, busquen nuevas formas de responder a las demandas del entorno.

Todas estas transformaciones pueden tener serias implicaciones para la salud del trabajador, así también como importantes efectos sobre el bienestar y la eficacia de la organización. Es por ello que el estrés se convierte en la actualidad en un padecimiento sumamente relevante, ya que su presencia o no, produce efectos en el absentismo, accidentes laborales, calidad de la producción, etc.

Se entiende al estrés laboral como un estado de tensión nerviosa excesiva o sobreesfuerzo físico y mental que surge como consecuencia de un desequilibrio entre las demandas que se presentan a nivel organizacional y las capacidades de cada profesional cuando estas están sobreutilizadas o infrautilizadas. (Buendía & Ramos, 2001).

Por lo mencionado anteriormente y en relación con los cambios vertiginosos y acelerados que sufren los empleados municipales en tiempos de elecciones municipales, provinciales o nacionales, se decidió evaluar en qué forma afecta dicho contexto o dicha situación en el empleado municipal. Acorde al objetivo se procedió a analizar dicho aspecto en un municipio de la Provincia de Mendoza, en los departamentos de Archivo, Contaduría y Tesorería. Es por ello que, teniendo en

cuenta si el empleado pertenece a planta o es contratado, se buscó visualizar el aumento o no del estrés frente a dicha situación. Para ello se encuestó a 29 empleados pertenecientes a los tres departamentos mencionados.

El estudio de la variable estrés es importante para identificar las oportunidades de mejora de la organización municipal, es decir, permite optimizar las condiciones del lugar de trabajo para poder prevenir aquellos problemas que trae aparejado.

El presente estudio enfocado en el estrés laboral en el marco de las elecciones permitirá abrir nuevas fuentes de conocimiento a partir de una primera aproximación a un ámbito tan importante como lo son los municipios en nuestra provincia; constituyendo un precedente en el estudio del ámbito laboral de un municipio del Gran Mendoza.

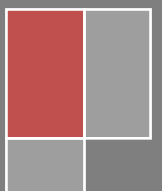
Se está produciendo un aumento del estrés prácticamente en todos los grupos profesionales debido a varias razones que tienen que ver con los cambios en la estructura laboral. Una mala adecuación entre las capacidades personales y las demandas laborales genera insatisfacción laboral y estrés

Por esa razón es que a partir de esta investigación se busca comprender si las elecciones generan cambios en el ámbito laboral municipal y si estos cambios se relacionan con los niveles de estrés hallados en los empleados municipales. Por ello se llevó a cabo la administración de un cuestionario creado ad hoc sobre el contexto laboral, tendiente a visualizar los principales estresores relacionados a las elecciones; además para obtener los niveles de estrés se llevó a cabo la escala S, de la escala EAE.

La hipótesis de la presente investigación es que, **el estrés es elevado en contexto de elecciones**, considerando como estrés elevado cuando en los empleados encuestados se observan resultados que superan el baremo medio de la escala EAE,

S. Es decir, se procuró obtener una medida del estrés presente en los empleados en el momento de atravesar dicho contexto laboral.

# PRIMERA PARTE: MARCO TEÓRICO



*CAPÍTULO I*

*ESTRÉS LABORAL*

## ***Estrés laboral***

En el presente capítulo se describirán aspectos fundamentales sobre el estrés, específicamente estrés laboral. Destacando la definición del concepto, causas, efectos y teorías que abordan el mismo.

Actualmente el estrés es considerado un padecimiento de moda, por lo cual no es tomado con la importancia que merece. Cabe destacar que dicha patología es vivenciada por una gran cantidad de personas alrededor del mundo, debido a los acelerados ritmos de vida y a las presiones contemporáneas, que causan desajustes entre las necesidades del mercado y los deseos del individuo. Es por ello que es relevante destacar y visualizar en qué consiste el estrés laboral.

### **1.1 Definición**

Desde una perspectiva histórica la palabra estrés ha sufrido diferentes modificaciones, pasando del lenguaje exclusivamente científico al lenguaje coloquial. Antiguamente alrededor del Siglo XIX se refería a la fuerza externa, presión o tensión a la que se sometía a las personas. A continuación se mencionarán las acepciones de estrés acordes a la investigación que se llevará a cabo. (Guillén Gestoso, 2000).

Según Spielberger y Vagg (2010):

En los últimos años hemos sido testigos de cambios sustanciales en nuestra sociedad, con importantes implicaciones para el mundo del trabajo y de las relaciones laborales. La transformación de los sistemas de producción y gestión, las consecuencias sobre las relaciones humanas, derivadas de la creciente presión hacia la competitividad, el avance tecnológico y la globalización económica, entre otros factores, han provocado que el problema del estrés laboral adquiera una particular vigencia y suscite un importante interés social (p. 5)

El primero en abordar el concepto de estrés fue el fisiólogo y médico Hans Selye, en los años 30. Selye observó que todos los enfermos que estudiaba, independientemente de su enfermedad, presentaban síntomas comunes como: cansancio, pérdida de apetito, disminución de peso, entre otros. Tras estas

observaciones, denominó a este fenómeno como Síndrome de Adaptación General (SAG). El autor plantea que dicho desequilibrio es causado por un estímulo (estresor). En función del grado de cronicidad, según el autor, se pueden observar tres etapas: una fase de alarma, una de resistencia y por último, una fase de agotamiento.

En la primera fase se produce una reacción de alarma, en la que luego de un tiempo de inhibición se manifiesta una respuesta de gran intensidad que deplecciona la corteza suprarrenal y predomina un estado catabólico general. En la segunda fase de resistencia, existe un predominio de los procesos anabólicos, y por último en la fase de agotamiento se reproducen con mayor intensidad los fenómenos de alarma de la primera, finalmente la muerte acaece por agotamiento total de las defensas. (Guillén Gestoso, 2000)

A diferencia de Selye, Lazarus propone una definición de estrés donde el mismo viene determinado por su carácter de amenaza para el individuo, distingue en la respuesta del estrés, tres procesos, los cuales comprenden: evaluación primaria, evaluación secundaria y el afrontamiento.

El primer proceso consiste en la percepción de la situación amenazante e implica la cognición y la emoción. El segundo proceso implica elaborar mentalmente una respuesta a esa situación vivenciada como amenaza, tiene que ver con que el individuo logre visualizar o poner en mente los recursos de los que dispone para afrontar dicha amenaza. Por último el proceso de afrontamiento es llevar a cabo la respuesta antes analizada en los procesos anteriores (Guillén Gestoso, 2000)

Estrés es un concepto ambiguo, por lo que algunos autores (Edwards & Cooper, 1988 citado en Lacruz, & Izquierdo, 2000.; Selye, 1956) han llegado a destacar dos aspectos del mismo, aluden a la vivencia positiva de estrés como eustrés. Éste, permite cierto nivel de activación física y mental del organismo, lo que posibilita una respuesta eficaz del individuo a las demandas del ambiente. Por otro lado, con una



connotación negativa, distinguen al distrés, el cual radica en una vivencia en la cual el individuo no es capaz de adaptarse a las demandas del ambiente, en consecuencia la respuesta se vuelve nociva y desemboca generalmente en una serie de manifestaciones físicas, psicológicas y comportamentales perjudiciales para el sujeto.

También se puede definir al estrés como el desajuste o la discrepancia entre las características y circunstancias del entorno y las preferencias o deseos de los individuos (Edwards, 1988 citado en Guillen Gestoso, 2000).

El doctor Rosetti (2005), Presidente de la Sociedad Argentina de Medicina del Estrés (SAMÉS), explica que:

Tiene que ver con aquella situación en la cual las demandas externas (sociales), o las internas (psicológicas), superan nuestra capacidad de respuesta: Se provoca así una alarma orgánica que actúa sobre los sistemas nervioso, cardiovascular, endócrino e inmunológico, produciendo un desequilibrio psicofísico y la consiguiente aparición de la enfermedad. (p. 142)

La Organización Mundial de la Salud (O.M.S.) postula que el estrés es el conjunto de reacciones fisiológicas que prepara al organismo para la acción (Sánchez, 2011)

## ***1.2 Modelos de investigación sobre el estrés.***

El estudio del estrés se ve abordado por una interdisciplinariedad notoria, reflejada en la multitud de modelos teóricos que se han ido desarrollando para explicar y analizar dicho concepto. Los principales aportes han provenido, de la medicina y de las ciencias del comportamiento, desde las que se ha contribuido a aclarar los procesos sociales e individuales que están involucrados en la experiencia de estrés (Ivancevich & Matteson, 1985 citado en Rodríguez Fernández, 1999).

Es a partir de la década de 1970 en que se comienza a teorizar sobre las influencias que el estrés ejerce no sólo en la salud de los individuos sino también en los niveles de productividad de las empresas.

A continuación se llevará a cabo una exposición resumida de los modelos más importantes mencionados por Peiró y Rodríguez (2008):

### **1.2.1 El estrés laboral como desajuste: Modelo clásico**

A partir de dicho modelo es que se considera al estrés laboral como una experiencia subjetiva, producida por la percepción de que existen demandas excesivas difíciles de controlar y que pueden tener consecuencias negativas para el sujeto. Las fuentes de la experiencia de estrés son denominadas estresores, el análisis de los mismos es muy importante en el proceso de la prevención y control del estrés laboral.

Peiró (1999) estableció 8 categorías de estresores basados en el contenido de los mismos, los cuales fueron:

- 1) ambiente físico, riesgos ambientales y condiciones laborales (ruido, temperatura, espacio disponible, etc.);
- 2) organización y estructura laboral (turnos, carga de trabajo);
- 3) contenidos del puesto tales como el control, la complejidad, las oportunidades para el uso de habilidades, el feedback de la tarea, etc.;
- 4) estresores de rol (conflicto de rol, ambigüedad de rol, sobrecarga de rol, etc.);
- 5) estresores derivados de las relaciones y las interacciones sociales (relaciones con los supervisores, los compañeros, los subordinados, los clientes, etc.);
- 6) aspectos de desarrollo laboral, como el cambio de puesto, las promociones, y el desarrollo;
- 7) características de la organización tales como la tecnología, la estructura y el clima social de la organización; y

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

Por otra parte, Karasek (1979, citado en Gulone, 2011) plantea que el factor que motiva que una condición o situación sea estresante es la falta de control por parte de la persona para afrontar las altas demandas que provienen normalmente del ambiente. Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli (2001) han formulado un modelo similar, que amplía la noción de control a la de *recurso*. En este modelo los recursos no se consideran sólo a nivel de puesto sino también a nivel grupal u organizacional.

Warr (1987, citado en Peiró y Rodríguez, 2008) presentó otro modelo para explicar lo que constituye un estresor. En su Modelo Vitamínico diferencia nueve tipos de estresores:

- ✚ la falta de control,
- ✚ la falta de oportunidad para el uso de habilidades,
- ✚ la generación externa de metas,
- ✚ la falta de variedad,
- ✚ la incertidumbre ambiental,
- ✚ la poca disponibilidad de dinero,
- ✚ la falta de seguridad física,
- ✚ la falta de contacto interpersonal y
- ✚ la posición social poco valorada.

A modo de resumen se pueden mencionar los supuestos básicos del modelo clásico recopilados por Peiró (2001, citado en Peiró y Rodríguez, 2008):

- 1- En primer lugar el estrés es considerado como una experiencia individual y puede estar influido por fenómenos sociales.
- 2- Como segundo supuesto, se plantea el desajuste como base del estrés;

3- En tercer lugar se trata de determinar las dimensiones de la experiencia del estrés, con una posición diferencialista.

4- En cuarto lugar, asume que el sujeto es el agente básico en la gestión, por último, se conceptualiza al estrés como fuente de efectos negativos, es decir, se lo analiza desde la vertiente del distrés.

### **1.2.2 El modelo AMIGO (Peiró y Rodríguez, 2008): Una aproximación al estrés laboral comprehensiva y contextualizada.**

El modelo AMIGO (Análisis Multifacético para la Intervención y la Gestión Organizacional) (Peiró y Rodríguez, 2008) es un modelo conceptual para el análisis, la intervención y la gestión organizacional que ayuda a comprender las facetas y funcionamiento de las organizaciones, y sirve de guía para el cambio organizacional.

Dicho modelo busca ampliar los ámbitos y contenidos de los estresores laborales, teniendo en cuenta el modo en que la globalización ha ido afectando a las organizaciones y a los individuos que las componen. Es decir, se ha buscado lograr una actualización para comprender los nuevos ambientes en los que opera la organización, teniendo en cuenta las fluctuaciones constantes del contexto y cómo repercute ello en las mismas.

Se busca otorgar prioritaria relevancia a fenómenos tales como cambios estructurales como son las fusiones, que involucran la conjunción de culturas distintas y lo que ello provoca a nivel organizacional.

También se adjudica mayor importancia a las adquisiciones, privatizaciones, re-localizaciones, la flexibilidad de las organizaciones en sus diferentes formas (numérica, contractual, funcional, geográfica) y la inseguridad laboral, los distintos tipos de trabajo de la actualidad, las nuevas carreras, y la dirección y perspectivas de carrera; la conciliación y equilibrio entre el trabajo y otras esferas de la vida.

Además procura comprender los estresores relacionados con la pérdida de estatus y las demandas sociales; y los fenómenos transculturales.

Las diferentes facetas de la organización se clasifican en cinco bloques, los que son:

- ✚ Facetas estratégicas y paradigmáticas. El primer bloque corresponde al paradigma de la organización, que incluye su cultura, misión y visión, y facetas estratégicas relacionadas con las presiones y oportunidades del ambiente.

- ✚ El segundo bloque incluye cuatro tipos de facetas *duras*: los recursos económicos e infraestructura; la estructura organizacional; la tecnología; y el sistema de trabajo. Los que se supone que contribuyen al funcionamiento eficaz y eficiente del sistema de trabajo.

- ✚ El tercer bloque corresponde a cuatro tipos de facetas organizacionales *blandas*: la comunicación y el clima; las políticas y prácticas de dirección de recursos humanos; la gestión organizacional; y el capital humano (personas y grupos).

- ✚ El cuarto bloque tiene que ver con el ajuste entre el personal y el sistema organizacional, se describe como las facetas de integración.

- ✚ Por otro lado, se tiene en cuenta el contrato psicológico que describe las expectativas y promesas mutuas entre empleados y empleadores sobre las condiciones laborales, el desempeño, y otros aspectos relacionales.

El contrato psicológico juega un papel importante, ampliando la noción de ajuste dinámico entre las personas y equipos y el sistema de trabajo al ajuste entre las expectativas y valores de las personas, las políticas y prácticas de recursos humanos, los estilos de dirección y muchas otras facetas de la organización.

### 1.3 Causas

Beech (1998, citado en Plut, 2006) expresa los componentes a partir de los cuales se genera el estrés y los enuncia de la siguiente manera:

- ✚ Vulnerabilidad básica: predisposición a reaccionar con sensibilidad excesiva en situaciones desagradables (preocupación innecesaria, sentirse lastimado, etc.). Para el autor el estrés es una función de la vulnerabilidad.
- ✚ Recursos para afrontarlo: incluye los medios con los que se reduce o aparta el malestar psíquico. Se trata de estrategias que pueden aprenderse por instrucción o de forma azarosa
- ✚ Acontecimientos desagradables: se conforma con aquellas situaciones de la vida que no contienen la cantidad necesaria de estímulos, son escasos o excesivos.
- ✚ Características de la personalidad: corresponde a la personalidad tipo A, son sujetos que se exponen a factores de estrés y se imponen presiones.

Existe la creencia de que el estrés es consecuencia de situaciones externas a la persona, pero en realidad se trata de un proceso en el que interaccionan las circunstancias del entorno y las respuestas cognitivas, emocionales y físicas.

Por lo tanto, cualquier situación que sea percibida por el sujeto como amenazante o que supera sus recursos puede ser vivenciada por éste como una situación estresante, ya que la demanda supera la capacidad de respuesta del individuo, además puede mencionarse que la demanda puede ser tanto interna como externa.

El estrés es pluricausal, teniendo en cuenta que el individuo se ve influido por diferentes ámbitos, tales como familiar, laboral, social, ambiental, se pueden mencionar de este modo las siguientes causas, tomadas por Zambudio (2012):

✚ Fisiológicas (individuales): es necesario considerar que el desgaste físico provoca serias consecuencias orgánicas en el individuo, se produce un desgaste acumulativo que genera cierta predisposición a algunas enfermedades, dentro de las causas fisiológicas podemos hallar las Genéticas (heredadas), Congénitas (adquiridas durante la gestación o el parto), Condicionamiento (aprendizaje, sensibilización. Ej.: alergias), Enfermedades y lesiones previas o actuales (disminución de resistencia).

✚ Psicológicas y Psicosociales: Tiene que ver como el individuo vivencia a partir de su Personalidad (predisposición, vulnerabilidad, emocional y cognitiva) las diferentes situaciones que resultan estresantes, así también como Crisis vitales por edades (infancia, adolescencia, adultez, tercera edad), Relaciones interpersonales conflictivas o insuficientes, Condiciones frustrantes de trabajo o estudio (excesiva competencia o competitividad, monotonía, normas irracionales o incongruentes, mala dirección, insatisfacción vocacional).

✚ Ambientales – Societarias: dentro de ellas encontramos cambios sociales y tecnológicos acelerados, y como el individuo es afectado por los mismos, en el caso del país en el que habita el sujeto, las crisis sociales por las que ha pasado el país y lo que ha significado en la historia del sujeto, por ejemplo, los sucesos acontecidos en la Argentina en el 2001.

✚ Económico – políticas: son causas relacionadas a la opresión, incertidumbre, inflación, riesgo de guerra, hacinamiento, exceso de población, gobiernos de facto, corralitos, etc.

✚ Ambientales – Físicos: Microorganismos patógenos, tóxicos industriales, alimentarios, contaminación (smog, ruido), temperaturas extremas, catástrofes (terremotos, tormentas), viento zonda.

Es por ello que es importante mencionar que cualquier evento del entorno puede resultar un estresor para el sujeto, influirá la forma en que éste lo perciba y cómo se

sienta frente al mismo. Vale rescatar que el contexto laboral posee sus peculiaridades y por sus características contiene causas potenciales de estrés que resultan específicas de dicho ámbito (Ardid & Zarco, 1999).

De acuerdo a Ivancevich y Mattenson (1985, en Rodríguez Fernández, 2001) las características del ambiente organizacional que pueden resultar causas potenciales de estrés pueden clasificarse en cinco categorías básicas: estresores del ambiente físico de trabajo, estresores individuales, estresores grupales, estresores organizacionales y estresores extra organizacionales. A continuación se hará un análisis detallado de los mismos.

1. *Estresores del ambiente físico*: tiene que ver con aquellos aspectos que por su exceso o carencia y/o alteraciones causan malestar a nivel fisiológico en el individuo, es decir, este tipo de estresores provocan dificultades en la seguridad e higiene del trabajo. Dentro de ellos podemos encontrar aspectos tales como humedad, iluminación, temperatura, ruidos, vibración, toxicidad, disposición del espacio físico para que el trabajador se desempeñe.

2. *Estresores individuales*: tienen que ver con aquellos aspectos que hacen al desarrollo del rol del trabajador en la organización, teniendo en cuenta el grupo de tareas y actividades que debe desempeñar. Dentro de estos estresores podemos encontrar ambigüedad en el rol, es decir, que la tarea del trabajador no esté específicamente delimitada lo que da lugar a confusiones, demandas estresantes, es decir, que las cantidades de tareas son excesivas en relación con las competencias, conocimientos y habilidades del trabajador, por otra parte puede haber falta de carga de trabajo en relación al tiempo o cualitativamente en relación a las capacidades del trabajador.

Según Bresó (2008, citado en Durán, 2010) y Dolan et al. (2005, citado en Arias & González, 2009) hay recursos personales, que se relacionan con los



antes mencionados, estos pueden ser habilidades, aspiraciones, valores, creencia de eficacia personal y locus de control.

3. *Estresores grupales*: tienen que ver con aquellos aspectos que provienen de los grupos formales e informales de la organización que actúan como posibles estresores, entre ellos se pueden encontrar, falta de cohesión grupal, presiones grupales, conflictos inter o intra grupales.

4. *Estresores organizacionales*: son aquellos que provienen de la estructura organizacional, tales como la manera en que se divide horizontal y verticalmente las tareas, el diseño de los puestos, cómo es la comunicación en la misma, los tipos de liderazgo que predominan, las supervisiones de las tareas indirectas o directas, el clima organizacional, la realización de evaluación de desempeño, las políticas de ascenso, aspectos de la cultura organizacional, la tecnología empleada, las capacitaciones, selecciones de personal y análisis de puestos, la remuneración, estabilidad laboral, monotonía de las tareas a realizar, etc.

5. *Estresores extra organizacionales*: ellos hacen referencia a situaciones de la vida del trabajador que le provocan estrés pero que no tienen que ver con su trabajo en la organización, dentro de ellos podemos encontrar, conflictos familiares, conflictos en otros ámbitos como pueden serlo deudas, conflictos vecinales, etc.

Resumiendo lo antes mencionado, se puede observar detalladamente las fuentes de estrés laboral divididas en estos cinco grupos (Rodríguez Fernández, 2001):

Tabla N° 1: Presentación de las principales fuentes de estrés laboral. (Extraído de Rodríguez Fernández, 2001)

	<b>Ambiente Físico</b>	<b>Individuales</b>
<b>Estresores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Iluminación</li> <li>✚ Ruido</li> <li>✚ Temperatura</li> <li>✚ Vibración</li> <li>✚ Higiene</li> <li>✚ Toxicidad</li> <li>✚ Condiciones climatológicas</li> <li>✚ Disponibilidad y disposición del espacio físico para el trabajo</li> </ul>	<p>A) <i>Desempeño de roles</i></p> <p>Conflicto de rol: las expectativas y demandas de trabajo planteadas a un trabajador son incompatibles entre sí.</p> <p>B) <i>Demandas estresantes de la tarea</i></p> <p>Sobrecarga de trabajo:</p> <p>    Cuantitativa: exceso de actividades a realizar en un determinado periodo de tiempo.</p> <p>    Cualitativa: excesivas demandas en relación con las competencias, conocimientos y habilidades del trabajador</p> <p>Falta de cargo de trabajo:</p> <p>    Cuantitativa/ Cualitativa.</p> <p>Responsabilidad sobre personas</p> <p>Relaciones interpersonales derivadas del desempeño de la tarea: relaciones con superiores, compañeros, subordinados y clientes.</p> <p>C) <i>Desarrollo de carrera:</i></p> <p>Inseguridad en el trabajo</p> <p>Transiciones de carrera: cambio del puesto de trabajo, de nivel jerárquico, de organización, del empleo al desempleo o viceversa.</p>

	<b>Grupales</b>	<b>Organizacionales</b>	<b>Extraorganizacionales</b>
<b>Estresores</b>	<p>Falta de cohesión en el grupo.</p> <p>Inadecuado clima grupal.</p> <p>Conflicto intra y/o intergrupal</p>	<p><i>A) Estructura organizacional</i></p> <p>Centralización en la toma de decisiones.</p> <p>Excesivo número de niveles jerárquicos</p> <p>Posición jerárquica</p> <p>Formalización y estandarización de tareas y procedimientos.</p> <p><i>B) Clima organizacional</i></p> <p>Falta de participación en la actividad laboral</p> <p>Falta de implicación en la toma de decisiones</p> <p>Supervisión estrecha</p> <p><i>C) Diseño del puesto de trabajo. Ausencia de características tales como:</i></p> <p>Grado de autonomía</p> <p>Variedad de tareas y oportunidad para el uso de habilidades</p> <p>Feedback o retroalimentación de la propia tarea</p> <p>Importancia de la tarea</p> <p>Identidad de la tarea</p> <p><i>D) Tecnología:</i></p> <p>Introducción de nuevas tecnologías.</p>	<p>Estresores provenientes de la vida familiar</p> <p>Conflictos familia trabajo</p> <p>Estresores provenientes de otros ámbitos de actividad (alcohol, drogas, problemas legales, hipotecas y deudas, etc.)</p>

Según Groen (1977) se pueden mencionar algunos estresores potenciales vinculados al trabajo, a saber:

- 1) Mecánicos y físicos (trabajo corporal fisiológicamente demasiado pesado o escasa actividad física; accidentes).
- 2) Químicos (sustancias tóxicas y gases)
- 3) Enfermedades profesionales crónicas.
- 4) Dolor de ojos y oídos.
- 5) Monotonía (subestimación) o excesivas exigencias y responsabilidades (sobrestimación, excitación demasiado intensa o prolongada)
- 6) Alejamiento del producto colectivo y de los usuarios del propio trabajo.
- 7) Relajación insuficiente o falta de tareas significativas.
- 8) Desempleo (o amenaza de él).
- 9) Falta de preparación y de educación continuada.
- 10) Adaptación inadecuada entre el trabajador y su tarea.
- 11) Discrepancia entre la autoridad y la tarea y los recursos actuales dependientes de otros operarios de la misma organización o de factores extraños.
- 12) Frustración interhumana: conflictos y competición con colegas en lugar de cohesión o ayuda de grupos. Falta de comprensión, y conflictos con la dirección, con la consiguiente pérdida del status, inseguridad y distancia interhumana, especialmente cuando la realidad no corresponde a las expectativas.
- 13) Falta de propio desarrollo y oportunidad de ascenso en la escala social. Frustración en deseos de poder y dominio sobre los demás.
- 14) Efectos nocivos del trabajo en la posición social y familiar, por la pérdida de ingresos o estado, y de su efecto en la familia en el nivel de vida. Consecuencias en las relaciones familiares por la falta de tiempo y de interés

excesivo por el trabajo, adicción al trabajo con limitación del comportamiento de reserva, por ejemplo, sin hobbies o sentido del tiempo libre.

15) Consecuencias nocivas de frustración en el trabajo por síntomas y signos funcionales, absentismo, descuido, conducta destructiva o agresiva, o por inquietud o huelgas.

16) Consecuencias nocivas por inhibición de manifestar frustraciones y emociones causando desordenes psicosomáticos, que a su vez producen absentismo

17) Consecuencias nocivas de falta de confianza mutua y cooperación entre dirección y operarios.

A través de la mencionada lista se puede constatar que el estrés del trabajo no es exclusivo de ejecutivos u operarios, sino que se puede manifestar en cualquier ámbito de trabajo. Además se observa que para eliminar dichas fuentes de estrés no es suficiente con proporcionar un salario adecuado y protección legal al trabajador.

En síntesis pueden manifestarse varios estresores simultáneamente, es decir, el estrés es siempre multifactorial.

#### **1.4 Efectos**

El estrés produce en el sujeto consecuencias complejas, afectando holísticamente su vida, produciendo cambios a nivel biológico, psicológico y social.

Cabe destacar que el estrés afecta el normal desarrollo de su vida, perjudicando los sistemas en los que se desempeña, dichos efectos pueden dividirse en 3 grupos (Greenwood 1979, citado en Zambudio, 2012). El primer grupo corresponde a los efectos inmediatos, dentro de los cuales podemos encontrar tanto efectos psicológicos como físicos y ambientales, mencionando algunos ejemplos de los

primeros pueden ser ansiedad, apatía, frustración, anhedonia, etc. Por otra parte los efectos físicos podrían ser fatiga, cansancio crónico, trastornos digestivos, etc.

El segundo grupo está constituido por los efectos mediatos que comprenden aquellos trastornos más complejos como afecciones mentales, adicciones, accidentes cerebro vasculares, disminución de la productividad, etc.

Por último se nombran los efectos a largo plazo, los cuales tienen graves connotaciones para el organismo, pudiendo desembocar en afecciones a órganos vitales tales como los riñones, hígado, corazón.

El estrés no genera sólo efectos a nivel individual, sino que afecta el funcionamiento de la organización como un todo, produciendo ausentismos, rotaciones, deserción y desmotivación en los empleados, provocando graves disminuciones de la productividad, (Durán 2010, citado en Jiménez 2012) se pueden dividir los efectos del estrés en varios aspectos, los que comprenden:

- ✚ *Salud física:* entre los cuales se pueden producir trastornos gastrointestinales, cardiovasculares, respiratorios, endocrinos, dermatológicos, musculares, insomnio o hipersomnia, alergias, úlceras, etc.

- ✚ *Salud mental:* en esta categoría se puede incluir a la frustración, ansiedad, angustia, depresión, enojo, irritabilidad, baja autoestima, culpa, bloqueo mental, etc.

A nivel psicológico la reacción más notoria y frecuente en personas que sufren de estrés es la ansiedad, por lo cual los síntomas más comunes son (Cano, 2002):

1. A nivel cognitivo-subjetivo: Preocupación, temor, inseguridad, dificultad para decidir, miedo, pensamientos negativos sobre uno mismo, pensamientos negativos sobre nuestra actuación ante los otros, temor a que se den cuenta de

nuestras dificultades, temor a la pérdida del control, dificultades para pensar, estudiar, o concentrarse, etc.

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

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

✚ *Aspectos conductuales:* comprenden aspectos como mal humor, irritabilidad, adicciones, apatía, etc.

✚ *Dimensión social:* los aspectos antes mencionados repercuten en el modo en que el sujeto se relaciona con su ambiente, desembocando así en distanciamiento, dificultades en las relaciones de pareja, familiares, provocando también retraimiento, indiferencia, etc.

Retomando la idea de que el estrés repercute en el funcionamiento organizacional se puede tomar la clasificación de Durán (2010), donde menciona detalladamente los aspectos que resultan de la aparición del estrés dentro de una organización, a continuación se mencionan:

- ✚ Disminución de la cantidad y calidad de trabajo realizado
- ✚ Falta de cooperación entre grupos
- ✚ Aumento de rotaciones
- ✚ Necesidad de mayor supervisión personal
- ✚ Aumento de disconformidades, conflictos y quejas por parte del personal
- ✚ Incremento de costos en salud (tales como licencias por incapacidad, medico de empresa, otros)
- ✚ Aumento del ausentismo, accidentes e incidentes

- ✚ Mayor índice de errores
- ✚ Distanciamiento afectivo en el trato con los clientes.

A partir de lo mencionado anteriormente se concluye que la organización debe poseer políticas destinadas a prevenir el estrés de los empleados, de modo que no resulte en insatisfacción laboral y desmotivación.

Pero todo efecto no es negativo. Si se habla de eustrés, el mismo puede provocar aumentos en la actividad del individuo, causando una dinamización, incrementando así sus recursos, tales como la atención, memoria, rendimiento. Así se conduce a un aumento en su productividad, siempre y cuando este proceso no sea muy intenso para el sujeto de modo que lo perciba como una demanda amenazante, transformándose así en distrés.

Cuando se da una situación de inadaptación al estresor y las respuestas de estrés son mantenidas de forma crónica, la salud se puede afectar, o se puede favorecer el desarrollo de diversas alteraciones.

Los estresores aversivos tienen efectos a largo plazo en todos los sistemas biológicos del cuerpo: adrenomedular, corticosteroides, endorfinas, inmunológico y sistemas nervioso central y vegetativo. Si la estimulación dura un tiempo excesivo o se repite con frecuencia, pueden darse cambios permanentes con traducción patógena. (Guillén Gestoso & Guil Bozal, 2000).

### **1.5 Actualidad sobre el estrés**

En función de lo mencionado anteriormente se llevará a cabo un breve resumen sobre los últimos estudios realizados sobre estrés laboral. Es menester comentar que el ámbito del trabajo ha sufrido una serie de modificaciones en los últimos años, lo que a su vez ha dado lugar a nuevos descubrimientos y peculiaridades en lo que respecta al estrés. En primer lugar se destacan los cambios a nivel técnico, habiendo



una mayor automatización, aumentos en la incorporación de la tecnología y la consecuente desmaterialización de la producción. Ello ha dado lugar a un crecimiento en los aspectos del control y supervisión ejercidos sobre el trabajador, los que generan un ascenso de las situaciones de estrés.

A nivel mundial se han producido grandes fenómenos de transformación social, económica, cultural, etc.; uno de ellos es la globalización de la economía, y conjunta a ella la racionalización y concentración de empresas. Con ello se manifiesta cierta presión en la competencia, lo que lleva a acortar los procesos de producción, buscando a su vez empleados más versátiles y adaptables, quienes constantemente ven modificadas sus condiciones de trabajo, lo que les resulta difícil de superar.

A esto se suman las cambiantes jornadas de trabajo, ya sea por horarios rotativos, extensos, cambio constante de tarea, interrupciones constantes, discontinuidad en la biografía del trabajador, bloqueos en la promoción, movilidad descendente forzosa, traslado involuntario, readaptación profesional.

Es decir, que el ritmo frenético de nuestra sociedad tiene como resultado presiones procedentes de amplias fuentes. Kearns (1986, citado en Newell Sue 2002), afirma que el sesenta por ciento de las ausencias laborales se deben a problemáticas relacionadas al estrés, y que en el Reino Unido se pierden aproximadamente cien millones de días laborables al año por el motivo mencionado anteriormente.

Cooper (1986, citado en Guillén Gestoso & Guil Bozal, 2000) postula que empresarios norteamericanos invierten alrededor de 700 millones de dólares al año en sustituir a trabajadores que aún no han llegado a la edad de jubilación debido a incapacidades coronarias relacionadas al padecimiento de estrés laboral.

En una encuesta realizada en Europa, se concluye que los cambios en las cargas laborales estresantes durante los últimos 10 años, han demostrado por ejemplo, que en el año 2000 el 22% de los encuestados (n=21.500) trabajaban a

turnos, el 29% estaba sometido a fuertes ruidos y el 60% soportaba reducidos plazos de tiempo para realizar su trabajo. A su vez el 40 % sufría monotonía y escaso control o margen de decisión sobre sus tareas en el puesto laboral. Por último esta investigación concluye con el dato alarmante de que el cerca de un 10 % de los trabajadores están afectados de estrés crónico peligroso para la salud. Con ello se aclara que los costes debidos a esta carga de estrés en los países miembros de la Unión Europea alcanzan a los 20 mil millones al año. (Fernández-López; Siegrist; Rödel y Hernández-Mejía, 2003)

### **1.6 Tipos de estrés**

Según Sandin (2003) podemos mencionar dos tipos de estrés, el estrés crónico, constituyendo una forma de estrés en el cual los estresores sociales crónicos consisten en problemas, amenazas y conflictos relativamente duraderos. Existen diferentes tipos de estresores crónicos (Pearlin, 1989, citado en Sandin 2003):

- ✚ Sobrecarga de roles, ocurre cuando la demanda sobrepasa la capacidad del sujeto
- ✚ Conflictos interpersonales en conjuntos de roles, sucede con aquellos estresores que se dan por la interacción entre sujetos, conlleva problemas y dificultades en la interacción, con aquellos roles complementarios, ya sea, compañero de trabajo, supervisor, etc.
- ✚ Conflicto entre roles, se producen demandas incompatibles entre los diferentes roles, por ejemplo, demandas laborales y familiares, por ello el sujeto no puede satisfacer las demandas de uno de los roles sin dejar descuidadas las otras demandas.
- ✚ Por cautividad del rol, ocurre en aquellas personas que no están dispuestas a llevar a cabo un rol que les incumbe, por ejemplo, un padre que se dedica al trabajo para evitar su ejercicio como padre.

✚ Por reestructuración de rol, referido a aquel que se manifiesta por los cambios asociados a la evolución del propio rol.

Además de estos estresores crónicos mencionados, existen otros estresores asociados a la falta de ocupación de rol, es decir que el sujeto no puede ejercer un rol que desea por alguna incapacidad momentánea o permanente. Y la otra forma de estresor crónico es la que viene determinada por aquellos estresores que definen un nuevo rol (Wheaton 1996, citado en Sandin 2003).

Para concluir, el segundo tipo de estrés es el estrés por sucesos menores, o bien llamado estrés cotidiano, que se ve causado por microestresores o contrariedades.

Mientras unas contrariedades están determinadas situacionalmente otras son repetitivas, debido a que la persona permanece en el mismo contexto con demandas consistentes y predecibles, o bien porque las estrategias de afrontamiento son inefectivas. De este modo, el impacto de estos microestresores va a depender de factores como su elevada frecuencia más o menos crónica, o la excesiva frecuencia de contrariedades durante un periodo de crisis personal, o la baja presencia de microestresores pero continuada.

A diferencia del estrés crónico, el estrés cotidiano implica la existencia de sucesos concretos, con un comienzo y un fin que pueden delimitarse con cierta precisión.

### **1.7 Síntomas**

Los síntomas del estrés, se manifiestan a nivel físico, emocional y de conducta:

✚ A nivel físico: Opresión en el pecho, hormigueo en el estómago, sudor en las palmas de las manos, palpitaciones, dificultad para tragar o para respirar, sequedad en la boca, temblor corporal, manos y pies fríos, tensión muscular,

falta o aumento de apetito, fatiga.

✚ A nivel psicológico: inquietud, nerviosismo, ansiedad, temor o angustia, deseos de llorar y/o un nudo en la garganta, irritabilidad, enojo o furia constante o descontrolada, deseos de gritar, golpear o insultar, miedo o pánico, al punto de sentirse "paralizado". Preocupación excesiva, que puede incluso manifestarse como la sensación de no poder controlar el pensamiento; pensamiento catastrófico, la necesidad de que "algo" suceda, para que se acabe la "espera"; la sensación de que la situación no se supera; dificultad para tomar decisiones, dificultad para concentrarse, disminución de la memoria, lentitud de pensamiento, cambios de humor constantes, depresión

✚ A nivel emocional: moverse constantemente, risa nerviosa, rechinar los dientes, tics nerviosos, comer en exceso o dejar de hacerlo, beber o fumar con mayor frecuencia, dormir en exceso o sufrir de insomnio

### ***1.8 Prevención del estrés laboral***

Para trabajar sobre el estrés laboral y ocupacional, lo primero que debe hacerse es conocer detalladamente cuáles son las principales estrategias para abordar la problemática; sobre todo ante las demandas y situaciones estresantes en sus contextos laborales y organizacionales.

Se pueden distinguir dos tipos de estrategias, las preventivas que intentan eliminar los factores desencadenantes o impedir que se conviertan en fuentes de estrés y las de intervención que van dirigidas a la disminución de los efectos negativos derivados de la percepción del estrés. (Rodríguez Fernández, 2001)

A continuación se explicará a través de un cuadro (Rodríguez Fernández, 2001) las estrategias para el control de estrés, visualizando rápidamente el nivel de actuación y el objeto de intervención, ya sea control de los estresores, procesos de apreciación y estrategias de afrontamiento:

Tabla N° 2: *Estrategias para el control de estrés laboral (Extraído de Rodríguez Fernández, 2001)*

<b>Nivel de actuación</b>	<b>Objeto de intervención</b>		
	<b>Control de estresores</b>	<b>Procesos de apreciación</b>	<b>Estrategias de afrontamiento</b>
<b>Individual</b>	<p>Mejora los recursos para afrontar situaciones de riesgo: formación y entrenamiento en habilidades sociales; solución de problemas; conflicto y negociación; relaciones interpersonales o liderazgo.</p>	<p>Técnicas dirigidas a modificar la valoración de los estímulos; desensibilización sistemática; solución de problemas.</p> <p>técnicas dirigidas a modificar la valoración de los recursos disponibles: reestructuración cognitiva; técnicas de auto diálogo.</p> <p>Modificación cognitiva: autoestima; locus de control.</p>	<p>Técnicas cognitivo-conductuales: detección del pensamiento; solución de problemas; establecimiento de objetivos; reorganización cognitiva; modelado; moldeado; desensibilización sistemática; inundación.</p> <p>Relajación, meditación.</p> <p>Biofeedback</p> <p>Ejercicio físico, mantenimiento de la salud.</p>
<b>organizacional</b>	<p>Mejora en las condiciones de trabajo-</p> <p>Cambios en los horarios de trabajo: elección de turnos; horarios flexibles; semana laboral comprimida.</p> <p>Rediseño de puestos: enriquecimiento laboral; ensanchamiento laboral; grupos autónomos de trabajo.</p> <p>Cambios en la estructura organizacional: descentralización.</p> <p>Cambios en los procesos organizacionales: estilos de dirección y liderazgo (dirección por objetivos, dirección participativa); mejora de la comunicación.</p> <p>Ajuste entre las personas y su entorno; planes de promoción; colocación y asignación de puestos y responsabilidades</p> <p>Nuevas tecnologías: ergonomía; implantación de nuevas tecnologías.</p>	<p>Formación de equipos de trabajo: potenciación del apoyo social, incremento de la disponibilidad de recursos; etc.</p> <p>Comités de seguridad y salud laboral: la vigilancia y prevención de estresores incrementa la percepción de seguridad.</p> <p>Modificación de la cultura: fortalecimiento de valores, creencias y actitudes que disminuyan la percepción del entorno laboral como amenazante.</p> <p>Participación de la gestión de la organización</p> <p>Incremento de la autonomía.</p>	<p>Apoyo a la dirección para mejorar las dificultades derivadas de problemas personales</p> <p>Programas de intervención de crisis organizacional, clarificación de responsabilidades en la organización.</p>

Una organización puede fomentar tres formas distintas para reducir los efectos negativos del estrés en sus empleados, ellas son:

✚ **Iniciativas primarias:**

Es toda aquella actividad o propuesta dirigida por la organización con el fin de paliar las causas del estrés. Cabe aclarar que la mayoría de las iniciativas de reducción del estrés no pertenecen a esta categoría.

✚ **Iniciativas secundarias:**

Son todos aquellos programas destinados a que los empleados de la organización puedan desarrollar una mayor resistencia a los estresores. Es decir, que apuntan a que el individuo pueda desempeñarse mejor y con menos efectos en ámbitos que suelen ser altamente estresantes, capacitando a directivos, generando programas dirigidos a mejorar el estilo de vida de los empleados.

✚ **Iniciativas terciarias:**

Se desempeñan cuando el estrés ya ha afectado al individuo, son aquellas estrategias dirigidas a combatir el estrés que ya se ha desarrollado.

A partir de lo mencionado anteriormente se podría definir a las intervenciones en estrés como cualquier actividad, programa o la oportunidad iniciada por una organización, dirigida a reducir la presencia de estresores relacionados con el trabajo o asistir a los individuos para minimizar los resultados negativos de la exposición a estos estresores. (Ivancevich, 1990 citado en Buendía & Ramos 2001).

Por lo tanto las intervenciones pueden tener efectos positivos tanto para el sujeto como para la organización en su conjunto, Dolan (1994) realizó un breve resumen de las ventajas de estos programas de intervención:

✚ Demostración de una actitud de cuidado hacia los empleados

✚ Ayudar constructivamente a los empleados con problemas relacionados al estrés

- ✚ Promocionar el bienestar; reduciendo los posibles riesgos para la salud
- ✚ Controlar y mejorar la calidad de vida de los empleados
- ✚ Mejorar la motivación del empleado
- ✚ Mejorar los beneficios
- ✚ Reducir los comportamientos de aislamiento
- ✚ Reducir los casos de quejas y arbitraje
- ✚ Permitir que los empleados tomen mejores decisiones
- ✚ Limitar la competencia

Es muy importante que si en una organización se lleva a cabo un programa de intervención, se desarrolle simultáneamente o posteriormente un estudio de los resultados obtenidos, tanto a corto plazo como a largo plazo.

Para llevar a cabo una estrategia de intervención es relevante prestar atención a algunos aspectos que pueden aumentar las probabilidades de conseguir buenos resultados, a continuación se mencionarán algunos puntos fundamentales (Buendía & Ramos, 2001):

1. Centrarse en uno o pocos estresores, evitando de este modo introducir muchos cambios simultáneamente. Para ello es importante llevar a cabo un estudio o encuesta que revele cuales son los estresores que la mayoría de los empleados percibe, y evaluar si se puede llevar a cabo un abordaje organizacional holístico.
2. Adoptar un modelo teórico establecido para guiar la estrategia de intervención, la elección de medidas, y la naturaleza de los análisis llevados a cabo. Es decir, es muy importante tener un claro marco conceptual de referencia, para seguir una línea de trabajo, lo que facilitará el proceso de diseño y planificación de las intervenciones.
3. Considerar la meta precisa de la intervención propuesta, y revisar todas las opciones disponibles para el diseño de la misma.
4. Uso de medidas objetivas y subjetivas de los resultados de los individuos,

tiene que ver con llevar a cabo auto informes en los que los empleados puedan manifestar cómo han percibido las intervenciones realizadas.

5. Usar medidas relevantes a nivel organizacional, este punto radica en no sólo medir los resultados obtenidos a través de auto informes sino que la organización sea capaz de evaluar aspectos como el absentismo, el desempeño del trabajo, productividad del trabajador, eficacia organizacional, incapacidad, accidentes y lesiones.

6. Usar medidas establecidas y elegidas que tengan una fiabilidad y validez aceptable a la hora de evaluar las percepciones del trabajo, la satisfacción, los resultados de salud física y mental y las diferencias individuales por medio de escalas de auto informe. La mayor ventaja de este punto es que al utilizar escalas establecidas la información normativa se encuentra disponible para abrir la posibilidad de realizar comparaciones.

Considerar si los cambios que se están llevando a cabo en la organización proporcionan una ventana de oportunidad a través de la cual sea posible introducir intervenciones para la reducción del estrés.

7. Diseñar procedimientos de recogida de datos para maximizar la fase de respuesta, es decir, se debe intentar que respondan a estos procedimientos un número significativo de empleados de modo que la muestra sea representativa de la población total.

8. Tener en cuenta que los efectos de la intervención pueden no ser inmediatos, sino que en varios casos se dan en periodos.

9. Asegurarse que los investigadores encargados de evaluar las intervenciones son independientes de los encargados de identificar problemas de estrés y de buscar soluciones.



*CAPÍTULO II*

*MUNICIPALIDADES*

## ***Municipalidades***

### **1.1 Introducción**

La globalización ha generado grandes y profundos cambios en todo el mundo y en sus organizaciones, lo que ha impactado en las políticas administrativas y estructura organizacional del Estado.

Esta creciente realidad en América Latina ha producido que sus instituciones, principalmente los órganos municipales, se actualicen a los nuevos roles, nuevos estilos de gestión, que respondan a las actuales demandas de comunicación, transparencia, eficiencia y coordinación, lo que probablemente dé lugar a un mayor estrés en el empleado.

Una de las consecuencias más relevantes de la actualización del Estado, es la descentralización y desconcentración de la administración pública. La desconcentración es el traspaso de las competencias resolutorias desde los órganos superiores de la administración pública, a los órganos inferiores sometidos jerárquicamente; y la descentralización es el fortalecimiento de los gobiernos locales mediante el traspaso de atribuciones y recursos, y la modernización y el refuerzo progresivo de su autonomía. Ambas transformaciones requieren del órgano municipal un cambio tendiente a satisfacer estos requerimientos mencionados anteriormente. (Arriagada, 2002)

### **1.2 Panorama actual**

En la Argentina la descentralización, se puede observar por ejemplo, en el traspaso de parte de los programas sociales, educativos y de salud a la jurisdicción provincial y de ésta a los municipios, lo que ocasionó nuevas competencias y demandas sobre el Estado local. Estos cambios significaron en su momento un

problema para la instancia municipal (García Delgado, 1998 en Urtizberea & Pagani, 2012)

En la mayoría de los casos estas nuevas competencias no fueron acompañadas de mayores recursos, por lo cual, algunos gobiernos locales adecuaron los modelos de gestión e intervención estatal a través de la modificación de sus estructuras, de la implementación de nuevos modos de organización y de recaudación.

En el proceso que se ha desarrollado de descentralización, el cual involucra al municipio como protagonista, ha provocado que dicha organización pase de ser un mero ejecutor de programas nacionales o provinciales, a asumir responsabilidades como diseñador de políticas. Dicho protagonismo creciente va asociado íntimamente a la capacidad que posea el municipio en particular para estructurar su propia agenda municipal. Lo que generalmente implica mayores cargas de trabajo.

La estructuración de una agenda, constituye uno de los momentos más críticos para el municipio, ya que la combinación entre demandas de la gente, la cual se ha ido ampliando a lo largo del tiempo, y la delegación de funciones por parte de las administraciones centrales (provincial y nacional), hacen que la organización municipal opere con restricciones sin perder capacidad de demostrar su poder de gestión como gobierno local.

Cabe destacar que en la actualidad las reformas que ha vivenciado el Estado y el agravamiento de la crisis económica aumentaron las demandas dirigidas al municipio. El municipio ha adquirido un rol fundamental en la atención y asistencia de necesidades sociales, además se ha llevado a cabo un incremento de las demandas de promoción y desarrollo de la ciudad. Estas demandas actuales exceden las funciones tradicionales del municipio. Anteriormente las demandas comprendían:

- ✚ servicios (subsidiados) de protección social y asistencia directa (guarderías infantiles, comedores escolares y comunitarios, atención primaria de salud, etc.),
  - ✚ mantenimiento de los servicios públicos de la ciudad
  - ✚ ejecutar obras de infraestructura y vivienda social en pequeña escala.
- (Clemente, 2001 citado en Smulovitz y Clemente, 2009).

### **1.3 Organización municipal**

Los municipios se organizan a partir de dos poderes, un poder unipersonal comprendido por el Intendente, quien ocupa la cúspide del organigrama, sus funciones son ejecutivas, y otro poder colegiado denominado Concejo Deliberante a cargo de la función legislativa. El tamaño del Concejo Deliberante está asociado con la cantidad de habitantes del municipio, la designación de los concejales surge a partir de la elección directa con el voto del departamento.

Además, junto a estas dos instituciones políticas, existe un poder judicial local, integrado por juzgados de faltas con jurisdicción correccional en el territorio municipal, uno de los propósitos principales de este tribunal de cuentas es revisar y aprobar los presupuestos de gastos e ingresos de la municipalidad. (Sanguinetti, P.; Sanguinetti, J. & Tommasi, 2001)

Respecto de las competencias de las Municipalidades de Mendoza, estas se encuentran contenidas en el art. 200, de la Constitución Provincial, que le otorga, entre otras las siguientes:

- 1) Juzgar la validez o nulidad de la elección de sus miembros;
- 2) Nombrar a sus empleados;
- 3) Votar anualmente el presupuesto de gastos y recursos, administrar sus bienes raíces, examina las cuentas del ejercicio vencido y los remite al Tribunal de Cuentas de la Provincia;

4) Dicta todas las Ordenanzas y Reglamentos, dentro de las atribuciones conferidas por la Constitución y por la ley orgánica de Municipalidades.

En general las competencias de la administración municipal estarían comprendidas en el siguiente cuadro:

*Tabla N°3: Competencias por Órganos de Gobierno: Ejecutivo y Deliberativo. Extraído de <http://fcp.uncu.edu.ar/>*

	<b>Unidad Ejecutivo</b>	<b>Unidad Deliberativo</b>
<b>En cuanto a la cantidad de integrantes</b>	Unipersonal	Colegiado: Con renovación parcial por mitades cada 2 años .La Constitución indica que será un número no menor de 10, sin indicar números máximos. La ley Orgánica, en su art. 43 estipula para Capital 18 Concejales, Municipios del Gran Mendoza eligen a 16 por "tener una ciudad en su radio", en tanto que el resto de los Departamentos eligen a 13 ediles.
<b>Funciones</b>	Ejerce la representación exclusiva del Municipio Responsabilidad de la Administración de los Bienes del Municipio	Establece la remuneración de los funcionarios, con arreglo a lo indicado en el Presupuesto Anual que se aprueba
<b>Respecto de facultades exclusivas</b>	Pueden convocar a elecciones. Convoca a sesiones Extraordinarias, para las cuales, el temario se fija previamente	
<b>Respecto de las condiciones de ciudadanía</b>	Para ser Intendente se requiere ser Ciudadano Argentino	Podrán ejercer extranjeros, pero en un número no superior de 2 Concejales
<b>En cuanto al ejercicio temporal del cargo</b>	Es permanente	Es interrumpido: posee Sesiones Ordinarias, Extraordinarias y goza de un receso en parte del año
<b>Respecto del Poder de Policía</b>	Ejerce la función administrativa de policía	Ejerce el Poder de Policía a través de ordenanzas y de la reglamentación de los derechos

En la Argentina, los gobiernos locales se caracterizan por una gran heterogeneidad en cuanto a su tamaño poblacional, estructura, recursos, configuración social, cultural y económica.

Actualmente, existen 1922 de dichos gobiernos, que tienen que responder a la presión que suponen las mayores competencias de derecho o de hecho, ante el fenómeno causado por la descentralización

De este modo, el Estado Nacional otorga mayores responsabilidades a los gobiernos provinciales y municipales, quienes tienen que dar respuestas más amplias, contando en repetidos casos con pocos recursos, o recursos poco apropiados, sin las capacidades técnicas y de gestión necesarias. Esto genera a su vez una sobrecarga en aquellos trabajadores capacitados para ello.

Por este ensanchamiento de las capacidades que debe poseer el municipio, a los servicios urbanos tradicionales se han sumado los de salud, educación y asistencia a grupos de riesgo. (Cormick, 1997)

Resumiendo lo antes mencionado, se puede comentar que los fenómenos de descentralización y globalización generan mayores tareas a resolver por las comunas, nuevos desafíos a encarar desde lo político, económico y social. Estas mutaciones obligan a los municipios a replantear su organización, misiones, funciones y autonomía, lo que a su vez, genera grandes cambios en el contexto laboral de las personas que forman parte de los referidos municipios.

Dichos fenómenos están comenzando a desplazar el anterior modelo municipal tradicional, de carácter administrativo clientelar.

En la mayoría de las comunas de nuestro país todavía sigue vigente el modelo tradicional de gestión, con integración vertical entre diferentes áreas, centralización de las decisiones, falta de incentivos, bajo grado de instrucción del personal y

clientelismo. El nuevo modelo pone de manifiesto las limitaciones del modelo político tradicional basado en punteros y clientelismo. (García Delgado, 2003)

Este modelo tradicional deja como principal dificultad la paradoja que presentan las comunas en la Argentina, ya que tienen exceso de personal y a la vez, falta de personal especializado. Es evidente la tradición clientelar de reclutamiento y una carrera administrativa asociada a enfoques burocráticos centrados en la antigüedad más que en la productividad. En relación a ello Cormick plantea:

En el municipio argentino ha predominado una visión formalista y administrativista de la acción municipal. Uno de los resultados más graves de esta perspectiva se pone de manifiesto en la restricción de recursos de los municipios. La lógica aplicada sería la siguiente: al no ser nivel estatal con competencias relevantes, no le corresponden recursos significativos. Como consecuencia, los recursos con que cuenta son los imprescindibles para encarar las tareas de administración. De este modo, se cierra un círculo que atenaza al municipio entre la incapacidad para encarar políticas activas y el cuestionamiento por parte de la sociedad por su ineficacia para dar cuenta de sus demandas". (p. 27)

#### **1.4 Aspectos históricos de los municipios de Argentina**

Como se mencionó anteriormente nuestro país posee un amplio número de gobiernos municipales. Considerando la caracterización poblacional del sistema municipal, es destacable su heterogeneidad. Dos de los municipios del país superan el millón de habitantes y concentran alrededor del 8 % de la población nacional, mientras que existen gobiernos locales con menos de una treintena de habitantes.

El 80% de los gobiernos locales argentinos tienen menos de 10.000 habitantes, conteniendo el 13% de la población total del país, y el 38,3 % de las comunas tienen menos de 1000 habitantes, lo que demuestra la heterogénea distribución.

Uno de los aspectos histórico políticos del país que más ha repercutido sobre la organización de los municipios en la Argentina, ha sido el proceso de Reforma del

Estado iniciado en 1989. A continuación se hará mención de las características más relevantes de la reforma:

1. la acelerada privatización de empresas públicas;
2. la vertiginosa desregulación de la economía;
3. la reforma de la administración pública;
4. la descentralización de algunos servicios hacia las provincias.

Sobre lo último es menester aclarar que en la Argentina la descentralización de competencias no se hizo en favor de los municipios, sino de las provincias. Como consecuencia, en 1990 se originó un nuevo panorama de distribución de las competencias entre los distintos niveles de gobierno en el país:

- a) Un conjunto de competencias exclusivas del Estado Nacional, como la defensa nacional, el manejo de los asuntos exteriores, la regulación de los asuntos interprovinciales y la regulación del transporte aéreo, marítimo, ferroviario y automotor interprovincial, así como del correo postal, de la provisión de gas y de las telecomunicaciones;
- b) Un conjunto de competencias concurrentes entre el Gobierno Nacional y los gobiernos provinciales, como la educación superior, la justicia, la seguridad social, la seguridad pública y el mantenimiento de las rutas interjurisdiccionales;
- c) Un conjunto de competencias concurrentes entre el Gobierno Nacional, los provinciales y los municipales, como la construcción de obras de infraestructura, la atención de grupos sociales débiles, la defensa del consumidor, la promoción del desarrollo económico, el fomento del deporte social, la atención de la salud preventiva, la reglamentación de terminales de carga y pasajeros, la regulación del transporte automotor, la promoción turística y la gestión del patrimonio cultural y natural;



d) Un conjunto de competencias exclusivas de las provincias, como el servicio educativo, el financiamiento de la vivienda social y la regulación de la distribución domiciliaria de la energía eléctrica;

e) Un conjunto de competencias compartidas entre el gobierno provincial y los municipios, como la provisión de servicios públicos, la prestación del servicio público de agua y saneamiento, la protección contra incendios y la atención de la salud.

Hasta la década de 1990 las funciones exclusivas del municipio se limitaban a tres grandes campos de intervención:

1. La construcción y el mantenimiento de la infraestructura urbana, incluyendo el alumbrado público, la limpieza y recolección de residuos, la construcción y reparación de calles y caminos vecinales, la conservación de parques y paseos públicos, el cuidado de cementerios y el mantenimiento del equipamiento urbano.

2. La regulación sobre el hábitat, es decir, sobre el territorio del municipio, como la emisión de permisos de construcción de viviendas, las actividades económicas, como la habilitación de emprendimientos y el tránsito urbano.

3. La asistencia a la población en riesgo, la atención de la salud de baja complejidad, a través de los centros de salud y la defensa civil ante desastres naturales. (Cravacuore, 2007)

Estas tres grandes actividades son las que los distintos municipios cumplían hasta ese entonces con mayor o menor eficacia. Sin embargo, luego de 1990, algunos de estos municipios ampliaron sus funciones, fueron aquellas comunas dotadas de

mayor cantidad de recursos humanos y recursos financieros. Asumieron de este modo nuevas responsabilidades, ampliando su agenda a los siguientes tópicos:

- ✚ Preservación del medio ambiente, incluyendo la recuperación de recursos explotados sin control anteriormente
- ✚ Seguridad ciudadana, contando algunos municipios con su propia fuerza policial.
- ✚ Promoción económica, abarcando la promoción del empleo y generación de trabajo. Durante este periodo, algunos municipios adquirieron oficinas especializadas en la promoción del empleo, brindando asesoramiento y atención a las demandas de la población. Además muchas comunas se han mostrado muy activas en relación a la temática no sólo aportando capital propio para apoyar financieramente a la micro, pequeña y mediana empresa, sino involucrando también al sector privado
- ✚ Defensa al consumidor, la cual sólo era un aspecto a llevar a cabo en la Ciudad de Buenos Aires.
- ✚ Acceso a la justicia y resolución de conflictos familiares y/o vecinales. Las comunas buscan aportar a la no judicialización de los conflictos, apelando a la mediación comunitaria.
- ✚ Promoción social, se busca atender a la mayor cantidad de población. Se implementan políticas para la minoridad, la juventud, la tercera edad, la igualdad de género, la discapacidad, prevención de adicciones, promoción de la cultura y del deporte, por ejemplo, con la construcción de polideportivos municipales.
- ✚ Educación en distintos niveles, algunos municipios se encargaron de cubrir la oferta educativa faltante, mediante el apoyo a centros educativos complementarios, como aquellos que brindan talleres, cursos anuales. Además se otorgan becas estudiantiles.

A pesar de mencionar esta amplia gama de tópicos innovadores, es difícil encontrar en la actualidad un municipio que lleve a cabo todas estas actividades de manera simultánea. Ello responde a las restricciones y limitaciones de cada municipio, y además a que no todas las poblaciones reclaman lo mismo y al mismo tiempo.

### **1.5 Dificultades de gestión**

Algunas de las dificultades que presentan los municipios argentinos en la gestión se pueden enumerar en:

1. Falta de objetivos claros, inexistencia o ineficiencia en la planificación y tareas por repetición. Generalmente la planificación se asocia con el planeamiento urbano el cual lamentablemente en la mayoría de los municipios aparece separada de la gestión cotidiana.
2. Baja participación de los municipios en el gasto público. En la Argentina se destina menos del 8% del presupuesto público total a los gobiernos municipales. Por lo cual en nuestro país el gasto municipal se encuentra por debajo de la media latinoamericana y, muy por debajo de la media de países europeos.

Por otro lado, las comunas registran bajos niveles de recaudación, las mismas sólo obtienen la mitad de lo que necesitarían recaudar, en este fenómeno se observa de forma muy pronunciada la heterogeneidad entre las distintas situaciones que atraviesan los municipios. Esto se ve agravado por la poca cultura ciudadana en el pago de las tasas municipales. La poca autonomía de los municipios y su consecuente dependencia de los niveles superiores de gobierno es un fenómeno cada vez más frecuente en la Argentina. Esto repercute en el aumento desmedido de transacciones por parte del gobierno provincial y nacional hacia los municipios, que a su vez han multiplicado las

transacciones de los niveles superiores de gobierno para la realización de obras públicas.

A lo antes mencionado se suma que existe una fuerte disminución de los gastos en obras públicas, ya que los municipios utilizan todos sus recursos financieros en gastos corrientes, es decir, se ve destinado al pago de la masa salarial.

Otra problemática es que no existe una clara cultura del monitoreo y de la evaluación de los gastos públicos por parte del municipio. La mayor parte de las comunas presenta una fuerte dependencia de los tribunales de cuentas provinciales que no realizan control de gestión, sino que se abocan a revisar la correspondencia entre los gastos y la imputación de los mismos, sin indagar en qué y cómo se hizo y, si los precios pagados fueron los adecuados.

Circuitos administrativos informales: no existen sistemas administrativos y de información que coordinen la labor de los distintos departamentos. Como se ha ido observando, los gobiernos municipales han ido abarcando cada vez mayores funciones, y los sistemas burocráticos de mesa de entrada cada vez resultan más ineficientes.

Paradoja del exceso y falta de personal de manera simultánea. Los municipios cuentan con plantas importantes respecto de la población total pero carecen de funcionarios para la ejecución de nuevas funciones. Dichos funcionarios no sólo se definen por su calificación educativa sino por las competencias adecuadas para desenvolverse en el Estado.

La depresión económica de fines de 1990 fomentó que muchos profesionales a falta de oportunidades mejor remuneradas, encuentren lugar en la

administración pública local, produciéndose un incremento de la profesionalización de la gestión pública.

La mayoría de los gobiernos municipales no tienen políticas específicas y el entrenamiento profesional es dependiente de las voluntades de los funcionarios que quieren formarse, y de aquellos que debido a su antigüedad y experiencia aportan sus herramientas para instruir a otros empleados nuevos.

Otra problemática asociada a la de recursos humanos, es el ingreso en la administración basado en la amistad, la familiaridad o el clientelismo, lo que denota un sistema en el que no existen los concursos de ingreso ni de ascenso por mérito.

3. Tensión entre funcionarios políticos, técnicos y los empleados de planta. Estos conflictos radican en las diferencias fundamentales de objetivos, y formas de trabajo, la relación entre políticos y técnicos, radica en que los segundos creen tener el monopolio del saber técnico universal, ignorando algunas leyes de administración pública que los políticos manejan. La dificultad entre empleados de planta y los técnicos se origina en que estos últimos buscan innovar sin el poder suficiente, por lo que los empleados de planta se resisten.

4. La elaboración y aprobación del presupuesto, en la mayoría de los casos el presupuesto no es claro. La tarea del Concejo Deliberante radica en aprobar el presupuesto antes de comenzar el ejercicio en curso como también debe aprobar la ejecución presupuestaria y realiza la aprobación del ejercicio a mediados del año siguiente pero sin el adecuado control de gastos.

5. La información que poseen los municipios en algunos casos resulta obsoleta. Hay una gran disparidad de leyes y ordenamientos jurídicos, generalmente

antiguos: la ley de la municipalidad de la provincia de Buenos Aires data de 1957 y la de la provincia de Mendoza de 1934.

6. Dificultad de administración de la información en las comunas, carecen de elementos para tomar decisiones, como no planifican adecuadamente, no producen información y los procesos de toma de decisiones responden a la voluntad de los funcionarios. (Cravacuore, 2007)

## 1.6 Contrariedades políticas

✚ El poder se encuentra conservado en los niveles superiores del Estado, principalmente en el gobierno nacional. Esto reduce considerablemente las capacidades de gobernabilidad de los intendentes.

La autonomía pasa a ser dejada de lado de hecho a pesar que por derecho este dictaminada de otra forma en la Constitución Nacional. A partir de los procesos que vive el Estado Argentino de actualización, globalización, es este uno de los aspectos que mayormente se busca transformar, pensando al municipio como un lugar de construcción política, y no como una lugar de inicio de la carrera política de muchos dirigentes.

✚ Existe cierta tensión comúnmente entre concejales y el intendente, quienes representan el poder ejecutivo y legislativo respectivamente.

✚ El caudillismo, siendo uno de los problemas que más daño provoca al municipio, teniendo intendentes que se reeligen sucesivamente por varios mandatos. Además a él se suma el clientelismo, que provoca una ida y venida de favores por cobrar. Y otro aspecto no menos importante que se adiciona es el centralismo partidario, algo que no hace mucho ruido a la sociedad cuando lo escucha, ya que es un fenómeno naturalizado por la mayoría de las personas.

Este centralismo implica el monopolio de los cargos públicos por miembros del partido triunfador.

✚ Existe una desconfianza generalizada por parte de la sociedad hacia el manejo de los recursos en manos de los gobernantes.

✚ Ausencia de colaboración intermunicipal, para tareas que competen a dos o más municipios. Esto se ve agravado si los municipios tienen fuerzas políticas distintas al poder.(Cravacuore, 2007)

## **1.7 Impacto en los empleados**

Estos cambios han ido variando según las particularidades de los municipios, es decir, que han sido heterogéneos según su impacto en la organización. Lo que se considera una constante ha sido la falta de profesionalización y de oportunidades para el ingreso a un sistema de carrera, que se encuentra muy alejado del ascenso dado por el mérito, la capacitación y el desarrollo.

Además se suma a todo ello que en las municipalidades de la Argentina, hay un incremento anual del personal contratado, lo que genera en los empleados contratados la sensación de poseer un empleo inestable. Provocando cierta incertidumbre, aunque reciben aportes de salud y jubilación. Este trabajo, según la OIT, se considera trabajo precario, ya que implica la realización de un trabajo poco seguro, incierto, difícil y delicado, negando al trabajador garantías a sus condiciones de vida.

El proceso de transformación del Estado ha tenido efectos muy específicos en la situación del empleo público y en el entramado de relaciones y dinámica de ese campo. Según Gimenez (1997, citado en Smulovitz, & Clemente, 2009) la precariedad se transformó en una forma natural de empleo estatal, de este modo se fue

institucionalizando la precarización del empleo público. Es así que se constituyeron dos clases o agrupamientos de trabajadores: aquellos cuya relación contractual es por tiempo indeterminado, comprendidos en la planta permanente, y aquel grupo que se incorporó por contratos con un tiempo de finalización, en la condición de trabajadores autónomos, que en realidad mantienen una relación de dependencia con un único empleador (municipio) prolongada en el tiempo bajo la misma modalidad.

### **1.8 Diferenciaciones de conceptos**

Comúnmente los conceptos de Estado y Administración pública se utilizan como sinónimos, aunque en el lenguaje de las ciencias económicas o administración estos conceptos denotan dos contextos distintos. El Estado comprende no sólo a la administración pública sino también a aspectos de la esfera política, de la esfera judicial y del derecho. Otras corrientes enfatizan que el Estado está asociado a la forma en que se estructuran las relaciones sociales.

Por su parte la administración pública, es el organismo que más rápido se puede identificar como parte del Estado, es aquella que contiene los tres poderes, el ejecutivo, el legislativo y el judicial. Según el autor Horacio Cao (2007): “puede decirse que la administración pública es el ámbito donde el poder del Estado se hace visible a partir de un conjunto de organizaciones que tiene un basamento jurídico estatuido” (p. 16).

### **1.9 Etapas de los municipios en la Argentina**

Desde hace ya 15 años que los municipios en el país adquieren mayores responsabilidades y deberes como fue explicado anteriormente, según estas obligaciones asumidas es que se lleva a cabo una caracterización según la evolución alcanzada, se distinguen tres etapas que atraviesan los municipios:



#### ✚ *Etapa I: municipios en la concepción tradicional*

Entre sus responsabilidades asumidas encontramos el desarrollo y mantenimiento de la infraestructura local, que incluye a su vez la pavimentación y reparación de vías, y el mantenimiento de parques y recreación. Además de la prestación de servicios generales urbanos como la recolección de basura, aseo de calles y alumbrado público.

#### ✚ *Etapa II: municipios en la transición*

En esta etapa no sólo cumplen los servicios brindados en la etapa anterior sino que incursionan en otras responsabilidades. Llevan a cabo servicios sociales, como la construcción de viviendas, asistencia social, aseo y cultura. Por otra parte suman acciones en la seguridad vial y en la justicia de faltas.

#### ✚ *Etapa III: municipios en la sociedad moderna*

En este periodo el municipio asume un papel como promotor del desarrollo, y agregan una incursión en el cuidado del medio ambiente. (Braceli, 2009)

Como se ha ido mencionando a lo largo de este apartado, todas estas etapas del desarrollo, no son clasificaciones taxativas, sino que un municipio puede haber incursionado en áreas de la etapa III y aún continuar en un modelo tradicional. Cabe aclarar que el desarrollo no se da en una línea homogénea.

Este avance heterogéneo radica en la diversidad de aspectos que distinguen a un municipio de otro en nuestro país, tales aspectos son:

✚ *La diversidad de la población:* este aspecto como se mencionó anteriormente tiene que ver con que en el país existen municipios muy poblados y otros casi sin población.

✚ *Dispersión de la población:* hay municipios con una densidad mayor a 15.000 habitantes por km<sup>2</sup> y otros con un habitante por km<sup>2</sup>

- ✚ *La extensión:* tienen que ver con el territorio que abarca el municipio, hay algunos de 40000 km<sup>2</sup> y otros de no más de 50 km<sup>2</sup>
- ✚ *La diversidad en la capacidad contributiva:* radica en la diferencia que existe en los ingresos de los habitantes y su capacidad para el pago de impuestos.

## 2.1 Régimen municipal en Mendoza

La forma de creación de los municipios en Mendoza fue por delegación, se constituyó de este modo una organización con un departamento deliberativo, con un número no menor a 10 miembros, y un departamento ejecutivo, representado por el intendente.

Los municipios en la Argentina poseen un doble papel, por un lado ser parte del Estado y por otro de un régimen político global. Por ello se deben comprender las dos acepciones de municipio, como un conjunto de instituciones públicas que constituyen el gobierno local (desde una perspectiva jurídico- política); y por otro lado el municipio como asentamiento humano (desde una perspectiva sociopolítica-cultural).

Según el autor Braceli (2009), se considera municipio al “conjunto de población que, contando con un gobierno propio, dentro de un territorio determinado, es reconocido como tal por el ordenamiento jurídico vigente. Este concepto considera cuatro elementos esenciales: población, territorio, gobierno y orden jurídico” (p. 10).

Dicho autor a través de una investigación realizada en Mendoza postula que la provincia presenta una heterogeneidad marcada entre sus municipios. Es decir, posee una Organización atípica en relación al resto de las provincias de la Argentina.

Algunas de las cualidades que caracterizan a los municipios de Mendoza son:

- ✚ Heterogeneidad de los municipios que integran Mendoza

- ✚ Organización política: los municipios de la provincia son autárquicos, gozan de autonomía. Siendo los del Gran Mendoza los de mayor autonomía financiera.
- ✚ Son unidades territoriales (unidades distritales), con alta población
- ✚ Tiene la menor cantidad de municipios (18), con alta densidad poblacional.
- ✚ La población municipal promedio en Mendoza es de 90000 habitantes.
- ✚ Refiriéndonos sobre su estructura fiscal, posee uno de los menores gastos por habitantes del país.
- ✚ La calidad de sus estructuras presupuestarias son precarias ya que no muestra, el destino, la distribución espacial, las funciones que cumple, no identifica qué produce el municipio.

Por último, de acuerdo a las características mencionadas, el presupuesto llevado a cabo con estas carencias impide:

1. Transparentar las acciones del gobierno.
2. No habilita canales de participación
3. No explicita niveles de responsabilidad
4. Impide evaluar la gestión interdepartamental en cuanto a prestaciones y costo
5. No permite medir la eficiencia de la gestión
6. No permite conocer las necesidades insatisfechas de la población
7. Carece de medio para hacer compatibilizar las políticas municipales con las políticas provinciales

## **2.2 Municipio del Gran Mendoza abordado**

En la Argentina como se mencionó los gobiernos se dividen en 3, nacional, provincial y municipal. A su vez el municipal se divide en distrital, en el caso de

nuestra provincia. La organización en la que se llevó a cabo la investigación es una de las que posee mayores responsabilidades de la provincia debido a su gran tamaño.

### **2.3 Cultura organizacional**

A partir de investigaciones llevadas a cabo por Blutman (2003) se llega a la conclusión según el mencionado autor que en la administración pública hay una predominancia de dos tipos de cultura organizacional, que se presentan de modo particular en cada municipio.

Una de ellas es la denominada cultura anómica que se expresa en los empleados como desinterés, indiferencia y falta de compromiso con la organización, se caracteriza por un estado de incertidumbre y confusión.

En estas organizaciones los cambios son vividos como algo traumático, por lo que el momento del proceso electoral, constituye un marco de cambios y transformaciones que repercuten en la organización y en el desempeño de sus actividades. Este tipo de cultura conlleva pérdida de entusiasmo, ausencia de recompensas, escasa seguridad laboral (en algunos empleados), desconocimiento de reglas, misiones y objetivos, baja circulación de información.

Además los municipios según el autor tienen algunos aspectos de la cultura apática, la cual se caracteriza por la excesiva prudencia en la administración y gestión, ello se encuentra íntimamente relacionado con la burocratización de algunos procedimientos. Esto se expresa generalmente en el apego a las normas y reglas, un estilo conservador, altos niveles de rutina en la asignación de tareas y su realización, la subestimación de la innovación y la creatividad.

Entre los valores culturales el más importante es el de estabilidad que aporta el Estado como empleador, lo que condice con el tipo de cultura reticente al cambio.

Por otra parte los principios menos valorizados son aquellos relacionados al crecimiento personal y la autorrealización, ya que se los empareja con el individualismo, un aspecto que se relaciona íntimamente con lo privado. En contraposición a este aspecto, en el ámbito público hay una estima muy marcada hacia los valores sociales, tales como: buena relación de trabajo con el jefe, cooperación grupal, y tiempo libre. Es decir, en el ámbito público la jerarquización de valores tiene que ver con el aspecto colectivista del valor en cuestión.

Resumiendo, podría decirse que la cultura predominante en la administración pública se integraría de valores laborales básicos (como cubrir necesidades básicas) y sociales, lo que incide en la baja presencia de valores como la auto realización. Además tienen más peso los valores asociados al colectivismo que al individualismo.

La cultura organizacional en el ámbito público ha forjado en los empleados una forma de ver los cambios que provoca que los trabajadores se aferren a lo establecido, presentando miedo ante los cambios. Si mencionamos a Kaes, existiría un predominio de lo instituido sobre lo instituyente, es decir, el proceso de elecciones sería lo instituyente que sucumbe y produce cambios bruscos a los que los empleados temen.

Todo esto se ve reforzado por el ambiente externo, el macrosistema económico de la Argentina, y de las sociedades latinoamericanas que imponen inestabilidad económica, restricciones del mercado, desigualdad social.

Citando a Blutman (2003) podemos destacar que: “La cultura, al menos en este aspecto, conduciría a quienes trabajan en el sector a adoptar una postura defensiva vía la revalorización de algunos de sus elementos más característicos, como por ejemplo la estabilidad del empleo público” (p. 18).

Por lo tanto la organización municipal sería definida como una organización donde hay una omnipresencia de reglas destinadas a establecer qué se hace y cómo se hace y no tanto para qué se hace. La rutinización de las tareas hace que los márgenes de flexibilidad y libertad en las tareas tiendan a ser escasos. Blutman (2003) reúne a las organizaciones con estas características bajo la denominación de organizaciones con cultura atada a la lógica del expediente, en la cual, según el autor rigen los parámetros estáticos y marcadamente burocratizados.

Otro indicador que pone de manifiesto la actitud reticente frente a la incertidumbre estaría dado por la escasa predisposición a modificar el contenido de tareas según las circunstancias. El carácter rutinario y normativamente enmarcado del contenido de las labores, la confiabilidad excesiva en los procesos administrativos y la excesiva prudencia en las decisiones, no dejan espacio para la flexibilidad, entendida como la facultad que hace de las instituciones modernas, no tanto organizaciones adaptadas al cambio sino organizaciones adaptables.

## *CAPÍTULO III*

### *EL EMPLEADO MUNICIPAL*

## ***El empleado público***

### **1.1 Introducción**

A continuación se llevará a cabo una breve reseña de los aspectos más importantes sobre los trabajadores estatales.

Según Chiavenato (1998) los sujetos de una organización se abordan desde dos perspectivas: como recursos, teniendo en cuenta sus habilidades, capacidades, destrezas; o desde lo subjetivo, abarcando aspectos propios de la personalidad, aspiraciones, actitudes, motivaciones. Haciendo énfasis en este último aspecto al mencionar a cualquier empleado miembro de una organización, se debe tener muy en cuenta que es un sujeto inmerso en una trama, que posee una historia vital que lo atraviesa, y que a su vez lo posiciona en un lugar particular sobre qué espera de esa organización en particular de la que forma parte. (Pérez Jáuregui, 2005).

Continuando con la idea propuesta por dicho autor, el mismo profundiza en el aspecto del individuo como recurso y considera los objetivos que debe llevar un área de recursos humanos en una organización, crear, mantener y desarrollar empleados con habilidades y motivaciones para llevar a cabo los objetivos de una organización; crear mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, desarrollo y satisfacción de las personas y alcance de objetivos individuales; alcanzar eficiencia y eficacia organizacional a partir de distribuir el trabajo entre las personas disponibles.

Siguiendo con la perspectiva del individuo como recurso, Sisternas (2000) se refiere a la planificación del personal en la administración pública, para el autor es fundamental realizar una gestión previsional de los puestos de trabajo, de las personas y de sus competencias profesionales, estructurando así la inversión del capital humano. (Sisternas, 2000, citado en Urtizberea & Pagani, 2012).



Longo plantea que es necesario contrastar los objetivos de la organización con los objetivos del sujeto, es decir, con sus capacidades internas, identificando necesidades y emprender actividades tendientes a saldar las diferencias de objetivos entre el sujeto y la organización. (Longo, 2002)

Dicho autor plantea que se debe contar con un área específica que planifique todo lo relativo a recursos humanos, de lo contrario sólo se tiende a una administración vacía del personal, de modo rutinario y estático, que no posee lugar para la innovación. Esto se presenta en la mayoría de las organizaciones estatales.

Sisternas (2000) agrega que es necesaria la flexibilización de los recursos humanos, lo que dará como consecuencia un achicamiento de los gastos en personal. Adiciona que si las administraciones públicas realizaran el debido diagnóstico y planificación en relación a los recursos humanos verían una optimización de los mismos.

Retomando la perspectiva de la subjetividad del empleado, Schvarstein (2005) analiza la organización como un instrumento donde el sujeto tiene autonomía o dependencia institucional, de este modo las relaciones entre el sujeto y la organización darían lugar a dos tipos de sujetos:

- ✚ Sujeto-sujetado: es un sujeto que pierde parte de su subjetividad en pos de permanecer en la organización, se siente restringido y con ausencia de un proyecto personal.

- ✚ Sujeto productor: es aquel que se desarrolla más allá de la organización, que despliega todas sus capacidades, y obtiene satisfacción personal en ello. Posee autonomía.

Una de las particularidades y diferencia respecto al sector privado, es que el empleador no resulta una persona, grupo empresarial o personalidad jurídica, sino

que el empleador es el Estado, una entidad en la que el sujeto forma parte y que representa un interés general y resulta difusa a la hora de su identificación.

A lo largo del tiempo el trabajo se ha ido tornando más complejo, intensificado e inestable, pero a su vez sigue siendo una plataforma de construcciones simbólicas y posicionamientos subjetivos. Su papel como referencial identitario está asociado directamente a la condición misma de trabajar. (Adamini, 2014)

## **1.2 Conductas violentas en la organización estatal**

Scialpi (1999), plantea la existencia de violencia en el ámbito de las organizaciones estatales. Se define a la violencia como una forma de ejercicio del poder a través del ejercicio de la fuerza, no solo física, sino también psicológica, emocional, económica, política. En todas sus manifestaciones implica un superior y un inferior, que adoptan habitualmente la forma de roles complementarios: patrón-empleado, joven-viejo, maestro-alumno. El poder se emplea como el medio para solucionar el conflicto, y en su intento se elimina al otro como “otro”.

A partir de entender el concepto de violencia de esta manera, es que la autora describe conductas habituales en el ámbito estatal, que adquieren la forma de violencia institucional naturalizada:

- ✚ Violación de normas vigentes por parte de quienes las crean y por parte de aquellos que deben hacerlas cumplir.
- ✚ Coexistencia de diferentes sistema de empleo
- ✚ Criterios irracionales de selección de personal (clientelismo)
- ✚ Nombramientos de no-idóneos en cargos directivos o de gran responsabilidad.
- ✚ Ausencia de concursos.

- ✚ Existencia de regímenes de privilegio.
- ✚ Personal contratado como trabajadores autónomos, aun cuando la naturaleza de su prestación no condice con tal condición.
- ✚ Inadecuación del mobiliario, falta de estudio del lugar de estudio.

La autora plantea que los funcionarios de la administración pública sufren desamparo institucional aprendido. Lo define como un síndrome que expresa la progresiva mutilación del instinto de defensa, éste mecanismo posibilitaría la acción de poner límites. Los servidores públicos encubren la violencia por miedo. El imperio del silencio sostiene la perversión y la impunidad reinante. Las dramáticas cifras de desempleo y subempleo legitiman otras razones. (Scialpi, 2005, p. 8).

### **1.3 Dificultades en la gestión de los recursos humanos**

La mayor dificultad que enfrentan las organizaciones públicas con sus empleados radica en aquellas plantas de personal en la que existe una abundancia del personal no calificado y carencia de recursos humanos con la experiencia y conocimientos necesarios para abordar la gestión de políticas públicas pertinentes. (Tecco 1997 citado en Bonardo 2009).

Lo que se encuentra íntimamente relacionado con la ausencia de una función pública no profesionalizada, es decir un sistema de mérito con las reglas y normativas claras que indiquen las aptitudes y capacidades que debe cubrir el empleado para ocupar el cargo al que postula.

Por lo cual, el empleado no se encuentra satisfecho con su trabajo, ya que, abundan empleados sobre calificados para el puesto, lo que genera constantes malestares; como así también hay empleados infra capacitados para sus puestos, lo que posibilita un aumento del estrés.

Una de las mayores problemáticas en los municipios, es la falta de autonomía, menciona Urriza, (2003) que:

Actualmente el Estado central concentra y asigna gran parte de los recursos del gobierno general, ejerciendo de hecho un cierto poder de veto sobre el destino de esos recursos y cumpliendo, de este modo, un papel de orientación y control no necesariamente fundado en los criterios de racionalidad. Por otro lado, aunque los gobiernos municipales debieron hacerse cargo de nuevas responsabilidades y administrar un aparato institucional mucho más denso y extendido, sus funcionarios no fueron dotados de las capacidades de gestión requeridas, lo cual se tradujo en altos grados de ineficiencia en el cumplimiento de sus programas de gobierno (p.9)

#### **1.4 Las reformas administrativas**

Hace alrededor de 20 años que nuestro país, se encuentra en vías de unas reformas administrativas, las mismas se contextualizan en el paradigma de la nueva gestión pública, el que busca cambiar la gestión de las personas en la administración pública.

Este nuevo paradigma que busca la reforma pone énfasis en valores tales como la responsabilización y el compromiso de los empleados públicos. Principalmente esta nueva visión busca generar una nueva cultura organizacional donde se busca la creación del valor público, otorgando de este modo un plus de reconocimiento al empleado, quien a partir de estas reformas pueda resolver creativamente las conflictivas del entorno en permanente transformación.

Actualmente la gestión de los recursos humanos en los municipios se encuentra con variadas dificultades, entre ellas debilidades políticas, administrativas y técnicas. No obstante, posee variadas fortalezas que lo distinguen de los gobiernos provinciales y nacionales: el municipio es una organización más pequeña, posee contacto más directo con los ciudadanos, y los empleados se encuentran más personalizados.

En un estudio publicado en el 2005 se plantea que para dicha fecha en el Estado se estimaban, considerando los tres ámbitos de la administración pública argentina, comprendidos en nacional, provincial y municipal, un total de 2,25 millones de empleados públicos, de los que 1,5 millones trabajan en la administración provincial, 400 mil en la municipal y 350 mil en la nacional. (Cao, 2007)

Además actualmente la carrera administrativa se encuentra congelada, lo que implica que los empleados con expectativas o motivaciones para ascender de puestos se ven frustrados, ya que los ascensos comúnmente tienen que ver con momentos de escalada masiva, de acuerdo a arreglos políticos.

### **1.5 Derechos del trabajador:**

La Constitución Nacional desde 1957 otorga el derecho a la estabilidad laboral de los empleados públicos, por medio del artículo 14 bis. Según este artículo la única forma en que los empleados públicos pueden ser removidos de su cargo es a través de un sumario administrativo. Este derecho algunas veces ha sido restringido a través del despido con indemnización. (Iacoviello & Tommasi, 2002)

### **1.6 Tareas del empleado público comprendidas en el manual de funciones:**

#### **Archivo municipal:**

##### **1. Subdirector del archivo municipal:**

- a) Controlar que el personal cumpla con su horario de trabajo
- b) Controlar la documentación que entra y sale de la oficina
- c) Firmar expedientes, notas y oficios varios
- d) Legalizar fotocopias de documentaciones varias

- e) Controlar el movimiento de toda la oficina a diario
- f) Atender al público
- g) Desempeñar las tareas mencionadas y aquellas otras que se le asignen según las necesidades que surja oportunamente

**2.        *Auxiliar administrativo:***

- a) Recibir y gestionar notas y expedientes y girarlos a distintas oficinas
- b) Informar notas varias, oficios, expedientes, etc.
- c) Buscar y acomodar fichas de compilación a diario
- d) Buscar y ordenar legajos del personal a diario
- e) Buscar las licencias de inhumación de los años 1943 a la fecha
- f) Buscar planillas de sueldos de agentes municipales
- g) Buscar resoluciones, decretos y ordenanzas
- h) Manejar expedientes o solicitudes de Obras Sanitarias
- i) Almacenar y acomodar cajas, libros, papeles varios de distintas oficinas
- j) Atender al público en general
- k) Recibir expedientes, notas, oficios de distintas oficinas
- l) Ordenar, archivar y desarchivar expedientes diarios
- m) Repartir expedientes a distintas oficinas del municipio
- n) Desempeñar las tareas mencionadas y aquellas otras que se le asignen según las necesidades que surjan oportunamente.

**Tesorería**

**1.        *Tesorero general:***

- a) Determinar el estado financiero y controlar el vencimiento de las inversiones
- b) Solicitar autorizaciones para realizar las transferencias necesarias en función del estado financiero
- c) Controlar los expedientes que se hallen en la tesorería, firmar los cheques y retenciones, para efectuar los tramites de pago que correspondan

- d) Establecer prioridades de pago, seguros, servicios, depósitos judiciales, etc.
- e) Intervenir en las distintas áreas y distribución de trabajo
- f) Intervenir en las cajas diarias y depósitos.

**2. Subtesorero:**

- a) Asistir a todas las actividades de la Dirección
- b) Informar diaria y actualizadamente los saldos y movimientos bancarios
- c) Pagar sueldos. Prever los fondos necesarios para el pago, recepcionar planillas y bonos de sueldos.
- d) Pagar a servicios SEOS. Supervisar la recepción de los fondos para efectuar el pago, recepcionar planillas y bonos de sueldos, determinar el pago según la transferencia en pesos.
- e) Controlar pago de subsidios municipal
- f) Realizar expedientes de pago de sueldos y jornales

**3. Administrativa:**

- a) Controlar las coincidencias con lo enviado por liquidaciones de haberes
- b) Cortar, separar por planilla y sellar los bonos para su posterior distribución de planillas y bonos en pesos a cada una de las áreas correspondientes
- c) Entregar bonos en tesorería al personal
- d) Controlar cheques
- e) Realizar atención al público
- f) Pagar a proveedores

**4. Administrativa 2:**

- a) Preparar la documentación para la apertura y cierre de cuentas bancarias
- b) Gestionar transferencias bancarias: confección de formularios, formulación de expedientes, tramitación de firmas, verificación de registros correspondientes
- c) Comunicar las instrucciones o acuerdos que provienen del tribunal de cuentas
- d) Controlar inventario, verificación de altas y bajas

- e) Confeccionar despacho, preparar informes sobre expedientes y actuaciones ingresadas
- f) Confeccionar notas y memorándum indicados por el tesorero
- g) Realizar pagos de servicios: recepción y verificación de facturas. Control de recibos.



SEGUNDA PARTE  
MARCO  
METODOLÓGICO



## ***Marco metodológico***

### **1.1 Tema de investigación:**

Estrés laboral y proceso electoral en un municipio de la provincia de Mendoza.

### **1.2 Formulación del problema**

El tema surge debido a que en la actualidad el concepto de estrés es un término que se encuentra en “boca de todos”, de modo tal que se ha transformado en una terminología de moda. De este modo se ha perdido en parte la relevancia y cautela que se debe tener ante la aparición de dicho padecimiento. El doctor Daniel López Rosetti, Presidente de la Sociedad Argentina de Medicina del Estrés (SAMÉS), define al estrés como:

“aquella situación en la cual las demandas externas (sociales), o las internas (psicológicas), superan nuestra capacidad de respuesta: Se provoca así una alarma orgánica que actúa sobre los sistemas nervioso, cardiovascular, endocrino e inmunológico, produciendo un desequilibrio psicofísico y la consiguiente aparición de la enfermedad” (2005, p. 142)

Por lo mencionado anteriormente y en relación con los cambios vertiginosos y acelerados que sufren los empleados municipales en tiempos de elecciones municipales, provinciales o nacionales, se decidió evaluar en qué forma afecta dicho contexto en el individuo, teniendo en cuenta si el empleado pertenece a planta o es contratado, e intentando visualizar el aumento o no del estrés frente a dicha situación.

### **1.3 Objetivos:**

#### **General:**

- ✚ Describir el estrés laboral en empleados municipales (20- 60 años) en proceso de elecciones 2015, en un municipio de la provincia de Mendoza.

### **Específicos:**

- ✚ Conocer los síntomas o manifestaciones de estrés presentes en los empleados municipales mendocinos en relación con el contexto de elecciones
- ✚ Describir los principales estresores mencionados por los empleados municipales.
- ✚ Comparar las posibles diferencias en relación a estrés entre empleados de planta y empleados contratados.

### **1.4 Hipótesis**

- ✚ Los niveles de estrés presentados por los trabajadores municipales en épocas de elección son elevados.

### **1.5 Preguntas de investigación**

- ✚ ¿Existen diferencias entre los empleados de planta y los empleados contratados en los niveles de estrés presentados?
- ✚ ¿Cuáles serían los síntomas o manifestaciones de estrés presentes en los empleados municipales mendocinos en relación con el contexto de elecciones?
- ✚ ¿Cuáles son los principales estresores mencionados por los empleados municipales?
- ✚ ¿Cómo se manifiesta el estrés laboral en el ámbito de un municipio?
- ✚ ¿Existen medidas por parte de ésta organización para prevenir situaciones causantes de estrés?

## 1.6 Tipo de estudio

La investigación es de tipo cuantitativa entendida como “aquella que usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2006, p. 5).

El estudio será de carácter descriptivo-comparativo, es decir, se observan y se describen las características de determinadas variables y posteriormente se presenta un panorama del estado actual de dichas variables (estrés laboral en empleados municipales en contexto de elecciones). La referida investigación consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos, eventos, esto es, detallar cómo son y se manifiestan. Busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos o cualquier fenómeno que se ponga en análisis. Únicamente pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refiere (Hernandez Sampieri et al, 2006).

El diseño aplicado es no experimental, es un estudio que no manipula deliberadamente las variables y en el que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para luego analizarlos. Es decir, según Hernandez Sampieri et al (2006) en la investigación no experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control sobre ellas.

Por último cabe aclarar que se utiliza un diseño transeccional o transversal definido como aquel que recopila datos en un momento único (Hernandez Sampieri, et al, 2006).

## **1.7 Descripción de la muestra**

La muestra que se utilizó fue no probabilística, es decir, que se seleccionaron sujetos típicos con la finalidad de que sean casos representativos de una población determinada (Hernandez Sampieri et al, 2006, 262).

La selección de los participantes en dicha muestra es informal y arbitraria, y depende de la decisión del investigador. En el caso del estudio llevado a cabo, consiste en 29 empleados adultos, varones y mujeres, que trabajan en 3 departamentos de un municipio del Gran Mendoza, estos son: Archivo, Tesorería y Contaduría. Se trata de una selección intencional y arbitraria, en función de los objetivos previamente establecidos.

Los datos obtenidos en la investigación no son generalizables a la población total porque la elección de los sujetos no depende de que todos tengan la misma probabilidad de ser elegidos.

Por lo tanto, los resultados obtenidos en este estudio serán representativos sólo de este grupo de personas y no de otro.

## **1.8 Instrumentos y materiales de evaluación**

En el presente estudio se administró la escala de apreciación del estrés (EAE) y un cuestionario creado ad hoc para esta investigación.

### **ESCALA DE APRECIACIÓN DEL ESTRÉS (EAE)**

La escala de apreciación del estrés (EAE) fue diseñada por J.L. Fernández Seara y M. Mielgo Robles (2001), editada por TEA Ediciones, S.A., con el fin de apreciar el número de hechos estresantes que están o han estado presentes en la vida de los encuestados y la medida en que éstos acontecimientos le afectan o le han

afectado, y si el hecho estresante le sucede en el momento de responder el cuestionario o le ha sucedido en el pasado.

La duración es de un tiempo variable de 20 a 30 minutos aproximadamente, y su aplicación es individual o en grupo, a sujetos adultos de 18 a 85 años.

Su objetivo es conocer el peso de los distintos acontecimientos en la vida de los individuos. Posee 3 objetivos fundamentales:

- ✚ Conocer el número de acontecimientos estresantes que han estado presentes en la vida del sujeto.
- ✚ Apreciar la intensidad con que cada uno vive o ha vivido esos sucesos vitales.
- ✚ Conocer si esos acontecimientos estresantes han dejado de afectarle o todavía le sigue afectando.

Se ofrecen cuatro escalas independientes: general, de acontecimientos estresantes en ancianos, de estrés socio-laboral, y de estrés en la conducción.

A los efectos del estudio se tomó la escala de estrés socio-laboral, la cual tiene como función principal el estudio del estrés en el ámbito laboral, la misma está integrada por 50 elementos cuyo contenido trata del trabajo en sí mismo, contexto laboral y relación sujeto-trabajo.

### **Normas de aplicación**

Para llevar a cabo la escala se repartieron las hojas de respuesta y los ejemplares de la misma, la consigna se fue administrando sujeto a sujeto, solicitando que se rellenaran los datos sociodemográficos pedidos por la encuestadora.

La puntuación de la escala consiste en responder, si el suceso que se enuncia en el ejemplar de la escala está presente el sujeto debe responder si, o no en caso

contrario. Si responde sí, a continuación, debe responder cuál es la intensidad de estrés que ese suceso le produce, yendo de 0=nada; 1=poco; 2=mucho; 3=muchísimo. Por último, quienes hayan contestado SÍ, marcarán la letra A si ese suceso le afecta en el presente, y la letra P, si les ha dejado de afectar.

### **Obtención de puntuaciones**

De la escala obtenemos dos tipos de puntuaciones: las que corresponden a la presencia de situaciones de estrés (en la actualidad o en el pasado) y las que expresan la intensidad con que se han experimentado. A los fines de obtener los niveles de estrés obtenidos, se suman los valores parciales de intensidad en A y P, y este valor se transforma en un centil, que posteriormente permite derivar en una clasificación de estrés bajo, medio o alto.

Por otra parte para el análisis de la estructura interna de esta escala se consideran 3 dimensiones cuya denominación e interpretación son:

*Factor I: trabajo en sí mismo:* alude a las tareas y funciones que el sujeto tiene que realizar.

- ✚ Enunciado 14: sobrecarga de tareas y funciones laborales
- ✚ Enunciado 15: tipo de trabajo
- ✚ Enunciado 16: horario de trabajo o cambio del mismo
- ✚ Enunciado 17: ritmo de trabajo
- ✚ Enunciado 22: excesiva responsabilidad laboral
- ✚ Enunciado 23: toma constante de decisiones importantes
- ✚ Enunciado 26: limitación de tiempo para realizar el trabajo
- ✚ Enunciado 30: no poder realizar el trabajo como a uno le gustaría hacerlo

*Factor II: contexto laboral:* se entiende como factor relativo a las condiciones ambientales del trabajo.

- ✚ Enunciado 8: competitividad laboral
- ✚ Enunciado 13: relación con los demás compañeros, jefes, subordinados
- ✚ Enunciado 19: desorganización del trabajo
- ✚ Enunciado 20: que supervisen constantemente tu trabajo
- ✚ Enunciado 21: interrupción constante del ritmo de trabajo
- ✚ Enunciado 24: falta de alicientes en el trabajo
- ✚ Enunciado 27: pocas posibilidades de ascenso laboral
- ✚ Enunciado 28: recibir constantes reproches de jefes o compañeros
- ✚ Enunciado 29: existencia de trabas o enchufes en tu trabajo
- ✚ Enunciado 32: inseguridad en el puesto de trabajo
- ✚ Enunciado 42: falta de reconocimiento de tu trabajo.

*Factor III: relación del sujeto con el trabajo:* vinculado a la problemática de uno mismo con el trabajo.

- ✚ Enunciado 4: etapa de preparación profesional
- ✚ Enunciado 12: llegar tarde al trabajo, reuniones, entrevistas
- ✚ Enunciado 32: inseguridad en el puesto de trabajo
- ✚ Enunciado 43: no haber conseguido los objetivos propuestos
- ✚ Enunciado 44: fracaso profesional
- ✚ Enunciado 45: éxito profesional alcanzado
- ✚ Enunciado 46: tu futuro profesional
- ✚ Enunciado 49: etapa de vuelta de vacaciones y reincorporación
- ✚ Enunciado 50: cercanía de la jubilación.

### **Validez de la escala**

Para analizar la validez de la batería se utilizó procedimientos de tipo factorial. Para el análisis de la estructura interna de cada escala se utilizaron los datos



recogidos con las distintas aplicaciones de los mismos. El procedimiento utilizado fue el de componentes principales. (Fernández & Robles, 2001)

### **Fiabilidad**

Se calcularon los índices de consistencia con procedimientos test-retest (con un intervalo de 15 a 30 días) y mediante la correlación de los ítems pares-impares y corrección posterior del índice con la fórmula de Spearman-Brown. (Fernández & Robles, 2001)

Escala S          0,62 (test-retest)          0,70 (par-impar)

### **Baremos**

A partir de las puntuaciones totales en intensidad obtenidas por los sujetos que forman cada uno de los grupos normativos se han elaborado los baremos en puntuaciones centiles para cada escala.

### **Interpretación de los puntajes obtenidos**

A partir de obtener los puntajes totales de la escala, es decir, de obtener los puntajes directos, se traducen en centiles y se compara con los centiles del grupo normativo para proceder a clasificar en 3 categorías, intensidad de estrés bajo, medio y alto. (Fernández & Robles, 2001)

*Tabla n° 4: grados de intensidad según centiles de elaboración propia*

Intensidad	Centil
Bajo	Menos de 39
Medio	Entre 40 y 82
Alto	Más de 83

## **CUESTIONARIO AUTOADMINISTRADO: contexto laboral**

El cuestionario es uno de los instrumentos más utilizados para recolectar los datos, consiste en un conjunto de enunciados respecto de una o más variables a medir. En el caso del presente estudio, se llevó a cabo la administración sujeto por sujeto, de 8 enunciados cerrados, los cuales buscaban recabar información sobre la variable, estrés laboral. A los cuales los sujetos debían contestar por Sí o por NO. Es decir, que las preguntas cerradas contienen categorías u opciones de respuesta que han sido previamente delimitadas, lo que permite que se presenten las posibilidades de respuesta a los participantes, quienes deben acotarse a éstas.

El mismo se construyó a partir de la investigación bibliográfica sobre el tema, principalmente en la revisión de dos instrumentos, uno de ellos fue el cuestionario de estrés laboral JSS, y el otro la escala de estrés laboral de la OIT.

El cuestionario se aplicó de forma autoadministrada, es decir, que se proporcionó directamente a los empleados, sin intermediarios. Además esta forma autoadministrada tiene diversos contextos, en el caso del presente estudio fue individual, es decir, se acudió a las oficinas de trabajo respectivas, se entregaron los cuestionarios y se aguardó a que los empleados los contestaran para retirarlos. Cabe aclarar que la consigna se administró de forma individual. (Hernandez Sampieri et al, 2006, p. 217).

Los enunciados fueron los siguientes:

- 1- Las elecciones han generado aumento de trabajo y presiones en la ejecución del mismo.
- 2- No soy parte de un grupo de trabajo que colabore
- 3- Frente a las elecciones se han generado nuevos conflictos con los compañeros de trabajo.
- 4- Las políticas iniciadas por la intendencia en época de elecciones impiden el

buen desempeño del trabajo.

5- He tenido que trabajar horas extras debido al aumento de trabajo por las elecciones

6- Afronto nuevas responsabilidades en época de elecciones

7- En época de campaña el personal es insuficiente para llevar a cabo el trabajo.

8- En contexto de elecciones debo llevar a cabo el trabajo de otros empleados.

## **1.9 Procedimiento**

Para llevar a cabo el estudio, se realizó una reunión con un empleado de la municipalidad, quien actuó como agente llave para permitir la toma de la escala y del cuestionario. Se explicaron en los 3 departamentos los motivos de la investigación y se procedió a obtener el consentimiento informado de los empleados, de forma oral. Se hizo principal relevancia al secreto profesional a fines de disminuir las preocupaciones de los empleados.

Se administraron los instrumentos aproximadamente a 40 sujetos, a los cuales se los contacto en horario de trabajo en sus respectivas oficinas. Se procedió a explicar los objetivos de la investigación y se repartió el material, el mismo consistía en un ejemplar de la EAE, una hoja de respuestas y el cuestionario en el cual además de contestar a las 8 afirmaciones, debían aportar algunos datos demográficos. Debido a la inconsistencia en los datos aportados por algunos sujetos, la muestra final quedó constituida por 29 sujetos.

Finalmente se agradeció por la colaboración brindada para la realización del presente estudio

## ***Presentación de la organización***

El municipio en el que se llevó a cabo el presente estudio es una organización de capital público, que se localiza en el Gran Mendoza.

La organización se creó el 14 de mayo de 1858, durante el gobierno de Juan Cornelio Moyano por decreto del Gobierno de Mendoza. Se nombró a un subdelegado como autoridad máxima y se asentó en el distrito. El 31 de mayo de 1896 se proclama como cabecera del departamento, donde 13 años después se construyó el actual edificio comunal. Es para destacar que el personal encuestado desconoce la historia de la organización.

En el edificio principal se desarrollan operaciones complejas en sí mismas, que involucran alrededor de 30 departamentos, que al articularse entre sí complican las comunicaciones, por lo que es necesario que la información que circula de un departamento a otro sea clara y sencilla, además los jefes descienden órdenes detalladas para evitar cualquier tipo de transgiversación al pasar de un departamento a otro. Al poseer tal cantidad de departamentos y al estar la mayoría de ellos intercomunicados, el espacio de trabajo se ve interrumpido constantemente por empleados que deben ir llevando información u órdenes de un departamento a otro, ya que carecen de comunicaciones internas.

Además de estos edificios mencionados, el municipio cuenta con varios edificios satélites, donde se localizan diversas reparticiones, tales como, servicios públicos, espacios verdes, obras municipales, desarrollo social, delegaciones, centros de salud, jardines maternos, relaciones con la comunidad, seguridad, etc.

La distribución de sus edificios y oficinas internas permite observar la complejidad de las operaciones que se realizan en dicha organización. El municipio realiza tareas conjuntas con entidades bancarias, empresas de servicios, medios de comunicación, hospitales, escuelas, policías, entidades intermedias (uniones

vecinales, cooperativas, OSC), por lo cual requiere que estas tareas estén coordinadas y estructuradas de modo tal que no se preste a posibles confusiones en el envío de comunicación hacia las demás organizaciones.

El municipio es una unidad de tamaño grande, ya que se caracteriza por un gran volumen de operaciones, mayor capital y dotación de personal; pero a excepción de otras organizaciones no utiliza intensivamente la tecnología. En los últimos años se ha intentado traspasar parte del caudal de archivos a un sistema digitalizado para obtener mejoras en la intercomunicación tanto de los departamentos como con los bancos, pero esta actualización no ha sido llevada a cabo totalmente debido a resistencias planteadas por los empleados.

La organización cuenta con personal de planta permanente, que no se recambia en cada gestión política, y con personal contratado, que sufre variaciones en cada gestión.

Posee una visión de hombre racional económico, ya que la persona es considerada como un sujeto que necesita recibir órdenes para cumplir su trabajo, debiendo ser supervisado constantemente, no tiene autonomía ni capacidad para tomar decisiones, que se moviliza sólo por incentivos económicos.

En relación con la comunicación, se puede observar que se da de forma vertical, ascendiendo información y descendiendo órdenes y pedidos; para ello utilizan teléfonos fijos con números internos de cada departamento. Además algunos empleados, generalmente los jefes, poseen celulares corporativos para comunicarse entre ellos. Es importante destacar que al momento de llevar a cabo la investigación el municipio se encontraba sin comunicación interna ni externa, hacía tres meses, debido a inconvenientes con los pagos. Esto dificultaba notablemente el desarrollo de las actividades de los empleados, ya que, para comunicar algún tipo de información a algún banco o superior, debían enviar a un empleado o usar sus propios celulares.

Los departamentos en los que se llevó a cabo el presente estudio (Contaduría, Tesorería y Archivo) comparten una cultura organizacional débil, se puede mencionar que poseen aspectos tanto de la cultura anómica como de la cultura apática (Blutman, 2003). La cultura apática se expresa en los empleados como desinterés, indiferencia y falta de compromiso, además hay una fuerte presencia de un estado de incertidumbre y confusión. Estas características se manifiestan en el modo de llevar a cabo algunos procedimientos, ya que los empleados de los tres departamentos notan cierto desconcierto para cumplir sus funciones dentro de la organización, por ejemplo, en el momento de la realización de la investigación el municipio atravesaba un déficit financiero, que impedía el pago de la totalidad de los sueldos, por lo que los empleados encargados de realizar los pagos se encontraban frente a una situación sumamente incierta, ya que debían decidir a quienes les depositarían el sueldo y a quienes no. Dicha situación generó en su momento un estado de confusión, debido a la gran responsabilidad que implicaba tomar una decisión de tal magnitud, temiendo por las posibles consecuencias de su accionar.

El proceso electoral, que implica un cambio en la organización es vivido como algo traumático por los empleados. Este tipo de cultura también se caracteriza por pérdida del entusiasmo, ausencia de recompensas, escasa seguridad laboral, en el caso de los departamentos mencionados, esta característica se hace presente cada 4 años en el recambio de gobierno, ya que una proporción del personal ocupa cargos políticos. Otras características observadas fueron el desconocimiento de reglas a pesar de tener impreso y a fácil acceso el manual de funciones y la ley orgánica de municipalidades, y baja circulación de información.

Por otra parte se observan aspectos como la excesiva prudencia en la administración y gestión, es decir, se produce burocratización de algunos procedimientos. Algunos empleados presentan un fuerte apego a las normas y reglas, altos niveles de rutina en la asignación de tareas y su realización, y la subestimación

de la innovación y la creatividad. Estos últimos aspectos se manifiestan en los empleados con más antigüedad y son característicos de la cultura apática.

Los principios menos valorizados son aquellos relacionados al crecimiento personal y la autorrealización, ya que se los mal empareja con el individualismo, un aspecto que se relaciona íntimamente con lo privado. En contraposición a este aspecto, en el ámbito público hay una estima muy marcada hacia los valores sociales, tales como: buena relación de trabajo con el jefe, cooperación grupal, y tiempo libre. Los mismos no son exclusivos del ámbito público aunque los empleados los mencionan como valores pertenecientes a su ámbito. Es decir, en el ámbito público la jerarquización de valores tiene que ver con el aspecto colectivista del valor en cuestión.

Si entendemos al trabajo como una “actividad de carácter productivo que realizan las personas aportando recursos propios (energía, habilidades y conocimientos) para la obtención de algún tipo de compensación material o psicosocial”. (Luque Ramos, 1996, p. 150). Observamos en razón de esto que la compensación psicosocial no estaría siendo lograda a través de dicho trabajo, ya que la función del empleado público en nuestro país está muy desvalorizada, asociada a aspectos sumamente de desprestigio como la corrupción, la holgazanería y la ineficiencia. Otra de las funciones del trabajo que es proporcionar status y prestigio brindando reconocimiento y respeto al sujeto que lo realiza, tampoco se estaría llevando a cabo. Esto afectaría al contrato psicológico presente en la Organización. (Luque Ramos: 1996)

Como Institución altamente burocratizada es fácil observar la presencia constante de los grupos formales, entendiendo a los mismos de acuerdo a la función o puesto desempeñado. Los empleados de distintos departamentos como es el de tesorería y contaduría, que se ubican en el mismo piso, y comparten muchas

actividades, no conforman grupos informales. Es decir, cada grupo que representa a una jerarquía, no se “mezcla” con otro grupo, funcionando de manera muy cerrada.

A lo largo de la investigación los empleados de los tres departamentos se mostraron consternados por la información requerida para llevar a cabo la encuesta. Hubieron 3 empleados que pidieron reunirse en forma privada para preguntar algunos aspectos que les preocupaban en cuanto a la información requerida, las preguntas que se repitieron a lo largo de la toma fueron: ¿Quién tendrá acceso a los resultados? ¿Para qué se necesita aportar datos como el puesto? ¿Quién solicitó esta investigación? Estas preguntas son parte de la manifestación de las ansiedades que despierta la investigación. Dichas ansiedades dan cuenta de fantasías de retaliación a ser sancionado si se comunica alguna información no deseada.



## ***Presentación y análisis de resultados***

A continuación se presentarán los resultados obtenidos de la administración de la escala de apreciación del estrés: EAE (escala S) y del cuestionario, a la muestra de 29 trabajadores de un municipio del Gran Mendoza.

En primer lugar se describirá detalladamente la muestra estudiada, y por último se arribará a la presentación de los resultados obtenidos con los fines de poder realizar un correcto análisis de los datos y arribar a conclusiones pertinentes.

### **1.1 Descripción de la muestra**

Los datos sociodemográficos de los sujetos que componen la muestra se presentarán en una tabla a los fines de una visualización rápida y detallada:

*Tabla N°5: Datos sociodemográficos de la muestra analizada*

<i>Sujeto</i>	<i>Edad</i>	<i>Género</i>	<i>Antigüedad en la institución</i>	<i>Antigüedad en el cargo</i>	<i>Departamento</i>	<i>Contratación</i>
1	49	Femenino	21	21	Tesorería	Permanente
2	50	Femenino	18	18	Tesorería	Permanente
3	49	Femenino	5	2	Contaduría	Permanente
4	41	Femenino	22	2	Contaduría	Permanente
5	56	Masculino	15	12	Contaduría	Permanente
6	49	Masculino	20	20	Contaduría	Permanente
7	39	Femenino	6	6	Archivo	Permanente
8	37	Masculino	7	7	Tesorería	Permanente
9	29	Femenino	4	4	Tesorería	Permanente
10	41	Femenino	20	7	Tesorería	Permanente
11	51	Femenino	19	19	Tesorería	Permanente
12	49	Femenino	30	25	Archivo	Permanente
13	55	Femenino	14	14	Archivo	Permanente
14	45	Femenino	21	2	Archivo	Permanente

15	33	Masculino	15	2	Tesorería	Permanente
16	34	Masculino	9	9	Contaduría	Permanente
17	38	Masculino	15	15	Contaduría	Permanente
18	50	Femenino	9	9	Archivo	Permanente
19	38	Femenino	14	14	Contaduría	Permanente
20	30	Femenino	5	2	Archivo	Temporal
21	28	Masculino	3	3	Archivo	Temporal
22	60	Femenino	10	10	Contaduría	Permanente
23	29	Masculino	4	2	Tesorería	Temporal
24	45	Masculino	12	12	Archivo	Permanente
25	60	Masculino	37	30	Tesorería	Permanente
26	39	Femenino	3	3	Contaduría	Permanente
27	40	Masculino	4	3	Tesorería	Permanente
28	35	Femenino	3	1	Contaduría	Temporal
29	40	Femenino	4	3	Contaduría	Temporal

## 1.2 Características de la muestra:

- ✚ El 58% de la muestra son mujeres (17)
- ✚ Las edades oscilan de los 29 a los 60 años, siendo 42 años la edad promedio
- ✚ La antigüedad en la institución va de 3 a 37 años. Distribuyéndose de la siguiente manera:

Un 48, 27% de la muestra posee una antigüedad entre 0- 10 años;

Un 34, 48% posee una antigüedad entre 11-20 años;

Un 13, 77% posee una antigüedad de 21-30 años;

Y sólo un 3, 44% de la muestra posee una antigüedad mayor a 31 años.

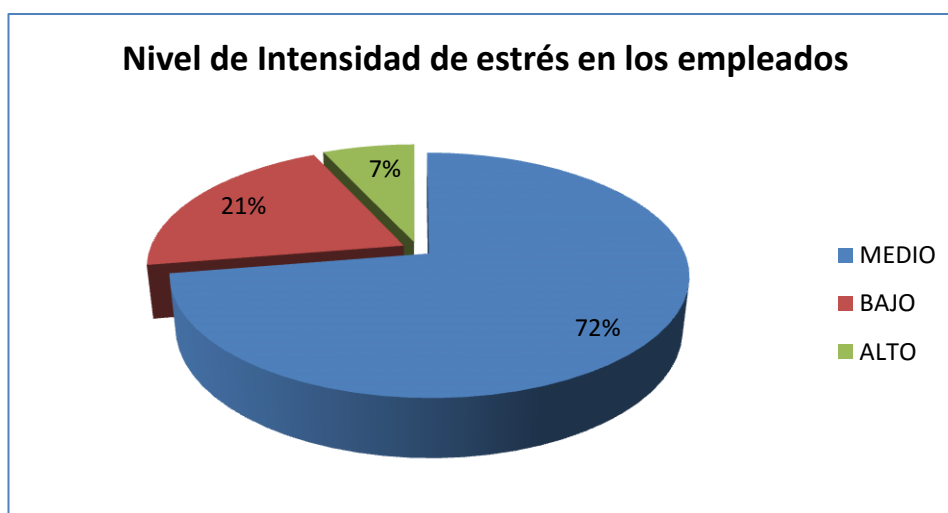
- ✚ La distribución de los sujetos sería la siguiente, 11 pertenecen a contaduría, 9 a tesorería y 8 a archivo.

✚ Sólo 4 de 29 sujetos poseen contratos temporales, es decir, que un 86% de la muestra es personal de planta, y el restante 14% es contratado.

## 2. Presentación de los resultados obtenidos en la escala de apreciación del estrés (EAE-S)

La escala de apreciación del estrés se administró con el objetivo de analizar la intensidad del estrés que presentan los empleados de la municipalidad en el contexto laboral de elecciones municipales.

*Gráfico N°1: Niveles de intensidad de estrés presentados por los 29 empleados municipales en contexto de elecciones.*



A partir del gráfico de torta podemos observar que el 72 % de los empleados encuestados (21) presenta un nivel medio en intensidad de estrés, siendo 57 el centil medio. Es decir, que los empleados municipales al momento de realizar la escala presentan niveles significativos de estrés. Además es importante mencionar que existe un 7% (2 empleados) que presentan niveles altos de estrés, superando el centil 83.

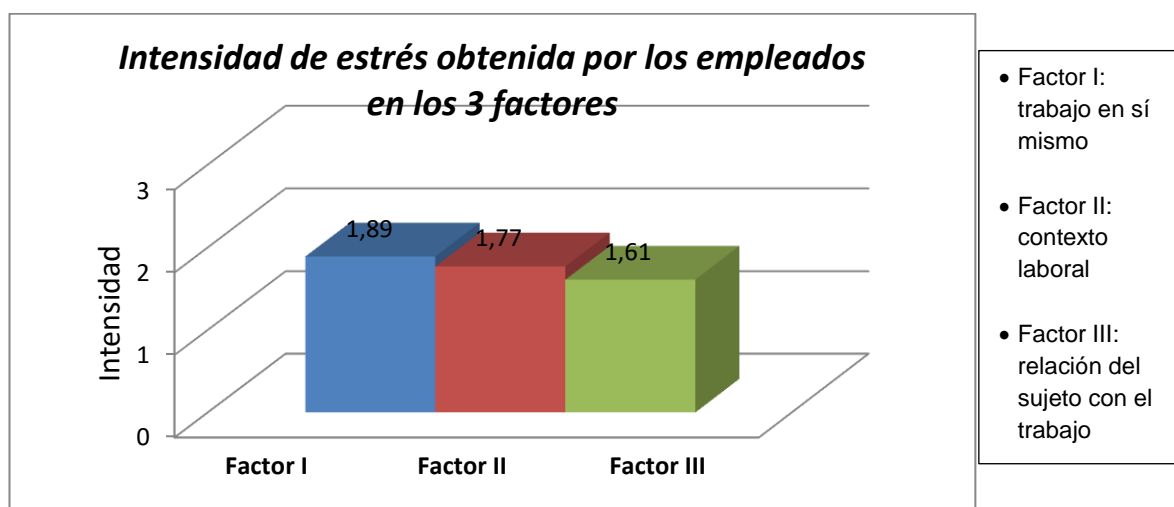
Por otra parte, analizando los puntajes extremos de la muestra, se observa que el sujeto 4, presenta un centil de 5, siendo el más bajo alcanzado, y el sujeto 6 un

centil de 90, siendo el más alto. Lo que denota la particularidad de cada sujeto al vivenciar las situaciones presentadas por la escala.

### 3. Presentación de los factores internos de la escala de apreciación del estrés en empleados municipales en contexto laboral de elecciones.

A partir del consiguiente gráfico se analizarán los puntajes de intensidad obtenidos por los empleados municipales (29), en cada uno de los factores. Para ello se procedió a obtener la media estadística de cada factor, analizando según la escala de Likert, siendo 0= intensidad nula, 1= poca intensidad, 2= mucha intensidad y 3 = muchísima intensidad.

*Gráfico N°2: Intensidad de estrés obtenida por los empleados municipales (29) en los 3 factores internos.*



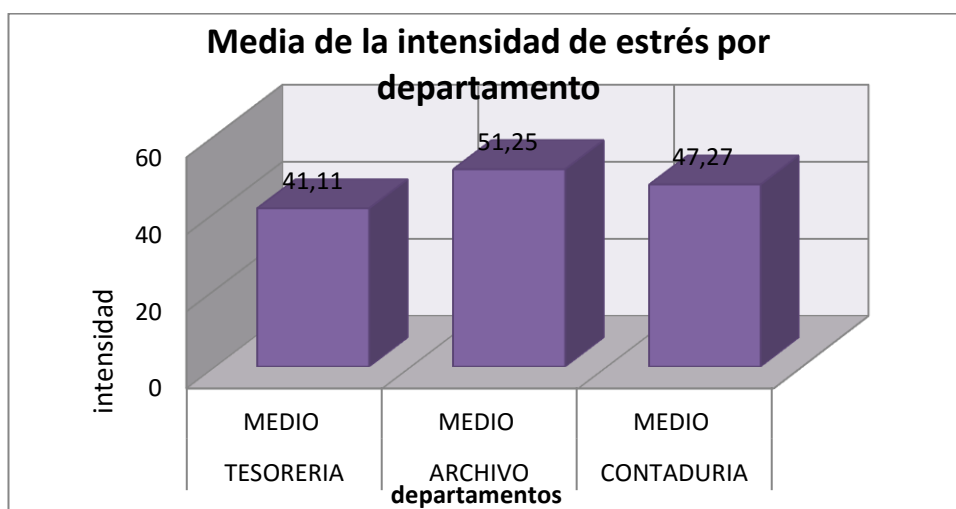
De acuerdo al gráfico de barras, se observa que en relación al factor I los sujetos manifiestan mucha intensidad de estrés, es decir, que el trabajo en sí mismo genera estrés para los empleados.

En lo que respecta al factor II, los empleados manifiestan una significativa intensidad de estrés, aunque menor a la provocada por el factor I, o sea que el contexto laboral genera estrés pero en menor medida que el trabajo en sí mismo.

Por último la relación del sujeto con el trabajo es lo que genera menos estrés para este grupo de empleados.

#### 4. Intensidad de estrés presentada por los empleados según departamento.

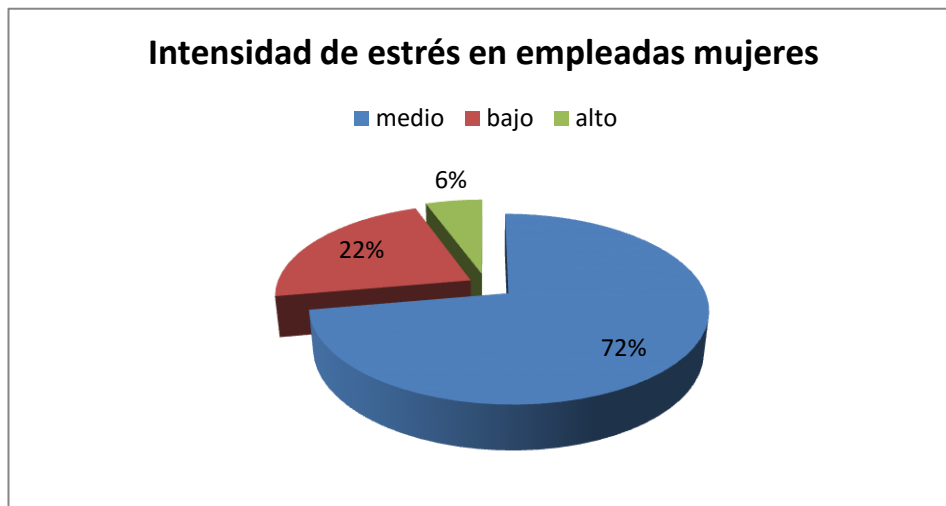
Gráfico N°3: Media estadística de la intensidad de estrés obtenida por los sujetos según departamento



Según el gráfico anterior se observa que el departamento de Archivo, es decir los 8 empleados que fueron encuestados, presentan la mayor intensidad de estrés, a ello le sigue el departamento de Contaduría y por último, pero con valores similares, el departamento de Tesorería.

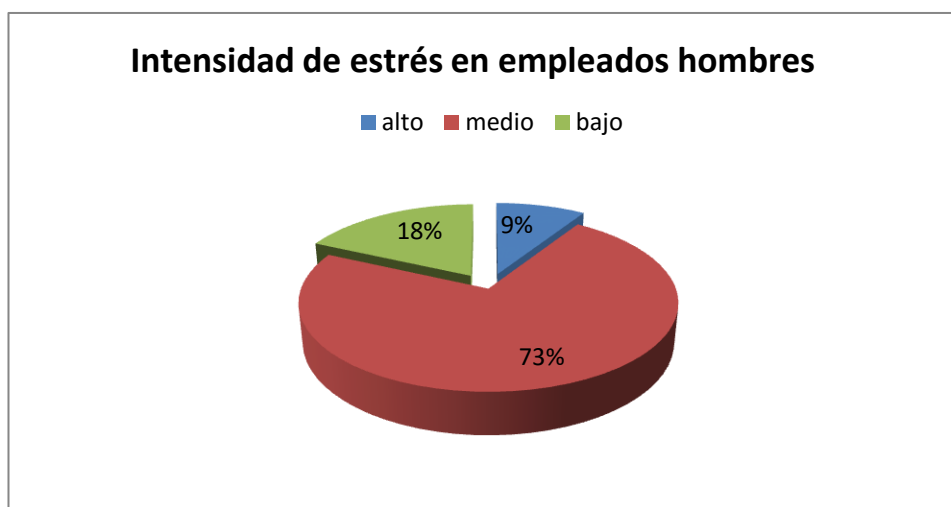
## 5. Intensidad de estrés presentada según género en la muestra seleccionada.

Gráfico N°4: Intensidad de estrés presentada por empleadas mujeres (18)



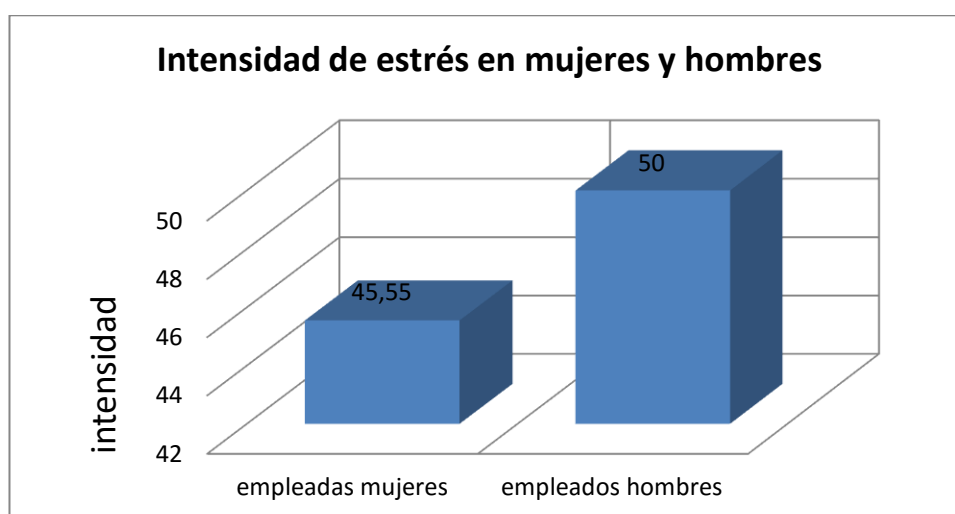
A partir del gráfico anterior es que se puede postular que el 72% de las mujeres incluidas en la muestra presenta una intensidad media de estrés, es decir, que presentan niveles significativos de estrés. Además dentro de la población de mujeres un 22% presentó un nivel bajo de estrés y un 6 % presentó un nivel elevado de estrés.

Gráfico N°5: Intensidad de estrés presentado por el grupo de empleados hombres que formaron parte de la muestra



El gráfico manifiesta que el 73 % de los empleados hombres vivenciaron una intensidad media de estrés en relación a las situaciones postuladas por la escala. Además el 18% de los hombres vivenció estrés bajo, así también como el 9% de los hombres vivenciaron estrés alto.

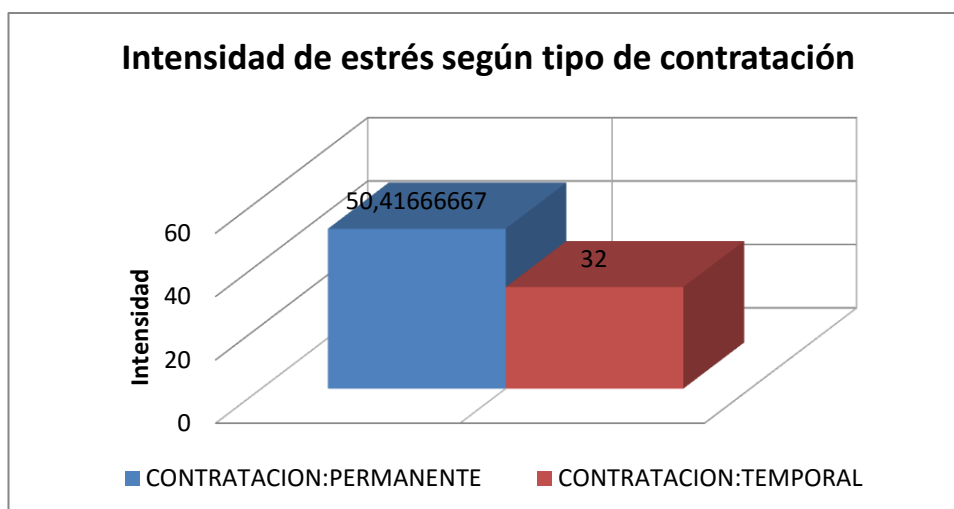
*Gráfico N°6: Comparación de los niveles de intensidad de estrés presentado por hombres y mujeres.*



Si bien ambos valores centiles (hombres y mujeres), se encuentran ubicados dentro de los niveles medios de intensidad de estrés. Se puede diferenciar que los empleados hombres vivencian de manera mas intensa el estrés que las empleadas mujeres.

## **6. Presentación de la intensidad de estrés según el tipo de contratación.**

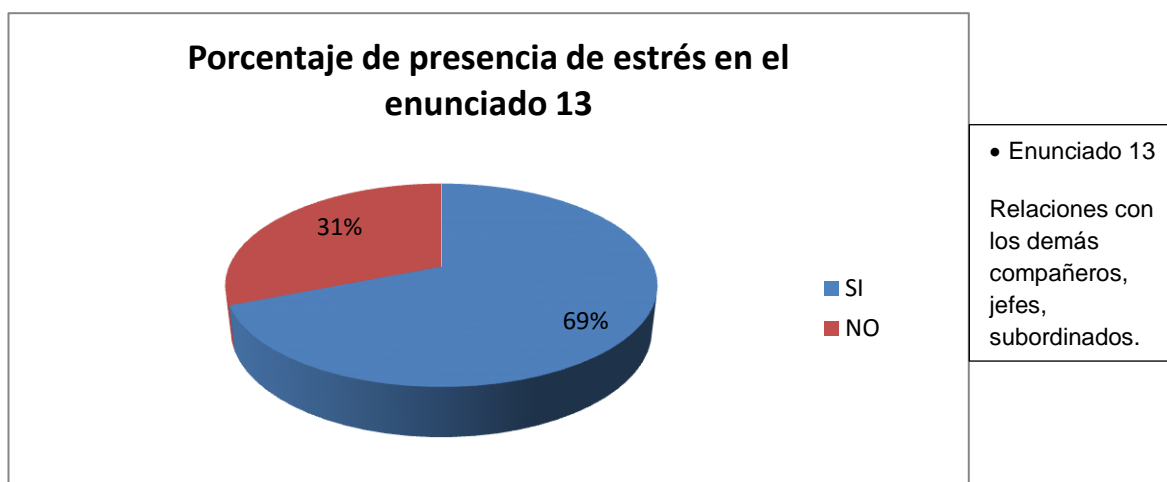
*Gráfico N°7: Centiles de intensidad de estrés en los empleados según la contratación*



Si se lleva a cabo un análisis de los valores en intensidad presentados por los empleados permanentes y los temporales, se puede asumir que los niveles difieren entre los dos grupos. El grupo de trabajadores en planta permanente se encuentra en el nivel medio de intensidad de estrés, con valores centiles de 50,41; por otra parte el grupo de empleados con contratación temporal presenta un centil de 32, ubicándose de este modo en un nivel de intensidad bajo.

### Presentación de enunciados de la escala EAE relevantes para el estudio

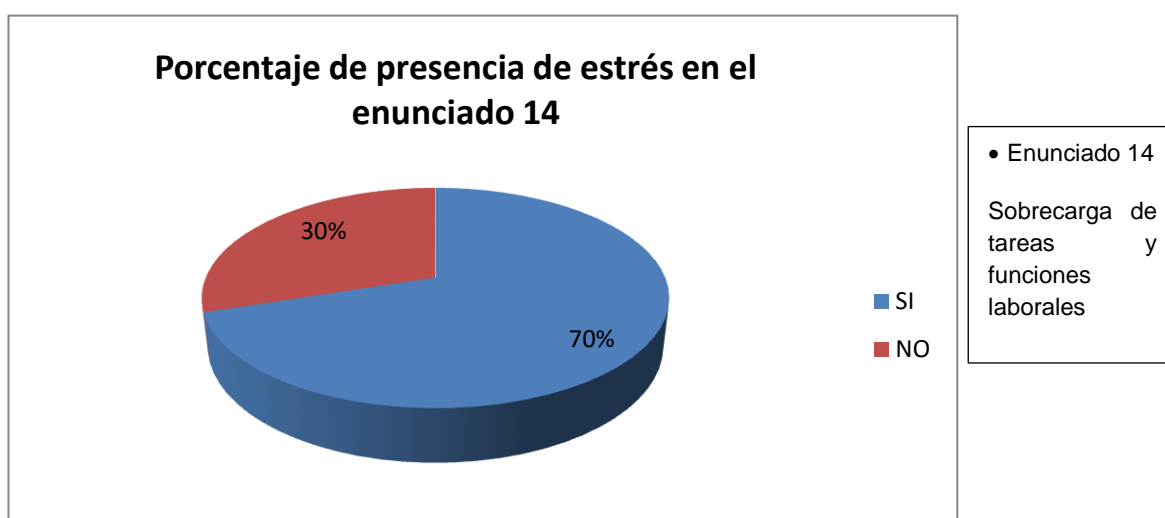
*Gráfico N°8: Porcentaje de respuestas afirmativas y negativas frente a la situación planteada por el enunciado 13*





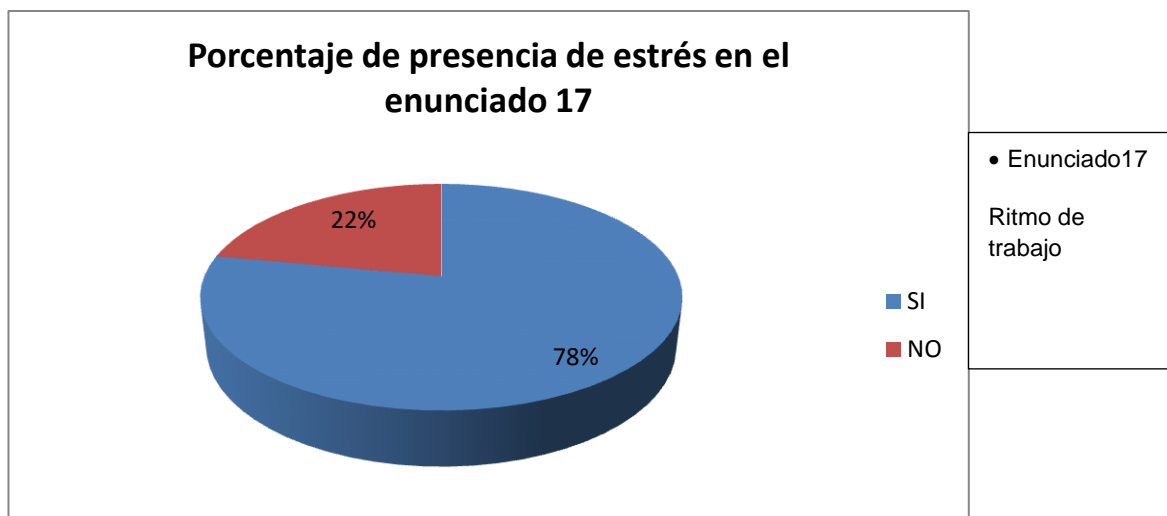
A partir del gráfico se observa que la mayoría de los empleados percibe como una fuente de estrés la relación con los demás compañeros, jefes o subordinados. Es sólo el 31% del total de la muestra quienes no consideran dicho aspecto como uno de los causantes de estrés.

*Gráfico N°9: Porcentaje de respuestas afirmativas y negativas frente a la situación planteada por el enunciado 14*



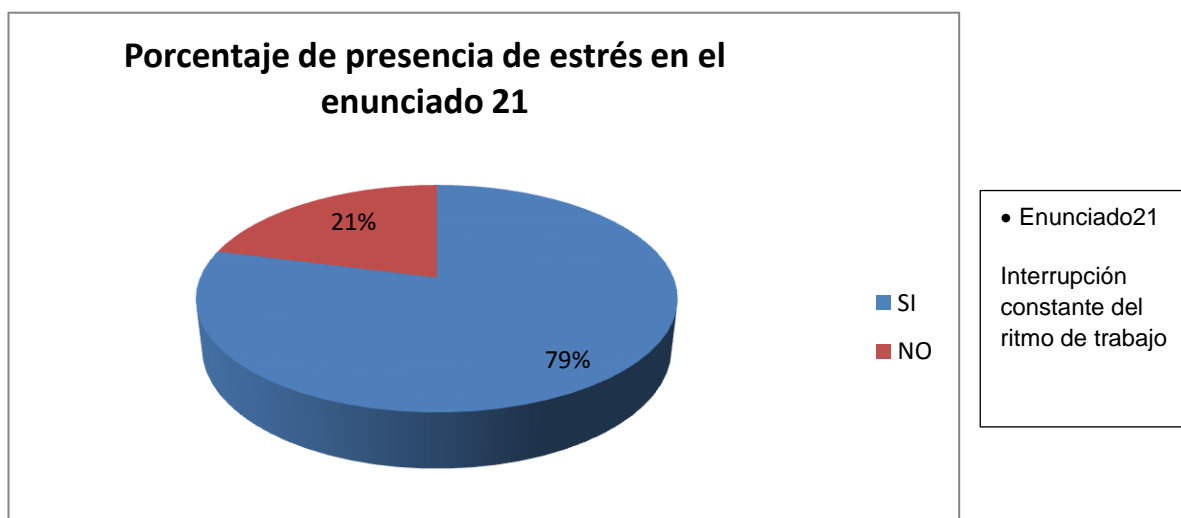
El 70% de los empleados considera que la sobrecarga de tareas y funciones laborales genera estrés, por otro lado el 30% restante no lo considera un factor generador de estrés.

Gráfico N°10: Porcentaje de respuestas afirmativas y negativas frente a la situación planteada por el enunciado 17



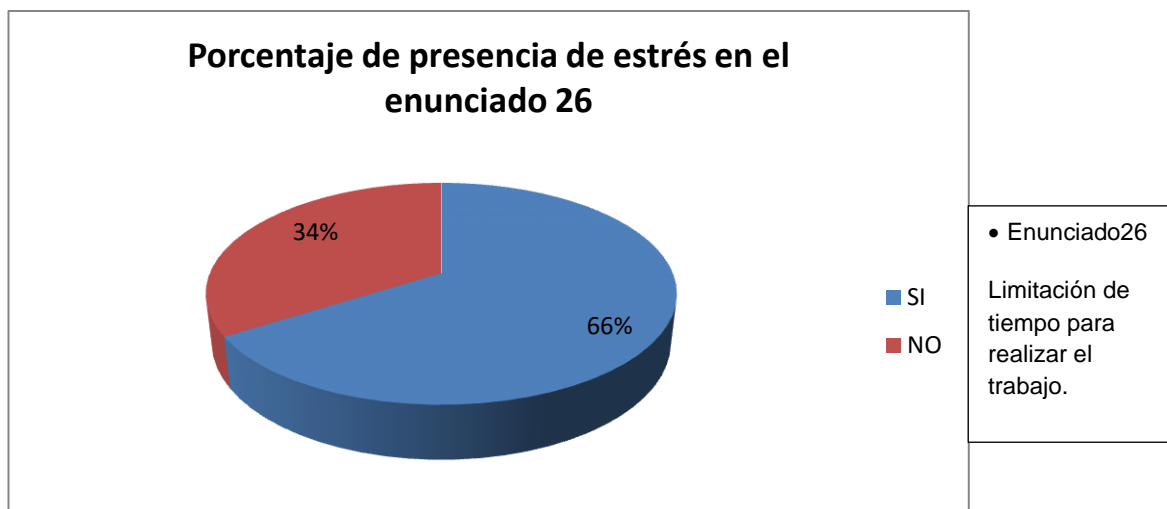
El 78% de los empleados municipales que llevaron a cabo la escala consideran que el ritmo de trabajo genera estrés. Por otra parte el 22% restante opina lo contrario.

Gráfico N°11: Porcentaje de respuestas afirmativas y negativas frente a la situación planteada por el enunciado 21



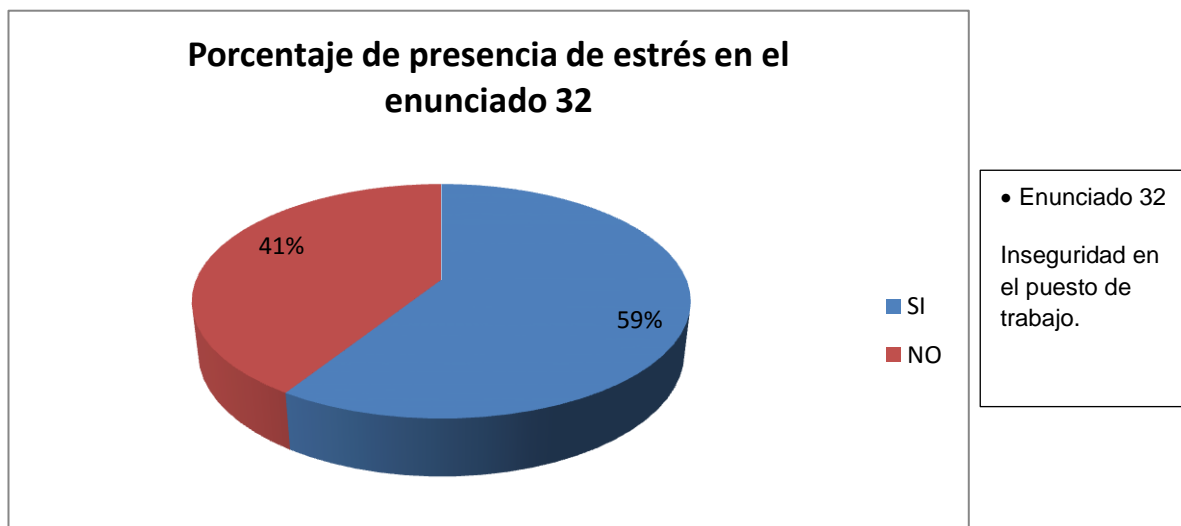
La mayoría de los empleados considera que las interrupciones constantes del ritmo de trabajo generan estrés laboral.

Gráfico N°12: Porcentaje de respuestas afirmativas y negativas frente a la situación planteada por el enunciado 26



El 66% de los empleados de la muestra considera que la limitación de tiempo para llevar a cabo su trabajo genera estrés laboral, mientras que el 34% restante no lo considera un estresor.

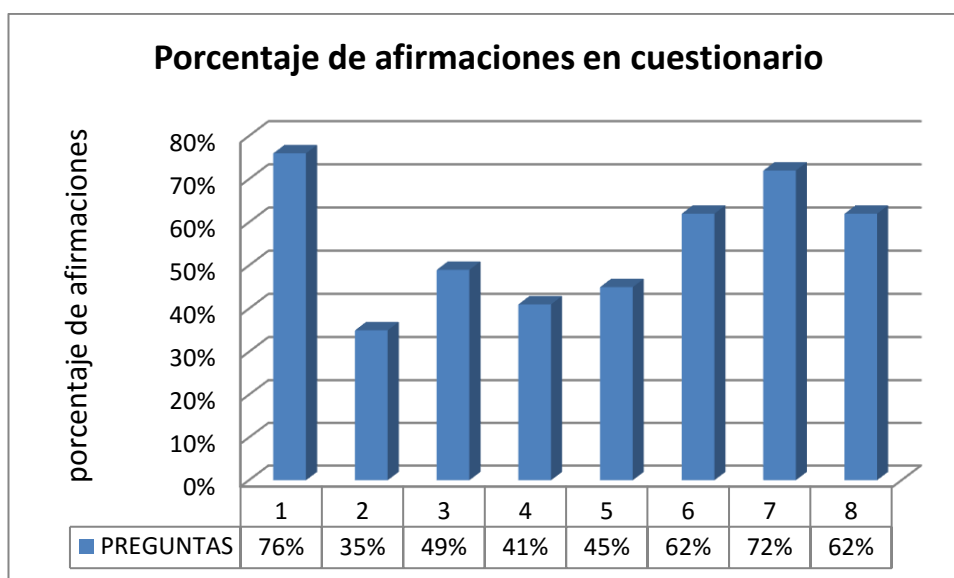
Gráfico N°13: Porcentaje de respuestas afirmativas y negativas frente a la situación planteada por el enunciado 32



El 59% de los empleados consideran que la inseguridad en el puesto de trabajo es una fuente generadora de estrés, y el 41% de los empleados consideran que no lo es.

## 7. Presentación de las respuestas al cuestionario sobre el contexto laboral obtenidas por los 29 empleados municipales.

Gráfico N°14: Porcentaje de respuestas afirmativas de los empleados a los 8 enunciados del cuestionario.



Enunciados:

- ✚ Las elecciones han generado aumento de trabajo y presiones en la ejecución del mismo.
- ✚ No soy parte de un grupo de trabajo que colabore
- ✚ Frente a las elecciones se han generado nuevos conflictos con los compañeros de trabajo.
- ✚ Las políticas iniciadas por la intendencia en época de elecciones impiden el buen desempeño del trabajo.
- ✚ He tenido que trabajar horas extras debido al aumento de trabajo por las elecciones
- ✚ Afronto nuevas responsabilidades en época de elecciones
- ✚ En época de campaña el personal es insuficiente para llevar a cabo el trabajo.

✚ En contexto de elecciones debo llevar a cabo el trabajo de otros empleados.

Según el gráfico anterior se puede observar que la mayoría de los empleados consideran que las elecciones han generado aumento de trabajo y presiones en la ejecución del mismo, así también como el aumento de responsabilidades en época de elecciones. Además según los datos obtenidos, se observa que el 72% (21) de los empleados mencionan que el personal es insuficiente en época de elecciones y un porcentaje menor, del 62%(18), plantean que han debido llevar a cabo el trabajo de otros empleados en contexto laboral de elecciones

## ***Discusión de resultados***

A partir de los resultados obtenidos en los procesos estadísticos, se concluye que, según los datos aportados por los empleados no se puede adjudicar una relación directa entre el contexto laboral de elecciones y el estrés laboral presentado por los empleados municipales.

En relación a ello, Ardid y Zarco (1999), plantean que el contexto laboral está compuesto por una multiplicidad de posibles estresores, por lo cual que estos sean vivenciados como tales dependerá de la subjetividad de cada empleado. Es por ello que el presente estudio no podría establecer una generalización ni afirmación de que las elecciones constituyen el único factor que altera los niveles de estrés, ya que para ello se deberían haber tenido en cuenta otras variables tales como personalidad del empleado, afrontamiento, etc.

Se corrobora la hipótesis planteada, *el estrés es elevado en empleados municipales en época de elecciones*, los índices arrojados por las evaluaciones estadísticas manifiestan el padecimiento en la mayoría de los empleados de los tres departamentos.

Como aspecto fundamental arrojado por el análisis de datos puede afirmarse que la mayoría de los empleados que formaron parte de la muestra presentan un nivel medio de intensidad de estrés laboral, encontrándose dentro de la muestra dos empleados con niveles de estrés perjudiciales para la salud.

Entre los aspectos que produjeron cambios en la organización municipal, es importante destacar que el marco de las elecciones del 2015 constituyó un clima que alteraría la dotación de las plantas de personal en el sector público, lo que a su vez promueve en cada recambio político un escenario de deslegitimación social del ámbito público, creando problemas en la credibilidad social en la administración pública. Es

decir, esto genera en los empleados una desvalorización constante de su trabajo, ya que, al haber críticas sociales hacia sus empleos, hay al final de cuentas, críticas a ellos mismos que son quienes desempeñan esas funciones.

Como plantea Dejours (2015) el reconocimiento en el trabajo es la vía para la transformación del sufrimiento en placer. En este municipio dicha retribución simbólica se encuentra alterada en el contexto de elecciones, ya que los empleados no experimentan gratitud por el trabajo ofrecido en el momento de la investigación. Al contrario de ello, ven dañado el juicio de utilidad de su trabajo tanto por parte de sus compañeros como socialmente. Esto provoca una pérdida del status que les confiere la organización

Esto impacta sobre la identidad de los trabajadores, ya que un empleado reconocido por sus pares accede a la pertenencia. Mientras que, en el municipio se observa que la pertenencia a la organización es débil, los empleados desconocen su historia, carecen de ritos que los unan como grupo, o símbolos que los identifiquen. Cabe aclarar que estos indicadores no son circunstanciales, sino que se ven agravados frente a épocas críticas como son las elecciones, dichos indicadores hacen a la cultura organizacional débil que posee el municipio.

Dentro de la muestra estudiada se realizó una comparación entre trabajadores de planta y contratados. Generalmente la contratación precarizada en la administración pública se observa a la manera de una invisibilización de la relación laboral. Es decir, se niega una relación de dependencia que de hecho existe, haciendo que algunos trabajadores lleven a cabo su labor mediante contratos o facturando de forma independiente. Esto conlleva una diferenciación a la hora de otorgar derechos, y los empleados afectados por este trabajo precario sostienen otros aspectos laborales distintos en cuanto a la estabilidad que presta para ellos el Estado. (Lazarte & Reartes, 2014)

En relación a lo anterior, se observó que los trabajadores de planta presentan un nivel medio de estrés, y que los empleados temporales presentan un nivel bajo de estrés. Frente a ello es menester comprender las consecuencias del trabajo precarizado, ya que en la organización es el sujeto el que vivencia el sufrimiento. Esta experiencia se hace presente cuando el trabajador no encuentra oportunidades de comprometerse, cuando ve que no es necesario o que no lo consideran necesario, muchas veces entregándose a la inercia del sistema vigente. Es decir, los empleados contratados en muchas ocasiones no encuentran forma de comprometerse o identificarse a la organización de modo que al no poseer las mismas cargas de trabajo o las mismas responsabilidades no presentan estrés elevado. (Mendes & Araujo, 2015)

Sobre el nivel bajo de estrés en empleados contratados se abren varias preguntas, ¿son las bajas expectativas las que hacen que el empleado no presente estrés? ¿Tiene que ver con lo que la organización espera del empleado contratado, haciendo referencia al contrato psicológico, con que estos no se impliquen con la organización? Dichas preguntas quedan desarrolladas a partir de la ambigüedad que implica que frente a la precarización del trabajo se esperarían niveles altos de estrés, es decir, a mayor miedo de perder el trabajo mayor estrés.

Otro aspecto relacionado a ello es que sin reconocimiento no hay sentido ni placer en la realización del trabajo. El reconocimiento es fundamental para el compromiso de los trabajadores en la acción. (Mendes & Araujo, 2015)

Se hace preciso tomar en consideración que el reconocimiento no es provisto solamente por la retribución material; sino por la importancia dada a las experiencias simbólicas, personales y colectivas, determinadas por el escenario y sus relaciones. El resultado es que el ambiente de trabajo es de desmotivación y de falta de implicación con la tarea. De este modo, el trabajo ejecutado es sólo valorizado como



fuente de ingresos. Esto se observa en la falta de grupos informales y en el desconocimiento de aspectos de la cultura, aún en empleados con amplia antigüedad, es decir, los empleados carecen de implicación. (Mendes & Araujo, 2015)

Los principales estresores hallados en el contexto laboral del municipio fueron: la relación con los demás compañeros, jefes y subordinados; la sobrecarga de tareas y funciones; el ritmo y las interrupciones constantes del trabajo; la limitación de tiempo para llevar a cabo sus actividades; y la inseguridad en el puesto laboral. Estos estresores tienen relación íntima con el Factor I de la escala EAE, que es el factor del trabajo en sí mismo, es decir, que el trabajo por sus peculiaridades puede constituir un estresor para los empleados.

En el marco de elecciones el compañero de trabajo se transforma en un competidor, produciéndose en los departamentos más atareados una competencia generalizada entre los empleados, donde el éxito del compañero es visto como un riesgo para la estabilidad del trabajo del empleado. Esto daña las relaciones entre pares generando mayor estrés, y convirtiéndose este aspecto en un estresor por sí mismo.

Al momento de reflexionar sobre las conclusiones del estudio, se logra comprender la relevancia y repercusión que puede tener para un sujeto encontrarse en un momento de inseguridad laboral, es decir, poseer un trabajo precario, lo que constituye una relación laboral irregular e inestable, caracterizada por la desprotección legal. Cómo esta inseguridad condiciona el desempeño del sujeto en su trabajo, y repercute directamente en su referentes identitarios.

En cuanto a las elecciones los empleados manifestaron que éstas traen aparejado un aumento de trabajo y presiones en la ejecución del mismo. Otro estresor relacionado con las elecciones es el aumento de responsabilidades, sumándose a ello la escasez de personal para llevar a cabo las tareas. Además mencionan haber tenido

que llevar a cabo el trabajo de otros empleados durante las elecciones. Ante esto está el dilema del exceso de personal pero falta del mismo, ya que empleados contratados en este marco, desempeñan tareas que no les corresponden, tales como salir a hacer campaña, lo que produce aumento de trabajo en los empleados que quedan a cargo.

En relación a los datos obtenidos según los departamentos, cabe destacar que al contrario de lo esperado, Archivo fue el departamento que presentó mayores niveles de estrés. Esto podría indicar que en los departamentos con mayor carga laboral durante las elecciones, Tesorería y Contaduría, los empleados tuvieron algún tipo de restricción para contestar de manera transparente.

Además, los niveles de estrés hallados no conciben con el exceso de carga laboral, ya que tal sobrecarga puede haber producido un quiebre en la relación dialéctica entre trabajo y sujeto-trabajador. De este modo se ve minado el potencial del sujeto, que pierde la libertad para el ejercicio del ser, para transformar el trabajo y constituirse a partir de él. (Mendés & Araujo, 2015).

En concordancia con los resultados hallados en los departamentos de Contaduría y Tesorería, los empleados se encontraban muy consternados por la posibilidad de ser identificados mediante los datos aportados. En definitiva, las ansiedades persecutorias minaron los datos obtenidos produciéndose resultados diferentes a los aportados por los empleados de forma verbal.

Un estudio llevado a cabo en Buenos Aires postula que la débil pertenencia institucional por parte de los empleados públicos parecería basarse en la creencia de que el funcionamiento gubernamental es deficitario y no permite que se presten servicios de calidad a la ciudadanía. Es decir, que los empleados no se identifican con la organización, ya que si lo hicieran dañarían aspectos de sí mismos, colocándose en un lugar de desvalorización personal. Ello explicaría la poca implicación de los empleados municipales con la cultura organizacional. (Gil García, 2014)

Para concluir, una de las sugerencias más relevantes para el municipio, consistiría en que la comuna debe asumir su responsabilidad a la hora de generar una cultura organizacional que promueva la integración de la personalidad, un clima de trabajo estimulante y sentimientos de participación. Para ello debería llevar a cabo estrategias de fortalecimiento de redes de apoyo, estima y reconocimiento personal. Ya que los sufrimientos por estrés y la insatisfacción generan dolor psíquico y físico, resintiendo a la larga la calidad del trabajo. (Di Grillo, 2014)

## Conclusiones

El interés de la presente investigación se basó en estudiar la posible aparición de estrés laboral en empleados de un municipio del Gran Mendoza, específicamente en los departamentos de Contaduría, Archivo y Tesorería, en contexto de elecciones. Es de gran relevancia recordar que la muestra utilizada fue no probabilística intencional, por lo que los resultados de la investigación deben circunscribirse a la muestra misma, es decir no son generalizables a otras poblaciones.

En función a ello, se detectó que los niveles de estrés laboral de los 29 empleados encuestados puntúan en el nivel medio de la escala EAE-S. Por lo cual se corrobora la hipótesis, *el estrés es elevado en empleados municipales en época de elecciones*.

A través de los instrumentos utilizados se puede comprobar que el estrés hallado resultó no ser circunstancial, es decir, que el estrés manifestado por los empleados encuestados es crónico. No depende únicamente del contexto electoral. A diferencia del estrés circunstancial, al crónico no se le encuentra un inicio determinado ni un final, no se da por periodos, sino que permanece dentro de niveles elevados constantemente.

Como uno de los objetivos específicos se procuró *describir los principales estresores mencionados por los empleados municipales*, por lo que a continuación se llevará a cabo una breve síntesis de lo visualizado en el municipio:

✚ Estresores individuales (Rodríguez Fernández, 1999): sobrecarga de tareas, demandas estresantes, relaciones con los compañeros y superiores. Tales estresores en la escala EAE se agrupan dentro del factor I

✚ . Estresores organizacionales: relacionados íntimamente a aspectos particulares de la cultura organizacional del municipio, tales como dificultades en las

comunicaciones, formalización y estandarización de tareas, interrupciones constantes en el espacio laboral, burocratización. Otro estresor llamativo es el aumento de tiempo y esfuerzo en llevar a cabo tareas cotidianas, debido a la resistencia en la utilización de nuevas tecnologías.

✚ Estresor psicológico: carecen de valoración simbólica sobre su trabajo, para explicar esto es menester remitirse a lo que plantea Dejours (2015), quien postula que el reconocimiento en el trabajo es la vía para la transformación del sufrimiento en placer. En este municipio dicha retribución simbólica se encuentra alterada, ya que los empleados no experimentan gratitud por el trabajo ofrecido en el momento de la investigación. Al contrario de ello, ven dañado el juicio de utilidad de su trabajo tanto por parte de sus compañeros como socialmente. Esto provoca una pérdida del status que les confiere la organización. Constituyéndose este aspecto en uno de los principales estresores hallados.

Si se tiene en cuenta la clasificación de Peiró (1999), los principales estresores presentes en el municipio serían los relativos a la organización y estructura laboral (turnos, carga de trabajo); los derivados de las relaciones y las interacciones sociales (relaciones con los supervisores, los compañeros, los subordinados, los clientes, etc.); aspectos de desarrollo laboral, como el cambio de puesto, las promociones, y el desarrollo; las características de la organización tales como la tecnología, la estructura y el clima social de la organización.

Por otra parte, tomando a Groen (1977) se podrían destacar los derivados de la frustración interhumana: conflictos y competición con colegas en lugar de cohesión o ayuda de grupos. Falta de comprensión, y conflictos con la dirección, con la consiguiente pérdida del status, inseguridad y distancia interhumana, especialmente cuando la realidad no corresponde a las expectativas. Falta de propio desarrollo y oportunidad de ascenso en la escala social. Frustración en deseos de poder y dominio sobre los demás.

A diferencia de lo esperado no se encontraron niveles de estrés elevados en departamentos con altas responsabilidades en época de elecciones, sino lo contrario. Esto abre la pregunta, ¿Qué hace que los empleados se estresen más en Archivo, que en Contaduría o Tesorería?, o por otro lado, ¿Qué hace que los empleados de tesorería y contaduría no respondan a la encuesta de manera transparente?

Una de las sugerencias derivadas de la investigación radica en que la organización debería llevar a cabo estrategias para concientizar a sus empleados sobre el estrés, ya que como se mencionó anteriormente, existen manifestaciones constates de estrés en los empleados independientes del contexto laboral de elecciones. Desde estrategias secundarias se propone realizar iniciativas dirigidas a paliar las consecuencias que genera el estrés ya presente en la organización y prevenir que éste se empeore y genere consecuencias irremediables. Podrían realizarse acciones a través de afiches, talleres o brindando información por departamento sobre la importancia de detectar el malestar a tiempo. Además se sugiere brindar contención a aquellos empleados que poseen demasiadas responsabilidades, realizar modificaciones en los organigramas a fines de descomprimir algunas áreas demasiado saturadas y con escaso personal.

A modo de síntesis, vale destacar que la principal dificultad de la presente investigación tiene que ver con la utilización de una escala de medición de estrés no baremada para población mendocina. Sería fundamental para investigaciones futuras obtener un instrumento validado para la población local, a modo de enriquecer y profundizar en la temática.

Como aspecto positivo, la presente investigación marca un antecedente en el estudio de las organizaciones públicas, especialmente los municipios, abriendo el espacio para nuevos interrogantes sobre este tipo de organizaciones. Quedan incógnitas a resolver en un futuro, tales como: ¿Qué provoca que los empleados

municipales no se impliquen en el trabajo? ¿Qué hace que a pesar de carecer de condiciones óptimas de trabajo los empleados permanezcan en una organización desvalorizada socialmente? ¿Qué factores generan estrés crónico en la organización además de los investigados?

## Referencias

- Adamini, M. (2014). *Formaciones identitarias en lugares de trabajo precario: Un estudio sobre pasantes de la administración pública de la provincia de Buenos Aires (2008-2012)* (Tesis doctoral). Recuperada de <http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/library?a=d&c=tesis&d=Jte1014>
- Agüero, A. (2009). Análisis de la estructura de los municipios de la provincia de Mendoza. En Braceli, O. (director) *estudio del sistema municipal argentino con énfasis en los municipios de la provincia de Mendoza*. Mendoza: Universidad Nacional de Cuyo. Recuperado de <http://municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/-aguero-.pdf>
- Agüero, A. G. (2003). *Análisis de la estructura de los municipios de la provincia de Mendoza*. V Seminario Nacional de Red Muni. La reforma Municipal pendiente. Perspectivas y prospectivas. Recuperado de <http://municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/-aguero-.pdf>
- Ardid, C. y Zarco, V. (1999). El estrés laboral. En A. Rodríguez Fernández (Comp.), *Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* (pp. 235-246) España: Ed. Pirámide
- Arias, F., y González, M. (julio, 2009). Estrés, agotamiento profesional (burnout) y salud en profesores de acuerdo a su Tipo de contrato. *Ciencia y trabajo*, 11 (31): 172-176. Recuperado de <http://www.cienciaytrabajo.cl/>
- Arriagada, R. (2002). *Diseño de un sistema de medición de desempeño para evaluar la gestión municipal: una propuesta metodológica*. Chile: CEPAL.
- Blutman, G. & Mendez Parnes, S. (2003). *Reformas administrativas del Estado y cultura Organizacional*. Ponencia del II Congreso Argentino de Administración Pública, Buenos Aires



- Bonardo, D. (2009). Los recursos humanos en el ámbito municipal y el desarrollo local. *Revista Pilquen*, (11). Recuperado de <http://www.scielo.org.ar>
- Buendía, J. & Ramos, F. (2001). *Empleo, estrés y salud*. Madrid: psicología pirámide.
- Cano, A. (2002). *Consecuencias del Estrés Laboral*. España. Recuperado de: [http://www.ucm.es/info/seas/estres\\_lab/consecue.htm](http://www.ucm.es/info/seas/estres_lab/consecue.htm)
- Cao, H (2007). La administración pública argentina: nación, provincias y municipios. En Cao, H (comp.), *Introducción a la Administración Pública Argentina: Nación, Provincias y Municipios* (pp. 1-32). Buenos Aires: Biblos
- Chiavenato, I. (1998). *Administración de recursos humanos*. México: Mac Graw Hill.
- Cormick, H. (1997): El municipio del conurbano bonaerense. ¿Es posible el paso de la administración a las políticas activas? *Aportes*, 8.
- Cravacuore, D. (2007); Los municipios argentinos (1990 - 2005). En: Cravacuore, D. e Israel, R. (comp.) *Procesos políticos municipales comparados en Argentina y Chile (1990 – 2005)*. (pp.25-49). Buenos Aires: Universidad Nacional de Quilmes
- Dejours, C. (2015). *El sufrimiento en el trabajo*. Buenos Aires, Topía.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W.B. (2001). The Job demands- Resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Di Grillo, M. (2014). *Liderazgo y estrés en organizaciones complejas*. Ponencia de las VIII Jornadas de Sociología de la UNLP, La Plata. Recuperado de <http://jornadassociologia.fahce.unlp.edu.ar>

- Durán, M. M. (2010). Bienestar Psicológico: el estrés y la calidad de vida en el contexto laboral. *Revista nacional de Administración*, 1(1), 71-84. Recuperado de <file:///C:/Users/usuario/Downloads/Dialnet-BienestarPsicologico-3698512.pdf>
- Fernández López, J., Siegrist, J., Rödel, A., y Hernández Mejía, R. (marzo, 2003). El estrés laboral: un nuevo factor de riesgo. ¿Qué sabemos y qué podemos hacer? *Aten primaria*, 31 (8). Recuperado de <http://www.elsevier.es/es-revista-atencion-primaria-27-articulo-el-estres-laboral-un-nuevo-13047737>
- Fernandez Seara, J. L.; Mielgo Robles, M. (2001). *Escala de apreciación del estrés*. Madrid: TEA ediciones.
- García Delgado, D. (agosto, 2003) Desarrollo local y reconstrucción del país. *CIAS*, 52, 359-368. Recuperado de <http://www.sidalc.net/>
- Gil Garcia, M. (2014). *La Administración Pública de la Provincia de Buenos Aires como ámbito laboral: La situación del Personal perteneciente a la Ley 10.430. Un estudio de caso sobre percepciones y representaciones acerca del Empleo Público de los trabajadores estatales*. Ponencia de las VIII Jornadas de Sociología de la UNLP, La Plata.
- Guillén Gestoso, C. y Guil Bozal, R. (2000). *Psicología del trabajo para las relaciones laborales*. España: Mc Graw-Hill.
- Gulone, P. A. (2011). *Estrés laboral en personal aeronáutico: turnos laborales y factores desencadenantes*. (Tesis de Licenciatura en Psicología). Facultad de Psicología y Relaciones Humanas, Universidad Abierta Interamericana, Buenos Aires, Argentina. Recuperado de <http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC105267.pdf>

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México, DF: Mc Graw Hill Interamericana.
- Iacoviello, M.; Tommasi, M. y Zuvanic, L. (2002). Diagnóstico institucional de sistemas de servicio civil, caso Argentina. *Banco interamericano de desarrollo*, 1-84. Recuperado de <http://www.iadb.org/>
- Jimenez, M. A. (2012). *Habilidades de Afrontamiento y Síndrome de Burnout en Médicos de Guardia de Emergencia* (Tesina de Licenciatura en Psicología inédita). Facultad de Psicología, Universidad del Aconcagua, Mendoza, Argentina.
- Kagan, A., Tache, J., Tache, Y., Selvye, H., Groen, J., Cordon, F. & Rof Carballo, J. (1977). *Trabajo y estrés*. Madrid: Karpos.
- Lacruz, M. G. & Izquierdo, A. (2000). Patrón de conducta tipo A, la interacción psicofisiológica que supone un reto social. *Proyecto social: Revista de relaciones laborales*, (8), 47-62. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/229759.pdf>
- Longo, F. (2002). *Marco analítico para el diagnóstico institucional de sistemas de servicio civil*. ESADE. Instituto de Dirección y Gestión Pública, Barcelona. Recuperado de [http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catdirorgpub/materiales/BID\\_Marco\\_analitico.pdf](http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catdirorgpub/materiales/BID_Marco_analitico.pdf)
- López Rosetti, D. (2005). *Estrés, epidemia del siglo XXI: cómo entenderlo, entenderse y vencerlo*. Buenos Aires: Grupo Editorial Lumen.
- Luque Ramos, P.; Gómez Delgado, T. y Cruces Montes, C. (2000). El trabajo fenómeno psicosocial. En Guillén Gestoso, C. y Guil Bozal, R., *Psicología del trabajo para relaciones laborales* (pp. 147-164). Madrid: McGraw Hill.

- Mendes, A. M y Araujo, L. K. (2015). *Clínica psicodinámica del trabajo, el sujeto en acción*. Cordoba: editorial brujas.
- Newell, S. (2002). Estrés en el trabajo. En Rodríguez Gonzalez, E. (trad.), *Creando organizaciones saludables* (pp. 41-60). Madrid: Thomson.
- Peiró, J. M. & Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Papeles del psicólogo*, 29 (1), 68-82. Recuperado de <http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/1540.pdf>
- Peiró, J.M. (1999). El modelo AMIGO: Marco contextualizador del desarrollo y la gestión de recursos humanos en las organizaciones. *Papeles del Psicólogo*, (72), 3-15. Recuperado de <http://www.papelesdelpsicologo.es/vernumero.asp?id=800>
- Pérez Jáuregui, I. (2005). *Estrés laboral y síndrome de burnout. Sufrimiento y sinsentido en el trabajo. Estrategias para abordarlos*. Buenos Aires: Psicoteca Editorial.
- Plut, S. (2006). *Estudio exploratorio del estrés laboral y trauma social en los empleados bancarios durante el corralito*. (tesis doctoral). Recuperado de <http://dspace.uces.edu.ar:8180/xmlui/handle/123456789/1167>
- Rodríguez Fernández, A. (1999). *Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones*. España: Pirámide.
- Sánchez, F. (2011) *Estrés laboral, satisfacción en el trabajo y bienestar psicológico en trabajadores de una industria cerealera*. (Tesis de Licenciatura en Psicología). Facultad de Psicología y Relaciones Humanas, Universidad Abierta Interamericana, Rosario, Argentina. Recuperado de <http://vaneduc.edu.ar/>

- Sandín, B. (2003). El estrés: un análisis basado en el papel de los factores sociales. *Revista Internacional de Psicología Clínica y de la Salud*, 3 (1), 141-157. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=325942>
- Sanguinetti, P.; Sanguinetti, J. y Tommasi, M. (2001). La conducta fiscal de los gobiernos municipales en Argentina: los determinantes económicos, institucionales y políticos. *Serie de Estudios en Finanzas Públicas*, 8, 1-54. Recuperado de <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/3487>
- Schvarstein, L. (2005). "Dialéctica del contrato psicológico del sujeto con su organización" en Schvarstein, L. y Leopold, L. (comp.), *Trabajo y Subjetividad, Entre lo existente y lo necesario*. Buenos Aires: editorial Piados
- Scialpi, D. (2005). Violencia laboral y desamparo institucional aprendido. *Revista Jurisprudencia Argentina. Número Especial: Mobbing El acoso psicológico en el ámbito laboral*, Editorial LexisNexis. Recuperado de [http://www.acosomoral.org/pdf/R\[1\].J.A.%20Abril%202005.%20MOBBING%20\(Scialpi\).pdf](http://www.acosomoral.org/pdf/R[1].J.A.%20Abril%202005.%20MOBBING%20(Scialpi).pdf)
- Scialpi, Diana (1999). *Violencias en la Administración Pública. Casos y Miradas para pensar la Administración Pública como ámbito laboral*. Buenos Aires: Catálogos.
- Selye, H. y col. (1976) *Trabajo y estrés*. Madrid: Karpos, S.A
- Sisternas, X. (2000). Los recursos humanos en las administraciones públicas: un enfoque de gestión en Marrodán, C. I. *¿De Burócratas a Gerentes?* Washington: Edic. Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- Smulovitz, C. y Clemente, A. (octubre, 2009). Descentralización, sociedad civil y gobernabilidad democrática en Argentina. *Mundo urbano*, 39-89. Recuperado de <http://municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/smulovicz-clemente.pdf>

- Spielberger, C. D., y Vagg, P. R. (2010). *JSS: cuestionario de estrés laboral: manual*. Madrid: TEA.
- Urriza, M. (septiembre, 2003). El papel de los municipios argentinos en el MERCOSUR. *Aportes para la Integración Latinoamericana*, 9. Recuperado de <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/45413>
- Urtizberea, F. y Pagani, M. (2012). Prevención de riesgos psicosociales en empleados públicos de la Municipalidad de La Plata. *VII Jornadas de Sociología de la Universidad Nacional de La Plata "Argentina en el escenario latinoamericano actual: debates desde las ciencias sociales"*. Buenos Aires: Universidad Nacional de La Plata.
- Zambudio, A. N. (2012). *Estrés e inestabilidad laboral en un equipo de ventas* (Tesina de Licenciatura en Psicología inédita). Facultad de Psicología, Universidad del Aconcagua, Mendoza, Argentina.

# *APÉNDICE*

Nº 204

EAE

## Escala S

### INSTRUCCIONES

A continuación va a encontrar una serie de enunciados relacionados con acontecimientos importantes, situaciones de ansiedad, momentos tensos, de nerviosismo, de inquietud, de frustración, etc.

Vd. debe decirnos cuáles han estado o están presentes en su vida. Para ello, marcará con un aspa el SI, siempre que uno de estos acontecimientos se haya producido en su vida; de lo contrario, marcará el NO.

Sólo si ha rodeado el SI, señale en qué medida le ha afectado. Para ello, marcará primero con una X el número que Vd. considere que representa mejor la intensidad con que le ha afectado, sabiendo que 0 significa nada, 1 un poco, 2 mucho y 3 muchísimo.

En segundo lugar, debe indicar además, si todavía le está afectando o si ya le ha dejado de afectar; en el primer caso, marcará la letra A; si le ha dejado de afectar o apenas le afecta marcará la letra P.

**Ejemplo:** "Castigo inmerecido"      SI   NO    0   1   2   3    A    P

**ESPERE, NO DE LA VUELTA A LA HOJA HASTA QUE SE LE INDIQUE**



Copyright © 1992 by TEA Ediciones, S.A. - Edita: TEA Ediciones, S.A.; Fray Bernardino de Sahagún, 24; 28036 MADRID - Prohibida la reproducción total o parcial. Todos los derechos reservados - Este ejemplar está impreso en tinta azul. Si le presentan otro en tinta negra, es una reproducción ilegal. En beneficio de la profesión y en el suyo propio, NO LA UTILICE - Printed in Spain. Impreso en España por Aguirre Campano; Daganzo, 15 dpdo.; 28002 MADRID - Depósito legal: M - 15638 - 1992.



**NO ESCRIBA NADA EN ESTE EJEMPLAR**  
**Por favor conteste a todos los enunciados**

1. Etapa de búsqueda del primer empleo.
2. Situación de empleo eventual o subempleo.
3. Estar en paro.
4. Etapa de preparación profesional.
6. Presentarse a una entrevista de selección.
7. Presentarse a exámenes y/u oposiciones.
8. Competitividad laboral.
9. Subida constante del coste de la vida.
10. Situación económica propia o de la familia.
11. Deudas, préstamos, hipotecas.
12. Llegar tarde al trabajo, reuniones, entrevistas.
13. Relaciones con los demás compañeros, jefes, subordinados.
14. Sobrecarga de tareas y funciones laborales.
15. Tipo de trabajo (por lo ingrato que es).
16. Horario de trabajo o cambio del mismo.
17. Ritmo de trabajo.
18. Ambiente físico de tu trabajo.
19. Desorganización del trabajo.
20. Que supervisen constantemente tu trabajo.
21. Interrupción constante del ritmo de trabajo.
22. Excesiva responsabilidad laboral.
23. Toma constante de decisiones importantes.
24. Falta de alicientes en el trabajo.
25. Trabajar ante un público exigente.
26. Limitación de tiempo para realizar el trabajo.
27. Pocas posibilidades de ascenso laboral.
28. Recibir constantes reproches de jefes o compañeros.
29. Existencia de enchufes en tu trabajo.
30. No poder realizar el trabajo como a uno le gustaría hacerlo.
31. Baja remuneración o disminución de ingresos.
32. Inseguridad en el puesto de trabajo.
33. Trabajar en algo para lo que no estás preparado.
34. Depender del coche u otro medio para ir a trabajar.
36. Cambiar de lugar de residencia o ciudad por el trabajo.
37. Cambio de puesto de trabajo.
38. Periodo de baja laboral.
39. Viajar con frecuencia por razones laborales.
40. Implicación o influencia negativa de la familia en el trabajo.
41. Pérdida de autoridad
42. Falta de reconocimiento de tu trabajo.
43. No haber conseguido los objetivos propuestos.
44. Fracaso profesional.
45. Éxito profesional alcanzado.
46. Tu futuro profesional.
47. Tener que hacer declaración a Hacienda.
48. Etapa de preparación de las vacaciones.
49. Etapa de vuelta de vacaciones e incorporación al trabajo.
50. Cercanía de la jubilación.

Nº 202

**E A E**  
**Hoja de respuestas**

Apellidos y Nombre \_\_\_\_\_ Sexo \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_  
 Estudios/Título académico \_\_\_\_\_  
 Residencia \_\_\_\_\_ Profesión \_\_\_\_\_

**MARQUE CON UNA X EL RECUADRO DE LA ESCALA A CONTESTAR:**

**G  A  S  C**

Compruebe que el número de la fila donde anota su respuesta coincide con el del cuadernillo.

**Ejemplo: "Castigo inmerecido" SI NO 0 1 2 3 A P**

	SI	NO	Intensidad	Tiempo		SI	NO	Intensidad	Tiempo					
1.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	0 1 <input checked="" type="radio"/> 3	A <input checked="" type="radio"/>	P	28.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	0 1 2 <input checked="" type="radio"/> 3	<input checked="" type="radio"/> A P				
2.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	0 1 2 3	A P	29.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	0 1 <input checked="" type="radio"/> 3	<input checked="" type="radio"/> A P					
3.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	0 1 2 3	A P	30.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	0 1 <input checked="" type="radio"/> 3	<input checked="" type="radio"/> A P					
4.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	0 1 2 <input checked="" type="radio"/> 3	<input checked="" type="radio"/> A P	31.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	0 <input checked="" type="radio"/> 1 2 3	<input checked="" type="radio"/> A P					
6.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	0 1 2 3	A P	32.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	0 1 2 <input checked="" type="radio"/> 3	<input checked="" type="radio"/> A P					
7.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	0 1 <input checked="" type="radio"/> 3	<input checked="" type="radio"/> A P	33.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	0 1 2 <input checked="" type="radio"/> 3	<input checked="" type="radio"/> A P					
8.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	0 1 2 <input checked="" type="radio"/> 3	<input checked="" type="radio"/> A P	34.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	0 <input checked="" type="radio"/> 1 2 3	A <input checked="" type="radio"/> P					
9.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	0 1 <input checked="" type="radio"/> 3	<input checked="" type="radio"/> A P	36.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	0 1 2 3	A P					
10.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	0 1 <input checked="" type="radio"/> 3	<input checked="" type="radio"/> A P	37.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	0 1 2 <input checked="" type="radio"/> 3	<input checked="" type="radio"/> A P					
11.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	0 1 <input checked="" type="radio"/> 3	<input checked="" type="radio"/> A P	38.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	0 1 2 3	A P					
12.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	0 1 2 3	A P	39.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	0 1 2 3	A P					
13.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	0 1 <input checked="" type="radio"/> 3	<input checked="" type="radio"/> A P	40.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	0 1 2 3	A P					
14.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	0 1 2 <input checked="" type="radio"/> 3	<input checked="" type="radio"/> A P	41.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	0 1 2 3	A P					
15.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	0 1 2 3	A P	42.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	0 <input checked="" type="radio"/> 1 2 3	<input checked="" type="radio"/> A P					
16.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	0 1 2 3	A P	43.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	0 1 2 <input checked="" type="radio"/> 3	<input checked="" type="radio"/> A P					
17.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	0 <input checked="" type="radio"/> 1 2 3	<input checked="" type="radio"/> A P	44.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	0 1 2 3	A P					
18.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	0 1 2 3	A P	45.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	0 1 <input checked="" type="radio"/> 2 3	<input checked="" type="radio"/> A P					
19.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	0 1 2 <input checked="" type="radio"/> 3	<input checked="" type="radio"/> A P	46.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	0 1 2 <input checked="" type="radio"/> 3	<input checked="" type="radio"/> A P					
20.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	0 1 2 <input checked="" type="radio"/> 3	<input checked="" type="radio"/> A P	47.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	0 1 <input checked="" type="radio"/> 2 3	<input checked="" type="radio"/> A P					
21.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	0 1 2 <input checked="" type="radio"/> 3	<input checked="" type="radio"/> A P	48.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	0 1 <input checked="" type="radio"/> 2 3	<input checked="" type="radio"/> A P					
22.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	0 1 <input checked="" type="radio"/> 2 3	<input checked="" type="radio"/> A P	49.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	0 <input checked="" type="radio"/> 1 2 3	A <input checked="" type="radio"/> P					
23.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	0 1 2 <input checked="" type="radio"/> 3	<input checked="" type="radio"/> A P	50.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	0 1 2 3	A P					
24.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	0 1 2 3	A P	51.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	0 1 2 3	A P					
25.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	0 <input checked="" type="radio"/> 1 2 3	<input checked="" type="radio"/> A P	52.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	0 1 2 3	A P					
26.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	0 1 2 <input checked="" type="radio"/> 3	<input checked="" type="radio"/> A P	53.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	0 1 2 3	A P					
27.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	0 1 <input checked="" type="radio"/> 2 3	<input checked="" type="radio"/> A P										
En A = 30					Número de SI					En P = 3				
Total = 33					A = 69					Puntuaciones en Intensidad				
					Total = 73					Centil =				
					P = 4									



CONTEXTO LABORAL DE ELECCIONESDatos personales

1. Actividad que realiza: COU. GRAL
2. Antigüedad...2...en el cargo:  
...5...en la Institución:
3. Tipo de contratación: PLANTA PERMANENTE
4. Edad: 49
5. Sexo: F
6. Estudios: UNIVERSARIOS

A continuación se le proporcionarán una serie de enunciados a los que deberá responder si considera que han estado presentes en los últimos meses de trabajo en los que ha habido elecciones.

- 1- Las elecciones han generado aumento de trabajo y presiones en la ejecución del mismo.  
 SI      NO
- 2- No soy parte de un grupo de trabajo que colabore  
 SI      NO
- 3- Frente a las elecciones se han generado nuevos conflictos con los compañeros de trabajo.  
 SI      NO
- 4- Las políticas iniciadas por la intendencia en época de elecciones impiden el buen desempeño del trabajo.  
 SI      NO
- 5- He tenido que trabajar horas extras debido al aumento de trabajo por las elecciones  
 SI      NO
- 6- Afronto nuevas responsabilidades en época de elecciones  
SI       NO
- 7- En época de campaña el personal es insuficiente para llevar a cabo el trabajo.  
 SI      NO
- 8- En contexto de elecciones debo llevar a cabo el trabajo de otros empleados.  
 SI      NO