

**NIVELES DE SATISFACCIÓN LABORAL, ESTRÉS OCUPACIONAL Y  
SÍNTOMAS AUTOREPORTADOS DE LOS FUNCIONARIOS DE LA  
SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA SOLIDARIA SOMETIDOS A  
UNA EVALUACIÓN QUE AMENAZA SU PERMANENCIA EN LA  
EMPRESA**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN DOCENTE**

**GUILLERMO ARÉVALO-PACHÓN**

Director

Corporación Universitaria Iberoamericana

Facultad de Psicología

Bogotá, junio 26 de 2009

Asistentes de investigación

Nury Judith Barrantes Ramírez

Olga Lucía Bustos Guzmán

Diana María Espinosa

Mercy Carolina Lombana Caballero

Madeleine Lucumí García

Joanna Alexandra Vèlez Quintana

## TABLA DE CONTENIDO

Introducción	14
Marco de Referencia	12
<i>Estrés ocupacional y variables moderadoras en el downsizing</i>	24
<i>Downsizing, estrés y salud</i>	29
<i>Efectos generales del downsizing</i>	31
<i>Efectos del downsizing según tipos de trabajadores</i>	35
<i>El problema de la pérdida del empleo en Colombia</i>	39
El caso de la Superintendencia de Economía Solidaria	41
Marco Metodológico	44
<i>Tipo de estudio</i>	44
<i>Método</i>	44
<i>Participantes</i>	44
<i>Instrumentos</i>	45
<i>Procedimiento</i>	47
Resultados	49
<i>Datos demográficos de los funcionarios de la Supersolidaria</i>	50
<i>Respuestas a las preguntas sobre Satisfacción Laboral de los funcionarios de la Supersolidaria</i>	54
<i>Respuestas a las preguntas sobre estrés individual y organizacional de los funcionarios de la Supersolidaria</i>	58
<i>Respuestas a las preguntas sobre condiciones de salud de los funcionarios de la Supersolidaria</i>	65
<i>Categorización de respuestas obtenidas en los grupos focales</i>	67

Discusión	86
Referencias	104

## Índice de Tablas

Tabla 1. Frecuencia simple de la variable genero de los funcionarios de la Supersolidaria	50
Tabla 2. Frecuencia simple de la variable edad de los funcionarios de la Supersolidaria	50
Tabla 3. Frecuencia simple de la variable estrato socioeconómico de los funcionarios de la Supersolidaria	50
Tabla 4. Frecuencia simple de la variable nivel educativo de los funcionarios de la Supersolidaria	51
Tabla 5. Frecuencia simple de la variable estado civil de los funcionarios de la Supersolidaria	51
Tabla 6. Frecuencia simple de la variable número de personas a cargo de los funcionarios de la Supersolidaria	52
Tabla 7. Frecuencia simple de la variable dependencia de los funcionarios de la Supersolidaria	52
Tabla 8. Frecuencia simple de la variable nivel del cargo de los funcionarios de la Supersolidaria	52
Tabla 9. Frecuencia simple de la variable cargo de los funcionarios de la Supersolidaria	53
Tabla 10. Frecuencia simple de la variable antigüedad de los funcionarios de la Supersolidaria	53
Tabla 11. Niveles de satisfacción laboral por dependencias en la Supersolidaria	54
Tabla 12. Niveles de Satisfacción con la supervisión y participación en	

la organización por dependencias en Supersolidaria	55
Tabla 13. Satisfacción con la remuneración y prestaciones por dependencias en la Supersolidaria	55
Tabla 14. Satisfacción intrínseca del trabajo por dependencias en la Supersolidaria	56
Tabla 15. Satisfacción con el Ambiente Físico de Trabajo por dependencias de la Supersolidaria	56
Tabla 16. Satisfacción con la Cantidad de Producción por dependencias en la Supersolidaria	57
Tabla 17. Satisfacción con la Calidad de Producción por dependencias en la Supersolidaria	57
Tabla 18. Niveles de Estrés Ocupacional según dependencias en la Supersolidaria	58
Tabla 19. Estrés por Fuentes Colectivas según dependencias en la Supersolidaria	59
Tabla 20. Estrés por ambigüedad y conflicto del rol según dependencias en la Supersolidaria	61
Tabla 21. Estrés por sobrecarga de trabajo según dependencias en la Supersolidaria	61
Tabla 22. Estrés por responsabilidad y toma de decisiones según dependencias en la Supersolidaria	62
Tabla 23. Estrés por Desarrollo de Carrera según dependencias en la Supersolidaria	62

Tabla 24. Estrés por Clima y Estructura Organizacional según dependencias en la Supersolidaria	62
Tabla 25. Estrés por Infraestructura según dependencias en la Supersolidaria	63
Tabla 26. Estrés por diseño de puesto según dependencias en la Supersolidaria	63
Tabla 27. Estrés por tecnología según dependencias en la Supersolidaria	64
Tabla 28. Estrés por horarios de trabajo según dependencias en la Supersolidaria	64
Tabla 29. Porcentajes de Condiciones de salud de Funcionarios de la Supersolidaria	65
Tabla 30. Alteraciones de salud de mayor prevalencia en la Supersolidaria (frecuencias de presentación iguales o mayores a 35%) por dependencias	66

## Índice de Figuras

Figura 1. Frecuencias de respuesta a ítems de satisfacción laboral de los funcionarios de la Supersolidaria	54
Figura 2. Frecuencia de respuestas a ítems de fuentes colectivas de estrés de los funcionarios de la Supersolidaria	58
Figura 3. Frecuencia de respuestas a ítems de fuentes individuales de estrés de los funcionarios de la Supersolidaria	60
Figura 4. Frecuencia de respuestas a ítems de fuentes organizacionales de estrés de los funcionarios de la Supersolidaria	60
Figura 5. Porcentajes de respuestas de los grupos focales a la pregunta 1, relacionadas con las respuestas fisiológicas	68
Figura 6. Porcentajes de respuestas de los grupos focales a la pregunta 1 relacionadas con los pensamientos asociados a las noticia del examen	69
Figura 7. Porcentajes de respuestas de los grupos focales a la pregunta 2, relacionadas con la percepción del examen como reto o como amenaza	70
Figura 8. Porcentajes de respuestas de los grupos focales a la pregunta 2, relacionadas con las subcategorías de la percepción del examen como amenaza	71
Figura 9. Porcentaje de respuestas de los grupos focales a la pregunta sobre las estrategias que ha implementado la entidad para enfrentar el proceso	72

Figura 10. Porcentaje de respuestas de los grupos focales en la subcategoría “respuestas frente al proceso” de la pregunta sobre estrategias que ha implementado la entidad para enfrentar el proceso	73
Figura 11. Porcentaje de respuestas de los grupos focales a la pregunta sobre los planes de contingencia ante el posible despido	74
Figura 12. Porcentaje de respuestas de los grupos focales a la pregunta sobre las variaciones en el clima laboral desde que se anunció el examen	75
Figura 13. Porcentajes de respuesta de los grupos focales a la subcategoría “se ha generado estrés laboral” de la pregunta sobre las variaciones del clima laboral luego del anuncio del examen	76
Figura 14. Porcentajes de respuesta de los grupos focales a la subcategoría “incremento de rumores” de la pregunta sobre las variaciones del clima laboral luego de anunciado el examen	77
Figura 15. Porcentajes de respuesta en los grupos focales a la subcategoría “ha empeorado la gestión humana en la empresa” de la pregunta sobre las variaciones del clima laboral luego de anunciado el examen	79
Figura 16. Porcentajes de respuesta de los grupos focales a la subcategoría “en algunas áreas el clima laboral es mejor” de la pregunta sobre las variaciones del clima laboral luego de anunciado el examen	80
Figura 17. Porcentajes de respuesta de los grupos focales a pregunta	

sobre las recomendaciones para entidades que estén próximas a emplear un examen con el mismo propósito 81

Figura 18. Porcentajes de respuesta de los grupos focales a la subcategoría “se necesita entrenamiento” de la pregunta sobre las recomendaciones para entidades que estén próximas a emplear un examen con el mismo propósito 82

Figura 19. Porcentajes de respuesta de los grupos focales a la subcategoría “se requiere mayor información” de la pregunta sobre las recomendaciones para entidades que estén próximas a emplear un examen con el mismo propósito 83

## Índice de Anexos

Anexo A. Recomendaciones	112
Anexo B Instrumentos de evaluación del estudio en la Supersolidaria	116

# SATISFACCIÓN LABORAL, ESTRÉS OCUPACIONAL Y SÍNTOMAS AUTOREPORTADOS DE SALUD FÍSICA DE LOS FUNCIONARIOS DE LA SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA SOLIDARIA SOMETIDOS A UNA EVALUACIÓN QUE AMENAZA SU PERMANENCIA EN LA EMPRESA<sup>1</sup>

Guillermo Arévalo-Pachón<sup>2</sup>

Nury Judith Barrantes Ramírez, Olga Lucía Bustos Guzmán, Diana María Espinosa, Mercy Carolina Lombana Caballero, Madeleine Lucumí García, Joanna Alexandra Vélez Quintana<sup>3</sup>

Corporación Universitaria Iberoamericana

## Resumen

La presente investigación describe los niveles de satisfacción laboral, estrés ocupacional y condiciones de salud física y establece las asociaciones significativas entre estas variables de los trabajadores de una de las superintendencias del Estado Colombiano a quienes, de acuerdo con la ley 790 del 2002, se les anunció iban a ser sometidos a una evaluación de conocimientos que ponía en riesgo su permanencia en la empresa. Esta organización es una entidad del Estado de la rama ejecutiva con sede en Bogotá, Colombia. Los resultados mostraron que los niveles de satisfacción laboral no se afectan por esta situación; sin embargo, se encontraron niveles moderados de estrés ocupacional y varias alteraciones de salud que se presentan en un alto porcentaje de los trabajadores de esta entidad y algunas asociaciones importantes entre las variables estudiadas que se discuten a la luz de lo que se encuentra en la literatura sobre el “downsizing”.

Palabras claves: inseguridad laboral, reducción de planta de personal, satisfacción laboral, estrés ocupacional, condiciones de salud

1 Investigación del grupo de investigación en Avances en Psicología Clínica y de la Salud

2 Docente-investigador de la Corporación Universitaria Iberoamericana. Correo electrónico: [guiarep@yahoo.com.mx](mailto:guiarep@yahoo.com.mx)

3. Asistentes de investigación

JOB SATISFACTION, OCCUPATIONAL STRESS AND PHYSICAL HEALTH  
CONDITIONS OF ONE OF COLOMBIAN SUPERINTENDENCE`S  
WORKERS, WHO EXPECT TO BE EVALUATED WITH A KNOWLEDGE  
TEST THAT CAN PUT IN RISK THEIR JOBS MAINTENANCE<sup>1</sup>

Guillermo Arévalo-Pachón<sup>1</sup>

Nury Judith Barrantes Ramírez, Olga Lucía Bustos Guzmán, Diana María  
Espinosa, Mercy Carolina Lombana Caballero, Madeleine Lucumì García,  
Joanna Alexandra Vélez Quintana<sup>2</sup>

Corporación Universitaria Iberoamericana

Abstract

This research described the levels of job satisfaction, occupational stress and physical health conditions and explored the associations between them of one of Colombian superintendence's workers, who according with law 790-2002, were notified they are going to be evaluated with a knowledge test that can put in risk their jobs maintenance. This superintendence is a Colombian government organization of Executive Power located en Bogotá, Colombia. Results showed that job satisfaction levels was unaffected with this situation, but it was found moderate levels of occupational stress, high percent of some physical health alterations and important associations between some evaluated variables, that are discussed in the light of downsizing literature.

Key words: job insecurity, downsizing, job satisfaction, occupational stress, health conditions

1 Investigación del grupo de investigación en Avances en Psicología Clínica y de la Salud

2 Docente.investigador de la Corporación Universitaria Iberoamericana. Correo electrónico: [guiarep@yahoo.com.mx](mailto:guiarep@yahoo.com.mx)

3. Asistentes de investigación

## Introducción

El presente proyecto de investigación pretende describir los niveles de satisfacción laboral, estrés ocupacional y síntomas de salud autoreportados de los funcionarios de la superintendencia de economía solidaria sometidos a una evaluación que amenaza su permanencia en la empresa. Esta situación se enmarca dentro del fenómeno de *downsizing* o proceso de reducción de planta de personal que se está presentando en las empresas públicas y privadas de nuestro medio. El *downsizing* es un proceso que afecta al trabajador, a la empresa y a todos los procesos productivos y organizacionales. Son múltiples los efectos que genera este fenómeno desde que se anuncia, durante el proceso y después del mismo. Sobre los efectos que genera en el trabajador sobreviviente, en la literatura se habla de la enfermedad de los sobrevivientes al *downsizing* para describir los síntomas comunes de culpa, carencia de compromiso organizacional y temor de volver a vivir otro proceso de la misma naturaleza (Noer, 1997). Aunque el *downsizing* es común en las empresas colombianas poco se ha estudiado desde la psicología por lo cual se considera que esta investigación podría hacer un aporte significativo al conocimiento científico sobre el tema.

Desde la década de los 80s se ha presentado a nivel mundial una tendencia a reducir el tamaño de las empresas. La inestabilidad laboral se ha vuelto un fenómeno común para los empleados de todos los niveles en casi todos los países. Colombia no ha sido la excepción con relación a este fenómeno y son muchos los trabajadores de empresas públicas y privadas

que han tenido que dejar su trabajo por procesos de reducción de personal. De todos modos, los que han conservado su empleo se han visto afectados de múltiples formas por este fenómeno.

A pesar de que este es un fenómeno que afecta a miles de personas despedidas de las empresas de nuestro medio y a los sobrevivientes de los procesos de reducción de personal, inexplicablemente el tema del *downsizing* aparece en muy pocas publicaciones colombianas o latinoamericanas, por lo cual se puede afirmar que este es un tema que no ha recibido la atención debida por parte de la psicología científica de estos países.

Las empresas públicas de nuestro medio poseen unas características que las hace diferentes de las empresas privadas: comparten una cultura particular, formas de funcionamiento típicas y están regidas por una normatividad que impone estructura, estilo administrativo y políticas y prácticas de manejo de recursos humanos. Desde que se promulgó la ley 790 de 2002, que pretende renovar la administración pública de la rama ejecutiva del orden nacional en la gran mayoría de las empresas públicas de esta rama se han hecho o se están haciendo importantes recortes en la planta de personal con el objetivo de reducir el tamaño del Estado y hacerlo más eficiente. La opinión pública considera que las plantas de personal de las empresas públicas están conformadas por trabajadores que son cuotas burocráticas de políticos y consumen gran parte de los recursos económicos que recibe la Nación por diversos conceptos. También la opinión general, los

conocedores de las finanzas públicas y los editorialistas de la gran prensa consideran necesario reducir el tamaño de las plantas de personal de las empresas públicas para poder reducir el déficit fiscal y presionan para que esto se lleve a cabo. Aunque es obvio que debe primar el bien colectivo sobre los intereses particulares, hay un gran número de trabajadores de estas empresas que experimentan los efectos nocivos del *downsizing*, sin que en nuestro medio se conozcan realmente los alcances de estos efectos ni sus repercusiones sobre los procesos organizacionales, productivos y administrativos a nivel individual, grupal y del colectivo en general.

Por el aporte que haría a esta área del conocimiento, se propone la presente investigación que pretende describir los fenómenos relacionados con la amenaza de la pérdida de empleo, o sea, con el fenómeno de *downsizing* en una empresa pública de la rama ejecutiva de nuestro medio.

Con base en los elementos del diagnóstico señalados anteriormente, y con una visión prospectiva de los mismos, es posible prever que de no aplicar una evaluación de los fenómenos relacionados con los procesos de *downsizing* en las empresas públicas de nuestro medio, éstos se seguirán implementando sin tener en cuenta los factores psicosociales y humanos implicados y los efectos que éstos pueden tener sobre otros fenómenos importantes para las instituciones y las personas que las conforman.

Para evitar los efectos nocivos asociados con los procesos de *downsizing* en los trabajadores sobrevivientes al mismo a nivel del trabajador individual, de los grupos de trabajo y de la organización en general, habría que seguir

los siguientes pasos: (a) Realizar una investigación sistemática de los efectos psicosociales, organizacionales, productivos y de salud asociados al *downsizing* en empresas públicas de nuestro medio con el fin de identificar las variables relevantes en este fenómeno; b) implementar medidas preventivas para mitigar los efectos negativos del *downsizing* y el cambio organizacional asociado; c) aplicar medidas correctivas en aquellos casos en los que se detecten problemas derivados de los procesos de *downsizing* en los trabajadores sobrevivientes al mismo.

Teniendo en cuenta: (a) las políticas derivadas del Programa de Renovación de la Administración pública Colombiana, dirigido a la rama ejecutiva del orden Nacional y con sustento legal en la ley 790 de 2002, que incluye entre otros: la liquidación o fusión de entidades u organismos administrativos, la modificación de las estructuras internas y la supresión de cargos en las entidades, las cuales implican reducción de la planta de personal; (b) el caso de la Superintendencia de Economía Solidaria que, en cumplimiento de esta políticas, va a someter a todos sus funcionarios a una evaluación de conocimientos que determina su permanencia o salida de la institución, lo cual es una forma sutil de reducir personal en la entidad; (c) la relevancia que tendría el estudio del caso de una entidad u organismo administrativo del orden nacional sometida a un proceso de *downsizing* en cumplimiento de las políticas anteriormente mencionadas y (d) la evidencia empírica que señala que los procesos de *downsizing* llevados a cabo en cualquier tipo de empresa están asociados con múltiples efectos negativos,

tanto para los trabajadores que se retiran como para los que permanecen en la entidad, se formula el siguiente problema de investigación:

¿Qué niveles de satisfacción laboral, estrés ocupacional y síntomas físicos autoreportados se presentan en los funcionarios de la Superintendencia de Economía Solidaria sometidos a una evaluación que amenaza su permanencia en la empresa?

Los subproblemas que se pueden plantear en esta investigación son:

a) ¿Cuáles son las características de los funcionarios de la Superintendencia de Economía Solidaria más vulnerables a los efectos negativos de la evaluación que amenaza su permanencia en la empresa?

b) ¿Cuáles son las características de los de los funcionarios de la Superintendencia de Economía Solidaria menos vulnerables a los efectos negativos de la evaluación que amenaza su permanencia en la empresa?

Además de los argumentos presentados hasta ahora, se presentan a continuación algunos párrafos que señalan la importancia y justificación de la presente investigación.

La temática y características de este estudio lo hacen relevante para las ciencias sociales, especialmente para la psicología, en sus ramas organizacional y de la salud ocupacional, pues investiga varios fenómenos psicosociales y de la salud de los trabajadores de una empresa del Estado que en el corto plazo será sometida a una situación de recorte de la planta de personal.

Desde hace algunas décadas el fenómeno del *downsizing* se volvió frecuente en las empresas públicas y privadas a nivel mundial y nacional, lo cual permite afirmar que el empleo actual es precario pues el trabajador de hoy vive en la inestabilidad e inseguridad laboral toda vez que no sabe hasta cuando podrá contar con su trabajo y los beneficios sociales, económicos y en seguridad social para él y su familia. Este fenómeno se ha estudiado en profundidad en otros contextos; en nuestro país se han realizado algunas revisiones teóricas e investigaciones empíricas sobre el tema, sin embargo quedan muchos aspectos importantes por investigar sobre la naturaleza, dinámica y efectos del *downsizing* en nuestro medio, algunos de los cuales se pretenden abordar en esta investigación.

Dadas las repercusiones que tiene el fenómeno del *downsizing* para el trabajador que pierde su empleo y el para el sobreviviente que tiene que asumir las funciones de los que se fueron y el temor a que se repita este proceso, para el colectivo de los trabajadores, para el mercado laboral y para la sociedad en general, el tema del *downsizing* ameritaría más investigación desde la psicología y otras ciencias sociales y económicas, situación que no se evidencia en las publicaciones científicas de nuestro medio, en las que el tema es escasamente mencionado. Ante esta situación, esta investigación aspira a hacer un aporte al conocimiento científico sobre este importante fenómeno.

La presente investigación tiene en cuenta variables de trabajo, psicología y salud en el estudio del *downsizing* en una entidad del Estado,

lo cual permite aproximarse a este fenómeno desde algunas de sus múltiples facetas para que en estudios posteriores se establezca la interacción u otro tipo de relaciones entre ellas.

A continuación se presenta el marco de referencia conceptual en el que se basa la presente investigación.

Como resultado de las crisis financieras internacionales y del proceso de globalización, que implica mayor competencia externa y doméstica, las organizaciones públicas y privadas, no sólo a nivel nacional sino mundial, han generado diversos mecanismos para responder ante la amenaza que les plantea esta situación, uno de ellos es el *downsizing* o contracción de las empresas, o sea la reducción de la fuerza de trabajo. El *downsizing* puede presentarse por procesos de cambio de dueños de la empresa, fusiones, nuevas políticas o metas financieras o reestructuración administrativa. A diferencia de situaciones similares en épocas pasadas, la situación actual de *downsizing* no sólo ha afectado a operarios y personal de bajo o moderado nivel educativo sino a todo tipo de personal, incluyendo profesionales, altos ejecutivos o empleados de cuello blanco.

Con el *downsizing* se pretende que las empresas incrementen sus niveles de eficacia y eficiencia, optimicen sus procesos y permitan disminuir sus costos de operación. El *downsizing* representa para la empresa una reducción de costos por mano de obra directa e indirecta y por lo tanto un incremento en las ganancias, al mismo tiempo implica un mejoramiento en la eficiencia organizacional, ya que con este proceso las empresas escogen la

cantidad exacta de personas que requieren para lograr los mismos objetivos que antes lograban con mayor número de personas, lo cual representa la optimización de procesos y recursos. Estos dos beneficios para la empresa colaboran para que ésta pueda ser más competitiva en el mercado (Bonnet & Cortés, 2002).

Con relación a la idea de que el *downsizing* pretende lograr una organización más eficiente, productiva y competitiva a través de la eliminación planeada de posiciones de trabajo, Keisner y Urban (1996) resaltan los siguientes aspectos: (a) en la decisión de disminución de planta de personal subyace la intención de mejorar la posición de la organización en el mercado; (b) implementar una estrategia de reducción de planta requiere la eliminación de fuerza laboral, la cual puede ocurrir por medios voluntarios, tales como los planes de retiro, que representan los esfuerzos típicos de las empresas para despedir personal mediante incentivos financieros, e incluyen las jubilaciones tempranas con planes de pensión o los paquetes indemnizatorios; los despidos forzados constituyen la otra alternativa, pero puede ir en detrimento de la imagen corporativa; (c) implementar estrategias de *downsizing* implica algo más que la disminución del número de trabajadores de la empresa. La reducción de personal no significa seguir haciendo las mismas cosas de la misma manera; junto con el *downsizing* se pueden dar cambios en los procesos que se llevan a cabo en la empresa, en las funciones de los puestos de trabajo, en la estructura organizacional, en los flujos de información, en el sistema de autoridad, etc.

Paradójicamente diversos estudios han demostrado que sólo muy pocas empresas que implementan programas de *downsizing* incrementan su efectividad (Bonnet & Cortés, 2002), por lo cual se puede afirmar que el *downsizing* es probablemente el fenómeno más devastador que hay sin estudiar en el mundo de los negocios y en las instituciones del Estado; sin embargo la idea de reducir las empresas como la mejor manera de incrementar la efectividad y la eficiencia organizacional hace parte de las creencias compartidas en el mundo empresarial y en las entidades públicas contemporáneas.

De acuerdo con Piñeros y Romero (1997), entre las muchas razones por las cuales las empresas hacen procesos de *downsizing* se pueden mencionar: (a) cambios en los mercados o pérdida del mismo ante el avance tecnológico o las estrategias comerciales de empresas competidoras, (b) cambios en la tecnología y procesos de producción que exigen nuevas competencias a los trabajadores antiguos (c) fusiones o adquisiciones por otras empresas, (d) cambios en la estructura organizacional, por la eliminación de un producto, un servicio o algunas funciones, (e) necesidad de disminuir costos para competir con precios en el mercado, (f) reducción de niveles jerárquicos organizacionales, con la intención de lograr menos burocracia y estructuras más horizontales y (g) eliminación de puestos de trabajo específicos: algunos cambios en la organización causan que ciertos puestos lleguen a ser obsoletos; muchos de los ocupantes de estos cargos

pueden carecer de las habilidades para desempeñar otros cargos dentro de la organización, por lo cual deben salir.

Según Werther y Davis (1991), el fenómeno de la obsolescencia del trabajador, fuertemente relacionado con el *downsizing*, se refiere al proceso que sufre un empleado o grupo de ellos que dejan de poseer el conocimiento o las habilidades necesarias para desempeñarse exitosamente en un cargo.

El *downsizing* genera demandas para la empresa, los grupos de trabajo y para los trabajadores que salen y los que permanecen (los sobrevivientes del proceso del recorte de personal) (Kalimo, Taris & Schaufeli, 2003). Varios autores han estudiado las consecuencias que sufren los trabajadores que pierden su empleo: problemas de salud física y mental y las consecuencias que deja este proceso en los trabajadores que no fueron despedidos, pero que experimentaron temor de perder su trabajo (Barling, 1990; Feather, 1990). Teniendo en cuenta que en algunas empresas los episodios de retiros masivos de empleados no son eventos esporádicos que se hacen una sola vez sino procesos continuos que se presentan según los resultados financieros y/o económicos de las empresas, los sobrevivientes a estos procesos continuamente experimentan la amenaza de futuros recortes de personal, pues haber sido sobrevivientes de un proceso de despido masivo no les garantiza sobrevivir a futuros procesos (Jalajas & Bommer, 1999), en cualquier caso, se puede considerar al *downsizing* como un potente estresor organizacional que produce consecuencias negativas en la salud de los trabajadores expuestos al mismo.

Hurrell (1998) considera “son la incertidumbre y la incontrolabilidad asociadas a este fenómeno las que generan las diferentes respuestas fisiológicas y psicológicas asociadas al estrés” (p. 1012).

La mayor parte de los estudios sobre *downsizing* estudian los efectos que tiene este proceso en los trabajadores luego de ocurrido el fenómeno, generalmente utilizan diseños cuasiexperimental pretest-posttest (Kalimo, Taris & Schaufeli, 2003). Algunos autores han encontrado que el *downsizing* que se anticipa para un futuro próximo es un estresor más potente que el que se acaba de experimentar (Jalajas & Bommer, 1999); pero otros autores consideran que el impacto como estresor del *downsizing* que se anticipa es menor que el que se presenta en el *downsizing* que se acaba de experimentar, pues mientras la anticipación del proceso incrementa la percepción de inseguridad laboral no causa incrementos en la carga laboral, como lo hace el *downsizing* que ya se presentó; esta última situación generaría mayor desequilibrio costo-beneficio a nivel laboral para los trabajadores que enfrentan este proceso (Kalimo, Taris & Schaufeli, 2003).

#### *Estrés ocupacional y variables moderadoras en el downsizing*

Según la conceptualización del *downsizing* como un estresor ocupacional, que se hizo anteriormente, a continuación se analizará el fenómeno del estrés ocupacional.

El estrés ocupacional se presenta cuando las características del ambiente laboral (los estresores) afectan la salud y el bienestar del trabajador adversamente, o sea, cuando el trabajador debe adaptarse a una situación

laboral percibida como ambigua, amenazante, desbordante o dañina (Beehr, Farmer, Glazer, Gudanowski & Nadir, 2003).

Los estresores en el trabajo generan efectos negativos tanto en el trabajo (desmotivación, baja productividad, absentismo) como en la vida de la persona (irritabilidad, desconcentración); sin embargo, no se puede hablar de estresores universales ya que una situación sólo puede ser estresante si un individuo la considera como tal. De acuerdo con esta visión, aunque existen estresores potenciales en todos los trabajos, no todos los trabajadores experimentarán el mismo nivel de tensión al confrontarse con éstos. Las diferencias individuales entre los trabajadores, por ejemplo tener o no la tendencia a presentar el patrón de conducta tipo A, pueden ayudar a entender por qué un estresor es percibido como tal y a predecir las consecuencias que tendrá sobre la persona (Day & Jreige, 2002).

Dewe (1989) hizo una importante distinción entre la frecuencia de ocurrencia y la intensidad de los estresores laborales, aspectos que se deben evaluar aisladamente a la hora de determinar el impacto de estos estresores. La no consideración de la frecuencia en que se presenta un estresor laboral tiende a sobreestimar los efectos de los eventos altamente estresantes que ocurren con poca frecuencia en el ambiente de trabajo, mientras que subestima el impacto de los eventos estresantes moderados que ocurren frecuentemente. Schattner y Coman (1998) sugieren la posibilidad de que una serie de estresores menores que ocurren con alta frecuencia puede conducir a un alto nivel de estrés.

Los estresores laborales se pueden clasificar como crónicos y agudos. Los estresores crónicos están caracterizados por su naturaleza continuamente demandante, su larga duración y su alta probabilidad de recurrencia. Por otra parte, los estresores laborales agudos son estímulos externos y extremos e inusuales que son percibidos como amenazantes, son de corta duración, tienen un tiempo específico de inicio y una baja probabilidad de recurrencia. Los estresores agudos en el trabajo pueden incluir experiencias extremas tales como exposición a condiciones peligrosas, cambios en la estructura de la empresa y en la red social de la organización, catástrofes ambientales, cambios tecnológicos y transferencia o pérdida del trabajo. Dentro de los estresores crónicos se puede mencionar la sobrecarga de rol, la ambigüedad de rol, la carencia de un trabajo estimulante y el exceso de responsabilidades (Barling, 1990).

El *downsizing* puede considerarse como un estresor agudo cuando se trata de un incidente crítico de corta duración y se puede considerar como un estresor crónico cuando se trata de un proceso de final abierto, que genera una sensación de amenaza duradera en los trabajadores (Moore, Grunberg & Greenberg, 2004). Cada uno de estos tipos de estresores se relacionan con diferentes estilos de afrontamiento y diferentes efectos sobre la salud. Los rasgos de personalidad moderan más la relación entre estrés crónico y tensión que la relación entre estrés agudo y tensión (Sagy, 2002).

Los eventos estresantes agudos que se repiten, como los contactos repetidos con el *downsizing*, presentan una situación diferente a la de enfrentarse a un solo episodio de este fenómeno y a la situación de enfrentar un nivel de amenaza de perder el empleo constante y a largo plazo. Hay dos teorías contradictorias sobre los efectos de los estresores agudos que se repiten: (a) el modelo de vulnerabilidad o acumulación del estrés establece que el trauma repetido agota los recursos de afrontamiento y termina debilitando al individuo (Zapf, Dorman & Frese, 1996); (b) el modelo de resiliencia o ajuste afirma que experimentar un trauma ayuda a fortalecer al individuo, preparándolo para enfrentar futuros incidentes de una forma efectiva (Dourgall, Habermann, Delahanty, Inslight & Baum, 2000).

Karasek (1979) formuló un modelo conceptual simple y verificable sobre estrés ocupacional, que permite analizar los niveles de estrés y sus consecuencias en los trabajadores sometidos a *downsizing*: el modelo demanda-control, este modelo fue posteriormente reformulado por Karasek y Theorell (1990). Las demandas a las que se refiere este modelo pueden ser tanto físicas como psicológicas, positivas o negativas; muy pocas demandas generan pasividad y muchas demandas generan reacciones de estrés. Por otro lado, el control, dentro de este modelo, se entiende como la posesión de habilidades para realizar el trabajo y la posibilidad de utilizarlas y la oportunidad de participar en la toma de decisiones de los asuntos de la empresa (Karasek & Theorell, 1990). De

acuerdo con este modelo, la situación de *downsizing* sería una situación altamente demandante que podría generar altos niveles de estrés en los trabajadores que sobrevivieron al proceso si esta situación se acompaña de pocas posibilidades para realizar de forma autónoma el trabajo diario y pocas posibilidades de participar en la toma de decisiones de la organización. Johnson y Hall (1988) incluyeron el apoyo social como otro factor fundamental del modelo Demanda-Control. La combinación de tensión laboral y bajo apoyo social se ha denominado “alta tensión aislada”. La carencia de apoyo social en el trabajo en situaciones de altas demandas y bajo control parece incrementar los niveles de estrés, el riesgo de morbi-mortalidad cardiovascular o de presentar otros desórdenes físicos o psicológicos. Theorell (1992) mostró que las variaciones en el apoyo social en el trabajo se asociaba con variaciones en la presión sanguínea sistólica durante el día laboral.

Algunos autores consideran que el apoyo social laboral funciona como un amortiguador de los efectos adversos del estrés laboral, más que como un factor que interactúe con la demanda y el control (Buunk & Peeters, 1993, citados por Kasl, 1996). Otros autores piensan que el apoyo social tiene un efecto principal sobre el bienestar del individuo, no importa si la persona experimenta o no estrés (Cohen, Gottlieb & Underwood, 2000).

En resumen, se puede entender que tanto el control como el apoyo son variables moderadoras del efecto que ejercen las demandas del trabajo y

en relación con el *downsizing*, se podría afirmar que los sobrevivientes a este proceso experimentarán mayores o menores niveles de estrés de acuerdo con la capacidad de ejercer control y con el apoyo emocional que reciban.

#### *Downsizing, estrés y salud*

Las relaciones entre estrés generado por el *downsizing* y la salud no deben ser entendidas en términos de una simple relación funcional lineal, en las que la influencia de este estrés sobre la salud sea proporcional a la intensidad, frecuencia y duración del estrés toda vez que existen un conjunto de variables mediadoras o moduladoras que intervienen en esta relación. Actualmente se considera que existen complejos efectos de interacción entre factores psicológicos y biológicos, modulados por estímulos elicidores, variables cognoscitivas, respuestas de afrontamiento, periodos de reacción, factores constitucionales y genéticos y diversas condiciones ambientales (Martínez-Sánchez, Paèz, Pennebaker & Rimé, 2002).

A pesar de las numerosas evidencias que confirman la influencia del estrés generado por el *downsizing* sobre una gran diversidad de trastornos psicofisiológicos y de la salud, aún se desconocen en su integridad los mecanismos que explican esta relación causal, de hecho es improbable que en la actualidad exista un modelo que posea el carácter de paradigma sobre este tema (Martínez-Sánchez et al., 2002). Sin embargo, se han propuesto dos posibles mecanismos explicativos de los

efectos del estrés generado por *downsizing* sobre la salud: el de la hiperactivación orgánica y el propuesto por la psiconeuroinmunología.

Las consecuencias fisiológicas del estrés se manifiestan por un estado de hiperactivación orgánica en los diversos ejes de respuesta involucrados en el estrés: neural, neuroendocrino y endocrino. Las respuestas fisiológicas de estos ejes son específicas, aunque complementarias entre sí, y dependen de la duración e intensidad de las condiciones desencadenantes. Esta hiperactividad fisiológica ha demostrado ser un agente decisivo tanto en el inicio como en el desarrollo de numerosas alteraciones orgánicas (Fernández-Abascal & Fernández, 1995).

Por otro lado, desde el punto de vista de la psiconeuroinmunología se sostiene que los procesos psicológicos, especialmente los emocionales, están íntimamente relacionados con los mecanismos nerviosos, endocrinos e inmunológicos y que el estrés y el estado afectivo pueden alterar las respuestas inmunes, celulares y hormonales (Ader, Felten & Cohen, 1991). Las personas que experimentan estrés de intensidad moderada o elevada muestran una reducción de la competencia del sistema inmune (menor respuesta proliferativa de los linfocitos T y B, menor número y actividad citotóxica de las células NK, reducción de la producción de citocinas y una elevación de los anticuerpos a los virus herpes latentes) (Herbert & Cohen, 1993).

La evidencia empírica señala que el estrés ocupacional relacionado con *downsizing* es un factor importante en el desarrollo de muchos problemas de salud relacionados con el trabajo, no sólo de forma directa generando, entre otros, desórdenes músculo esqueléticos y cardiovasculares, sino de forma indirecta influyendo sobre varias conductas relacionadas con la salud: consumo de cigarrillos, abuso de drogas o alcohol, desórdenes en hábitos de alimentación y ejercicio y poca o nula adherencia a los tratamientos médicos (Lundberg, 1996).

#### *Efectos generales del downsizing*

Un gran número de investigaciones ha demostrado los efectos nocivos para la salud física y psicológica de quienes pierden su trabajo por los efectos del *downsizing* (Grunberg, Moore & Greenberg, 2001); pero también se han encontrado estos mismos efectos en los empleados que no fueron despedidos pero que estuvieron o están expuestos a la amenaza de despido por un proceso de reducción empresarial (los sobrevivientes); aún en los casos en los que se anuncia oficialmente que el proceso de *downsizing* ya terminó, los empleados sobrevivientes continúan presentando problemas de salud y otros fenómenos asociados (Grunberg et al., 2001). Al parecer no es la pérdida de trabajo lo que puede producir los efectos nocivos anteriormente mencionados, sino la amenaza de pérdida de trabajo y la anticipación cognoscitiva de sus posibles efectos (Ashford, 1988).

En los procesos de *downsizing* se habla de la enfermedad de los sobrevivientes de los despidos para describir los síntomas comunes de

culpa, carencia de compromiso organizacional y temor de volver a vivir otro proceso de la misma naturaleza (Noer, 1997). Otros investigadores han utilizado el modelo de Kubler-Ross para describir las reacciones de los sobrevivientes como análogas al proceso de duelo que ocurre después de un divorcio o después de la muerte de un ser querido (Newman & Krzystofiak, 1993).

En cuanto a las alteraciones de la salud de los sobrevivientes, se han reportado cambios en los patrones de sueño y otras manifestaciones psicofisiológicas, morbilidad psiquiátrica menor y deterioro de los índices fisiológicos de la salud. También se presentan cambios en conductas relacionadas con la salud: incremento en el consumo de alcohol, cigarrillos y sustancias adictivas y decremento en la práctica del ejercicio físico (Grunberg et al., 2001). Varios estudios han encontrado relaciones significativas entre *downsizing* y altos niveles de ausentismo por enfermedad (Vahtera, Kivimaki & Pentti, 1997).

Los problemas específicos en salud que presentan los sobrevivientes varían de acuerdo con las características del trabajador, la forma en que se implementó el *downsizing* y los efectos del mismo en términos de carga laboral, pérdida de vínculos sociales y tipo de intervención utilizada por la empresa para mitigar los efectos asociados con los despidos (Grunberg et al., 2001).

Por otro lado, los estudios sobre los efectos del *downsizing* sobre los empleados sobrevivientes indican que éstos experimentan mayor estrés

laboral, mayor carga laboral, menor confianza en los directivos de la empresa, menor nivel de apoyo organizacional percibido, menor satisfacción laboral, decremento de la moral y menores niveles de seguridad percibida en el trabajo (Grunberg et al., 2001); pérdida de la lealtad y compromiso con la empresa, disminución de la satisfacción laboral, del desempeño y aumento de los índices de rotación y de absentismo (Parker, Chmiel & Wall, 1997), mayor carga de trabajo que no se compensa con mayores salarios y beneficios (Burke & Greenglass, 2000b) y sentimientos de que en la empresa no priman criterios de equidad (Kalimo, Taris & Schaufeli, 2003).

Varios estudios que han relacionado estrés, *burnout* y *downsizing* han concluido que este último fenómeno induce sentimientos de inseguridad laboral que incrementan los niveles de estrés, situación que origina efectos adversos sobre la salud y el bienestar de los trabajadores (Kalimo, Taris & Schaufeli, 2003).

Allen, Freeman, Rusell, Reizenstein & Rentz (2001) consideran que hay siete variables que afectan especialmente a los sobrevivientes de un proceso de *downsizing*: sobrecarga de rol, claridad de rol, involucramiento en el trabajo, satisfacción con la alta gerencia, satisfacción con la seguridad laboral, compromiso organizacional e intenciones de retiro. En su estudio con gerentes expuestos a *downsizing*, en el que se estudiaron estas variables, encontraron que los cambios en claridad de rol, sobrecarga de rol, satisfacción con la alta gerencia y satisfacción con la seguridad laboral se relacionaban significativamente con cambios en el compromiso

organizacional y con las intenciones de retiro. Los cambios en el involucramiento laboral moderaban varias relaciones entre las variables anteriormente mencionadas: a mayores niveles de involucramiento en el trabajo mayor fuerza en las relaciones causales entre estas variables.

En el mismo estudio comentado en el párrafo anterior, Allen et al. (2001) reportan que las actitudes hacia el trabajo y la organización tienden a ser menos favorables durante el primer trimestre luego de un proceso de *downsizing*, sin embargo, un año después de ocurrido este proceso cuatro de las seis actitudes examinadas fueron similares al periodo de pre-*downsizing*. Con base en este estudio se puede afirmar que: (a) el *downsizing* tiene un efecto negativo en las actitudes de los trabajadores hacia el trabajo, (b) este efecto varía con el tiempo y (c) el impacto inicial del *downsizing* sobre las actitudes es mucho más negativo que el que se presenta un tiempo después.

El *downsizing* también puede generar efectos sobre la familia del trabajador que enfrenta este proceso. Barling (1990) afirma que cuando un miembro de la familia experimenta inseguridad laboral, como sucede con los trabajadores sobrevivientes a un proceso de *downsizing*, los otros miembros de su familia también se pueden afectar. El apoyo para esta afirmación proviene de diversas fuentes: (a) la literatura muestra un vínculo consistente entre las experiencias de trabajo de los padres y las actitudes y conductas que muestran sus hijos, (b) desde muy temprana edad los niños son buenos observadores de las experiencias de sus padres (Kelloway & Watts, 1994). Cuando los niños perciben a sus padres alienados por el trabajo o

insatisfechos con el mismo se presentan efectos negativos sobre el bienestar de ellos; (c) con base en entrevistas realizadas a familiares de trabajadores sometidos a procesos de *downsizing* parece que la inseguridad laboral de un miembro de la familia tiene una influencia sobre el bienestar de los otros miembros de la familia y (4) los niños cuyos padres experimentan inseguridad laboral muestran problemas sociales y relacionados con el medio escolar (Stewart & Barling, 1996b).

#### *Efectos del downsizing según tipos de trabajadores*

Los estudios con los trabajadores expuestos a un proceso de *downsizing* señalan que los que más se sienten afectados por la amenaza que implica este proceso son aquéllos que ven las situaciones de despido como representativas y disponibles. Representativas en el sentido de que se consideran prototípicas de personas que comparten características similares a la persona que evalúa la situación y disponibles, en el sentido de la facilidad que tiene la persona que evalúa para identificar casos o ejemplos específicos de compañeros despedidos. Así, cuando los despedidos son similares al trabajador y son sus compañeros y amigos cercanos se experimenta la amenaza con mayor fuerza (Grunberg, Moore & Greenberg, 2001).

En un estudio con del sector público con trabajadores sobrevivientes a un proceso de *downsizing*, Probst (2000) concluyó que el principal factor que permite predecir qué tipo de trabajadores se verán más afectados en un proceso de reducción de personal es el nivel de involucramiento que tienen

en el trabajo. Para los trabajadores altamente involucrados en su trabajo su actividad laboral juega un importante papel en su vida a la cual le invierten tiempo y recursos personales. Debido a este alto compromiso con la empresa este tipo de empleado tiene una reacción muy negativa a una situación de *downsizing*.

Mishra y Spreitzer (1998) señalaron que la confianza en la administración y el rediseño del trabajo juegan un poderoso rol en la determinación de las respuestas de los sobrevivientes a un proceso de *downsizing*. Si los sobrevivientes no confían en que la alta gerencia sea competente y honesta con los empleados durante el proceso de *downsizing* tienen alta probabilidad de retirarse de la organización o responder de una forma destructiva. Además, si el trabajo no se rediseña de una manera que minimice la sobrecarga de trabajo, los sobrevivientes tienen más probabilidad de responder negativamente.

Se ha propuesto que el *downsizing* tiende a decrementar más que a incrementar la productividad, situación que se presenta porque este fenómeno tiende a bajar el compromiso con la empresa, lo cual se refleja en conductas de evitación del trabajo tales como ausentismo, impuntualidad, tortuguismo y evitación de las tareas asignadas; sin embargo, en todos los estudios de *downsizing* se reporta sobre un pequeño grupo de trabajadores sobrevivientes que ante la amenaza de despido que representa un proceso de esta naturaleza, recargan sus energías y muestran un mejor desempeño.

Estas personas ven su trabajo como un aporte que colabora a salvar la organización (Bonnet & Cortés, 2002).

Hay una controversia entre los autores que han investigado el compromiso que tenían con la empresa los trabajadores sobrevivientes antes de proceso de *downsizing*: por un lado hay investigadores como Mathieu y Zajac (1990) quienes consideran que los trabajadores fuertemente comprometidos con la organización pueden experimentar más reacciones negativas ante los despidos que los menos comprometidos con la organización y como Brocker, Tyler y Cooper-Schneider (1992), quienes afirman que los trabajadores sobrevivientes altamente comprometidos con la empresa presentan reacciones negativas ante los despidos si perciben que las reglas de decisión ante los mismos son injustas; sin embargo, otros investigadores afirman que el compromiso previo del trabajador con la empresa protege a los individuos de los efectos negativos de una situación potencialmente estresante, como un proceso de *downsizing*, reforzando un sentido de seguridad y pertenencia (Begley & Czajrca, 1993). Antonosky (1979) propuso que el impacto de una situación externa sobre una persona está mediada por los recursos de resistencia. Para este autor el compromiso con la empresa es un recurso crucial que le permite a los individuos resistir los efectos de la tensión en su ambiente de trabajo.

Moore, Grunberg & Greenberg (2004) han estudiado las consecuencias del estrés según el tipo de contacto que tienen los trabajadores con los despidos. En un extremo están los empleados que

trabajan en áreas de la empresa que han escapado a los despidos y en las cuales probablemente no se darán despidos en un futuro inmediato; aunque tales empleados están conscientes de los despidos a gran escala que se están dando en la empresa los ven como una situación lejana y ajena a ellos; en el otro extremo están los trabajadores que se sienten especialmente vulnerables y bajo amenaza porque saben que pueden ser blanco de futuros despidos. Estos dos tipos de empleados presentan diferentes niveles de estrés, diferentes respuestas de afrontamiento y diferentes efectos derivados del estrés, siendo obviamente estas respuestas y efectos más intensos y negativos para los que se sienten amenazados. En medio de estos dos extremos, están los trabajadores que tienen un contacto indirecto pero importante con los despidos: aquéllos que saben que su cargo no está amenazado pero que presencian el despido de compañeros de la misma área de trabajo o de otras áreas relacionadas. Para estos últimos trabajadores el despido de sus compañeros implica enfrentar mayores demandas de trabajo y ambigüedad de rol.

En nuestro medio no se han realizado o reportado estudios sobre el tema, por lo cual no se conocen los efectos o fenómenos asociados con el *downsizing* en las empresas colombianas, situación que ofrece la oportunidad al presente estudio de hacer un aporte a esta área del conocimiento con el fin de establecer las medidas preventivas y correctivas necesarias.

*El problema de la pérdida del empleo en Colombia*

Desde 1994 en Colombia se ha presentado un aumento en la tasa de desempleo, no sólo porque cada año ingresan al mercado laboral nuevos jóvenes que no logran conseguir empleo sino por la gran cantidad de personas vinculadas al sector productivo o de servicios que pierden el empleo por procesos de *downsizing*. El estudio de Martínez (2004) realizado en Colombia muestra que los mayores de 45 años, el grupo de las mujeres, el grupo de bachilleres, las personas con universidad incompleta y los trabajadores que buscan empleo en el sector formal tienen bajas probabilidades de salir del desempleo. Sectores como agricultura, industria y comercio presentan mayores probabilidades de salida del desempleo que el sector de minería. Los trabajadores menos calificados permanecen menos en el desempleo que los más calificados. Los resultados de duración en el empleo de este estudio señalan que los grupos con mayor probabilidad de perder el empleo son los más jóvenes, los solteros de ambos sexos y quienes se encuentran en el sector informal. En cuanto a la informalidad, quienes se encuentran en este sector presentan mayores salidas del empleo, lo que muestra que si bien la informalidad da una mayor probabilidad de conseguir trabajo, garantiza menos estabilidad en el empleo.

Por otra parte, Martínez (2004) habla una variable que se relaciona con alta probabilidad de permanencia en el empleo en las empresas colombianas: los hombres y las mujeres con mayor educación tienden a permanecer más en

el empleo que los no educados, con excepción de los hombres con una altísima educación, que presentan mayor rotación.

Sobre la situación del empleo y desempleo en Colombia, Robbins (2003) considera que las reformas laborales que se han hecho en los últimas décadas en este país: la ley 50 de 1990, que tuvo como principal objetivo flexibilizar el mercado laboral y la reforma laboral de la Ley 789 del 27 de diciembre de 2002, que introdujo cambios en los costos en las horas nocturnas y horas extras y cambios en las contribuciones paraestatales, realmente no ofrecieron mucho estímulo para la creación de empleo o para desestimular procesos de *downsizing*. El autor concluye que es probable que estas reformas sólo ayudarán a reducir el desempleo después de una recuperación de la economía, lograda vía políticas macroeconómicas y reformas estructurales.

Por otro lado, Robbins (2003) considera que una posible causa para explicar los altos niveles históricos del desempleo en Colombia son las rigideces en el mercado laboral, entre otras las que se atribuyen al salario mínimo. Para evaluar su hipótesis estudió el impacto del salario mínimo sobre la tasa de empleo usando series de tiempo para las siete principales áreas metropolitanas de Colombia durante el periodo 1976-1999. El autor no encontró evidencias convincentes que indiquen que el salario mínimo haya tenido efectos adversos sobre el empleo en las siete principales ciudades colombianas durante este periodo. Sus resultados también sugieren que es

improbable que el salario mínimo haya sido un factor importante a la hora de explicar el desempleo, ya sea antes o después de su aumento dramático a partir de 1998. Con base en este estudio es importante resaltar que la tasa de desempleo está determinada por otros factores distintos al salario mínimo; sin embargo, es frecuente que se atribuya al salario mínimo la responsabilidad del aumento del desempleo en Colombia a partir de 1997. De acuerdo con esta conclusión, resulta importante investigar otros factores tales como la tasa de interés activa real, la reducción de la demanda agregada, los múltiples efectos de la globalización, etc., los cuales pueden considerarse como posibles causas del desempleo y por lo tanto, áreas de acción política para resolverlo.

#### *El caso de la Superintendencia de Economía Solidaria*

La Superintendencia de Economía Solidaria (Supersolidaria) es un organismo técnico de la rama ejecutiva del Estado encargado de la supervisión integral de la economía solidaria que ejerce su gestión según los objetivos señalados en el artículo 35 de la ley 454 del 4 de agosto de 1998: (a) ejercer control, inspección y vigilancia sobre las entidades que cobijan su acción para asegurar el cumplimiento de las disposiciones legales y de las normas contenidas en sus propios estatutos. (b) Proteger los intereses de los asociados de la organización de economía solidaria, de los terceros y de la comunidad en general. (c) Velar por la preservación de la naturaleza jurídica de las entidades sometidas a su supervisión, para hacer prevalecer sus valores, principios y características esenciales. (d) Vigilar la correcta aplicación de los recursos de estas entidades, así como la debida utilización ventajas

normativas a ellas otorgadas. (e) Supervisar el cumplimiento del propósito socioeconómico no lucrativo que ha guiado la organización y funcionamiento de las entidades vigiladas.

Los funcionarios de esta empresa que laboran en la ciudad de Bogotá pertenecen a una de las 7 áreas que se describirán más adelante. Por la naturaleza particular de esta entidad, estos trabajadores no han entrado en carrera administrativa y con base en el Programa de Renovación de la Administración pública (PRAP), establecido en la ley 790 del 27 de diciembre de 2002; recibieron un aviso perentorio de que deben someterse a una evaluación escrita, que si es aprobada les dará el estatus de trabajadores públicos, con todas las garantías que esta situación implica, como la posibilidad de ascender; pero si no la aprueban deben salir inmediatamente de la entidad, para que su cargo sea ocupado por un trabajador que demuestre tener los méritos para ocuparlo. Esta situación se puede considerar como una singular modalidad de *downsizing* en empresa pública. La presentación de esta evaluación se puede dar a finales del año en curso o a principios del año 2008.

Con base en la descripción de la problemática, en la justificación de este estudio y en el marco referencial expuesto en los párrafos anteriores se proponen los siguientes objetivos de investigación:

Con base en la revisión del tema realizado hasta aquí se establece el siguiente objetivo general de esta investigación:

Establecer los niveles de satisfacción laboral, estrés ocupacional y síntomas físicos autoreportados de los funcionarios de la Superintendencia de Economía Solidaria sometidos a una evaluación que amenaza su permanencia en la empresa

Los objetivos específicos de la presente investigación son:

1. Seleccionar y adaptar un conjunto de instrumentos para evaluar las variables relevantes para este estudio.
2. Identificar la presencia, frecuencia, niveles de presentación y características particulares de las variables evaluadas en los funcionarios que laboran actualmente en la Superintendencia de Economía Solidaria y que pronto serán sometidos a la evaluación.
3. Definir las características de los funcionarios de la Superintendencia de Economía Solidaria más y menos vulnerables al proceso de *downsizing*.
4. Establecer las asociaciones significativas entre los diferentes factores de satisfacción laboral, de estrés y las condiciones de salud de los trabajadores de la Superintendencia de Economía Solidaria.
5. Elaborar sugerencias y recomendaciones para la entidad estudiada, que puedan ser aplicables a otras entidades del Estado que planeen realizar procesos de *downsizing*, con el fin de que eviten o mitiguen los efectos nocivos derivados de este fenómeno.

## Marco Metodológico

### *Tipo de estudio*

Se trata de una investigación descriptiva y correlacional, pues busca identificar y especificar los niveles de algunas variables que pudieran estar afectadas por la anticipación de una evaluación que puede poner en riesgo la permanencia en la empresa de los funcionarios de la Superintendencia de Economía Solidaria y el establecimiento de las asociaciones significativas entre las mismas.

### *Método*

Por ser un estudio descriptivo que utiliza variables categóricas, el presente estudio trabajará con estadísticos descriptivos: frecuencias simples, porcentajes, medianas, etc. Se presentarán las tablas y figuras que ayuden a obtener una comprensión fácil y rápida de los resultados.

### *Participantes*

Se trabajó con todos los funcionarios de la Superintendencia de Economía Solidaria (73 personas) con contrato laboral vigente que van a ser sometidos a la evaluación antes descrita y que trabajan en una de las siguientes dependencias: despacho (4 funcionarios), delegatura para la supervisión de la actividad financiera (20 funcionarios), delegatura para la supervisión del ahorro y la forma asociativa (17 funcionarios), secretaría general (15 funcionarios), oficina asesora jurídica (6 funcionarios), oficina asesora de plantación y sistemas (7 funcionarios), oficina de control interno (2 funcionarios) y área de interacción al ciudadano (2 funcionarios).

El 90% de los funcionarios que participarán en este estudio tienen nivel profesional o profesional especializado.

*Instrumentos:*

En la presente investigación se utilizaron los siguientes instrumentos:

1. Cuestionario de Evaluación de Satisfacción Laboral (S21/S26) de Meliá (1998), que es una forma reducida del cuestionario S4/S82, con formato de respuesta dicotómica. Inicialmente el cuestionario tuvo un alfa de Cronbach de 0.90 y la confiabilidad de las escalas oscila entre 0,73 y 0,90. En los estudios de validez de contenido, el cuestionario cubre esencialmente los mismos contenidos del cuestionario S4/S82. La validez de criterio del cuestionario es alta cuando se calcula la correlación con cuestionarios de satisfacción laboral y baja cuando se calcula la correlación con cuestionarios que miden otros aspectos tales como ambigüedad, conflicto de rol, etc. Este es un instrumento adaptado a nuestro medio y validado por estudiantes de psicología de la Universidad Santo Tomás, que tiene un índice adecuado de confiabilidad y que se ha empleado en algunas investigaciones de nuestro medio. El Cuestionario consta de 26 ítems sobre distintos aspectos de la empresa que producen satisfacción o insatisfacción a los cuales el sujeto evaluado contesta optando por falso (f) o verdadero (v). Se interpreta que a mayor puntuación general y en cada subescala hay mayor satisfacción laboral. Del análisis de componentes que se le hizo al cuestionario salen sus 6 subescalas: (a) satisfacción con la supervisión y participación en la organización; (b) cuestionario S4/S82, la remuneración y prestaciones; (c)

satisfacción intrínseca del trabajo; (d) satisfacción con el ambiente físico de trabajo; (e) satisfacción con la cantidad de producción y (f) satisfacción con la calidad de producción.

2. Cuestionario de estrés ocupacional elaborado por Bustamante y Hernández (1999). Las autoras diseñaron el cuestionario de acuerdo con la conceptualización de John M. Ivancevich, profesor de Conducta Organizacional y Administración de la Universidad de Houston, sobre el estrés ocupacional. El cuestionario está dirigido a evaluar únicamente los estresores intraorganizacionales en tres categorías: estresores colectivos, individuales y organizacionales. La prueba fue validada por expertos de nuestro medio y en cuanto a la confiabilidad, se le calculó el coeficiente de partición por mitades, que fue de 0.77 y el coeficiente de Cronbach que fue de 0,96 para estresores colectivos, de 0,85 para estresores individuales y de 0,84 para estresores organizacionales.

3. Inventario sobre síntomas físicos experimentados en los últimos meses (Guerrero, 1996b). El inventario fue adaptado del instrumento inicialmente propuesto y validado por Kellner (1991, citado por Rincón & Vargas, 2000) y se ha utilizado en la mayor parte de las investigaciones de la línea de investigación en Psicología y Salud Ocupacional de la Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá (Rincón & Vargas, 2000; Adams & Ovalle, 2000; Higuera & Martínez, 2001; Arévalo, 2006). En todos los estudios donde se ha aplicado este instrumento en nuestro medio se han obtenido alfas de Cronbach superiores a 0,85, que indican que el instrumento tiene una alta

consistencia interna. Cada uno de los ítems de este instrumento se califica con sí, si el entrevistado presenta el síntoma con frecuencia en los últimos meses, o con no, si el entrevistado no ha presentado el síntoma en los últimos meses.

*Procedimiento:*

La presente investigación se desarrolló siguiendo los pasos que a continuación se describen:

1. Se seleccionó la Superintendencia de Economía Solidaria como empresa del Estado que cumple con los requisitos para participar en este estudio, pues es una entidad de la rama ejecutiva que en cumplimiento de la ley 790 de 2002, va a realizar una evaluación que determina la permanencia o salida de los funcionarios que laboran actualmente en la entidad. Se hicieron los acuerdos para llevar a cabo la investigación en esta entidad.

2. Se seleccionaron los instrumentos que permitan determinar los efectos de la amenaza de perder el empleo en los funcionarios de la entidad.

3. Los instrumentos seleccionados se adaptaron al contexto laboral de la empresa seleccionada y realizó el respectivo pilotaje de los mismos.

4. Se aplicarán las pruebas seleccionadas a la totalidad de los funcionarios de la Superintendencia de Economía Solidaria (Supersolidaria).

5. Se elaboraron una preguntas para ser formuladas en los grupos focales que organizaron en la entidad, las cuales fueron discutidas y precisadas con algunos directivos de la Supersolidaria.

6. Se motivó a participar voluntariamente en los grupos focales en donde se discutirían aspectos importantes relacionados con el examen al que van a ser sometidos los funcionarios de la entidad.

7. Se realizaron tres grupos focales con funcionarios de distintas dependencias que quisieron participar. En promedio cada grupo focal estuvo conformado por 8 funcionarios.

8. Se tabularon, categorizaron y se elaboraron tablas de resumen de los datos encontrados. Se categorizaron las respuestas obtenidas en los grupos focales.

9. Se analizarán los datos y se propondrán recomendaciones a la entidad para un manejo adecuado de la situación

10. Se elaborará la discusión y se establecerán las conclusiones y recomendaciones respectivas.

## Resultados

Debido a que esta investigación se trata de un estudio descriptivo y correlacional, se presentarán primero los datos descriptivos o sea, las tablas y/o gráficas que resumen los porcentajes correspondientes a las frecuencias de presentación de cada una de las variables consideradas: datos demográficos de los trabajadores de la entidad; niveles de satisfacción laboral en cada uno de los factores que trae el Cuestionario de Evaluación de Satisfacción Laboral (S21/S26) de Meliá y Peiró (1998); niveles de estrés en cada uno de los factores que trae el Cuestionario de estrés ocupacional de Bustamante y Hernández (1999) y las alteraciones de salud de mayor prevalencia en la Supersolidaria según el Inventario sobre Síntomas Físicos Experimentados en los Últimos Meses (Guerrero, 1996). A continuación se presenta la categorización de respuestas obtenidas en los grupos focales que se hicieron con trabajadores de la entidad, los cuales complementan los datos cuantitativos obtenidos en esta investigación. Por último, se presenta una tabla resumen de las asociaciones significativas (según valores de chi cuadrado) entre las variables de mayor interés que se tuvieron en cuenta en esta investigación.

*Datos demográficos de los funcionarios de la Supersolidaria*

Tabla 1  
Frecuencia simple de la variable genero de los funcionarios de la Supersolidaria

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Masculino	30	42,3	42,3	42,3
	Femenino	41	57,7	57,7	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

En esta tabla se observa que en esta entidad del Estado predominan las el mujeres sobre los hombres.

Tabla 2  
Frecuencia simple de la variable edad de los funcionarios de la Supersolidaria

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Entre 18 y 25 años	2	2,8	2,8	2,8
	Entre 26 y 35 años	22	31,0	31,0	33,8
	Entre 36 y 45 años	24	33,8	33,8	67,6
	Mayor de 46 años	23	32,4	32,4	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

En la tabla 2 se puede observar que el rango de edad más frecuente entre los funcionarios de la entidad es el de 36 a 45 años, seguido por el rango de los mayores de 46 años.

Tabla 3  
Frecuencia simple de la variable estrato socioeconómico de los funcionarios de la Supersolidaria

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Estrato 2	6	8,5	8,5	8,5
	Estrato 3	34	47,9	47,9	56,3
	Estrato 4	29	40,8	40,8	97,2
	Estrato 5	2	2,8	2,8	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

En la tabla 3 se observa que la mayor parte de los funcionarios de la Supersolidaria pertenecen al estrato tres y en segundo lugar, al estrato cuatro.

**Tabla 4**  
Frecuencia simple de la variable nivel educativo en los funcionarios de la Supersolidaria

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bachillerato terminado	3	4,2	4,2	4,2
	Técnico/tecnólogo	5	7,0	7,0	11,3
	Profesional	24	33,8	33,8	45,1
	Especialización/maestría	39	54,9	54,9	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

Como se puede observar en la tabla 4, en esta entidad predomina un alto nivel educativo, de especialización o maestría.

**Tabla 5**  
Frecuencia simple de la variable estado civil de los funcionarios de la Supersolidaria

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Soltero	28	39,4	39,4	39,4
	Casado	28	39,4	39,4	78,9
	Unión libre	5	7,0	7,0	85,9
	Separado/divorciado	7	9,9	9,9	95,8
	Viudo	3	4,2	4,2	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

La tabla 5 indica que los estados civiles que se encuentran con más frecuencia entre estos funcionarios son el de soltero y el de casado.

Tabla 6  
Frecuencia simple de la variable número de personas a cargo de los funcionarios de la Supersolidaria

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ninguna	19	26,8	26,8	26,8
	1 a 2 personas	38	53,5	53,5	80,3
	3 a 4 personas	14	19,7	19,7	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

En la tabla 6 se observa que el mayor porcentaje de los funcionarios de la Supersolidaria tienen a su cargo 1 ó 2 personas.

Tabla 7  
Frecuencia simple de la variable dependencia en la Supersolidaria

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Despacho	2	2,8	2,8	2,8
	Delegatura financiera	22	31,0	31,0	33,8
	Delegatura asociativa	18	25,4	25,4	59,2
	Secretaría general	15	21,1	21,1	80,3
	Oficina jurídica	6	8,5	8,5	88,7
	Control interno	2	2,8	2,8	91,5
	Planeación y sistemas	6	8,5	8,5	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

En la tabla 7 se observa que la Delegatura Financiera es la dependencia con mayor número de trabajadores dentro de la Supersolidaria.

Tabla 8  
Frecuencia simple de la variable nivel del cargo de los funcionarios de la Supersolidaria

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Gerencial	2	2,8	2,8	2,8
	Administrativo	65	91,5	91,5	94,4
	Servicios Generales	4	5,6	5,6	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

En la tabla 8 se observa que el mayor porcentaje de cargos de esta entidad son de tipo administrativo.

Tabla 9  
Frecuencia simple de la variable cargo de los funcionarios de la Supersolidaria

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Secretaria ejecutiva	6	8,5	8,5	8,5
	Conductor mecánico	2	2,8	2,8	11,3
	Profesional especializado	22	31,0	31,0	42,3
	Profesional universitario	32	45,1	45,1	87,3
	Auxiliar administrativo	2	2,8	2,8	90,1
	Técnico administrativo	6	8,5	8,5	98,6
	Auxiliar de servicios generales	1	1,4	1,4	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

En la tabla 9 se evidencia que el cargo que tiene mayor frecuencia dentro de la Supersolidaria es el de profesional universitario.

Tabla 10  
Frecuencia simple de la variable antigüedad de los funcionarios de la Supersolidaria

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Menos de 6 meses	3	4,2	4,2	4,2
	Entre 1 y 3 años	15	21,1	21,1	25,4
	Entre 3 y 5 años	9	12,7	12,7	38,0
	Entre 5 y 7 años	19	26,8	26,8	64,8
	Más de 7 años	25	35,2	35,2	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

En la tabla 10 se observa que la mayoría de los trabajadores de la Supersolidaria tienen más de 7 años de antigüedad en la entidad.

*Respuestas a las preguntas sobre Satisfacción Laboral de los funcionarios de la Supersolidaria*

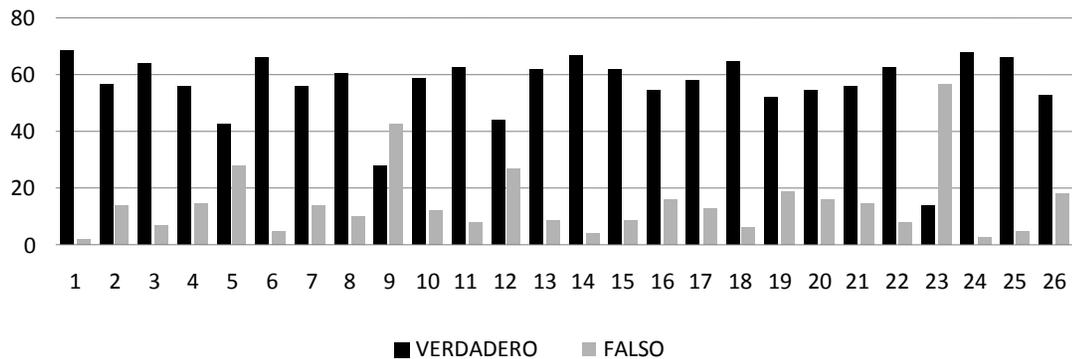


Figura 1. Frecuencias de respuesta a ítems de satisfacción laboral de los funcionarios de la Supersolidaria .

Como se observa en la figura 1 la mayor parte de los funcionarios de la Supersolidaria responden con alternativa que señala alta satisfacción con los aspectos laborales evaluados.

Tabla 11

Niveles de satisfacción laboral por dependencias en la Supersolidaria

	Dependencia							Total
	Despacho	Delegatura financiera	Delegatura asociativa	Secretaría general	Oficina jurídica	Control interno	Planeación y sistemas	
Baja satisfacción laboral	0	1	1	3	0	0	0	5
Moderada satisfacción laboral	0	5	4	4	4	0	1	18
Alta satisfacción laboral	2	16	13	8	2	2	5	48
Total	2	22	18	15	6	2	6	71

Como se observa en la tabla 11, casi la mitad de los trabajadores de la Supersolidaria presentan alta satisfacción laboral.

**Tabla 12**  
Niveles de Satisfacción con la Supervisión y Participación en la Organización por dependencias en la Supersolidaria

	Dependencia							Total
	Despacho	Delegatura financiera	Delegatura asociativa	Secretaría general	Oficina jurídica	Control interno	Planeación y sistemas	
Baja satisfacción laboral	0	2	1	4	0	0	0	7
Moderada satisfacción laboral	0	2	2	2	3	0	0	9
Alta satisfacción laboral	2	18	15	9	3	2	6	55
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>22</b>	<b>18</b>	<b>15</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>71</b>

En esta tabla se observa que la más de la mitad de los funcionarios de la Supersolidaria experimentan alta satisfacción laboral relacionada con la Supervisión y Participación en la Organización

**Tabla 13**  
Satisfacción con la Remuneración y Prestaciones por dependencias en la Supersolidaria

	Dependencia							Total
	Despacho	Delegatura financiera	Delegatura asociativa	Secretaría general	Oficina jurídica	Control interno	Planeación y sistemas	
Baja satisfacción laboral	0	6	4	8	3	0	1	22
Moderada satisfacción laboral	0	12	11	6	3	2	4	38
Alta satisfacción laboral	2	4	3	1	0	0	1	11
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>22</b>	<b>18</b>	<b>15</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>71</b>

En la tabla 13 se observa que en los trabajadores de la Supersolidaria predomina una moderada satisfacción laboral relacionada la remuneración y prestaciones que ofrece la entidad

Tabla 14  
Satisfacción Intrínseca del Trabajo por dependencias en la Supersolidaria

	Dependencia							Total
	Despacho	Delegatura financiera	Delegatura asociativa	Secretaría general	Oficina jurídica	Control interno	Planeación y sistemas	
Baja satisfacción laboral	0	0	0	2	1	0	0	3
Moderada satisfacción laboral	0	6	4	3	1	0	1	15
Alta satisfacción laboral	2	16	14	10	4	2	5	53
Total	2	22	18	15	6	2	6	71

En la tabla 14 se observa que en los funcionarios de esta entidad predomina la alta satisfacción intrínseca por el trabajo, seguida por la moderada satisfacción intrínseca laboral. Las dependencias que mayor satisfacción presentan son la Delegatura Financiera seguida por la Delegatura Asociativa.

Tabla 15  
Satisfacción con el Ambiente Físico de Trabajo por dependencias en la Supersolidaria

	Dependencia							Total
	Despacho	Delegatura financiera	Delegatura asociativa	Secretaría general	Oficina jurídica	Control interno	Planeación y sistemas	
Baja satisfacción laboral	0	2	1	2	1	0	0	6
Moderada satisfacción laboral	1	2	3	2	2	0	2	12
Alta satisfacción laboral	1	18	14	11	3	2	4	53
Total	2	22	18	15	6	2	6	71

En la tabla 15 se observa que en los funcionarios de esta entidad predomina la alta satisfacción relacionada con el ambiente físico de trabajo, seguida por la moderada satisfacción. Las dependencias que reportan mayor satisfacción son la Delegatura Financiera y la Delegatura Asociativa.

Tabla 16  
Satisfacción con la Cantidad de Producción por dependencias en la Supersolidaria

	Dependencia							Total
	Despacho	Delegatura financiera	Delegatura asociativa	Secretaría general	Oficina jurídica	Control interno	Planeación y sistemas	
Baja satisfacción laboral	0	3	5	4	1	0	0	13
Moderada satisfacción laboral	0	4	6	5	4	0	1	20
Alta satisfacción laboral	2	15	7	6	1	2	5	38
Total	2	22	18	15	6	2	6	71

En la tabla 16 se observa que en los funcionarios de esta entidad predomina la alta satisfacción relacionada con la cantidad de producción, seguida por la moderada satisfacción.

Tabla 17  
Satisfacción con la Calidad de Producción por dependencias en la Supersolidaria

	Dependencia							Total
	Despacho	Delegatura financiera	Delegatura asociativa	Secretaría general	Oficina jurídica	Control interno	Planeación y sistemas	
Baja satisfacción laboral	0	0	0	1	0	0	0	1
Moderada satisfacción laboral	0	2	2	1	1	0	0	6
Alta satisfacción laboral	2	20	16	13	5	2	6	64
Total	2	22	18	15	6	2	6	71

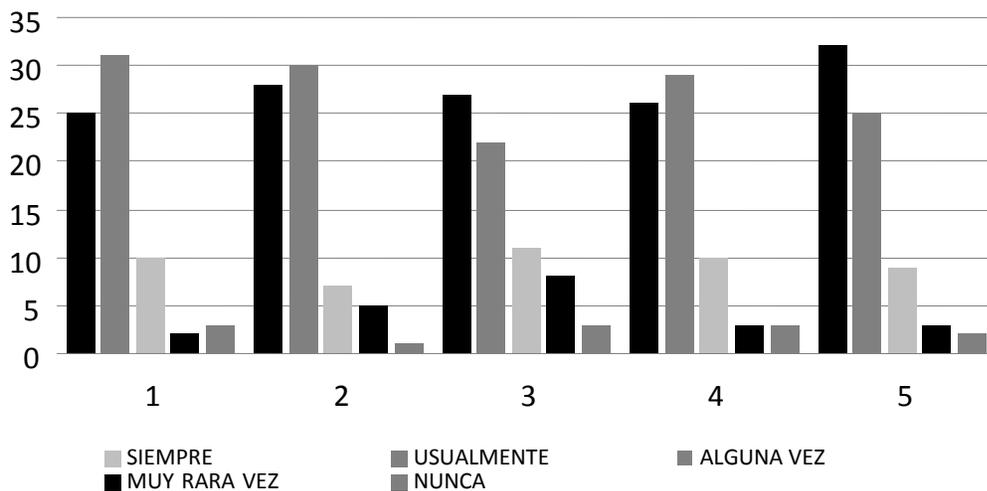
En la tabla 17 se observa que en los funcionarios de esta entidad predomina la alta satisfacción relacionada con la calidad de producción, seguida por la moderada satisfacción.

*Respuestas a las preguntas sobre estrés individual y organizacional de los funcionarios de la Supersolidaria*

**Tabla 18**  
Niveles de Estrés Ocupacional según dependencias en la Supersolidaria

	Dependencia							Total
	Despacho	Delegatura financiera	Delegatura asociativa	Secretaría general	Oficina jurídica	Control interno	Planeación y sistemas	
Bajo estrés ocupacional	2	11	10	5	4	2	6	40
Moderado estrés ocupacional	0	11	8	10	2	0	0	31
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>22</b>	<b>18</b>	<b>15</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>71</b>

En esta tabla se observa que en los funcionarios de esta entidad predomina el bajo estrés ocupacional, seguido del moderado estrés ocupacional.



*Figura 2.* Frecuencia de respuestas a ítems de fuentes colectivas de estrés de los funcionarios de la Supersolidaria

Como se puede ver en esta figura, en general los funcionarios de la Supersolidaria muy rara vez enfrentan fuentes colectivas de estrés.

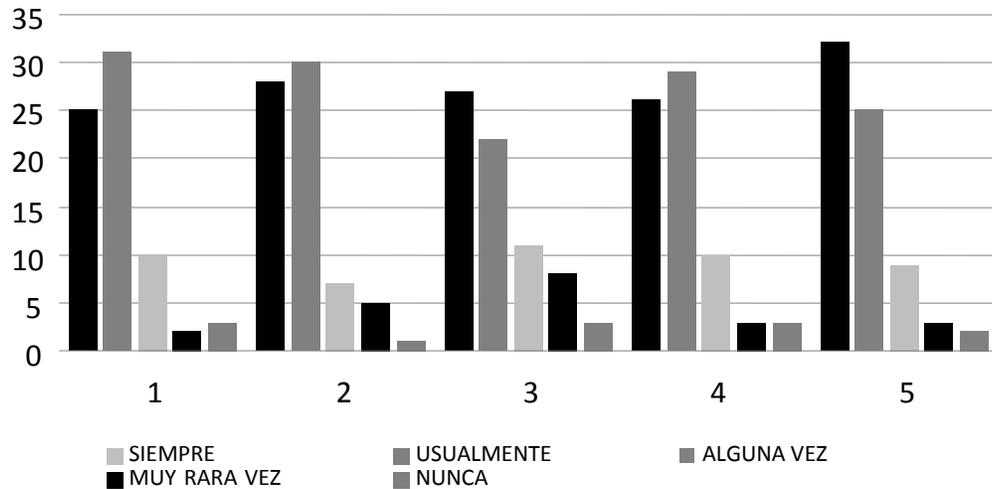


Figura 2. Frecuencia de respuestas a ítems de fuentes colectivas de estrés de los funcionarios de la Supersolidaria.

Como se puede observar en la figura 2 la mayor parte de los funcionarios de esta entidad no enfrenta fuentes colectivas de estrés.

Tabla 19  
Estrés por Fuentes Colectivas según dependencias en la Supersolidaria

	Dependencia							Total
	Despacho	Delegatura financiera	Delegatura asociativa	Secretaría general	Oficina jurídica	Control interno	Planeación y sistemas	
Bajo estrés	2	15	11	7	5	2	6	48
Moderado estrés	0		7	6	0	0	0	20
Alto estrés	0	0	0	2	1	0	0	3
Total	2	22	18	15	6	2	6	71

En la tabla 19 se observa que en las dependencias de esta entidad predomina el bajo estrés por fuentes colectivas, seguido por el moderado estrés.

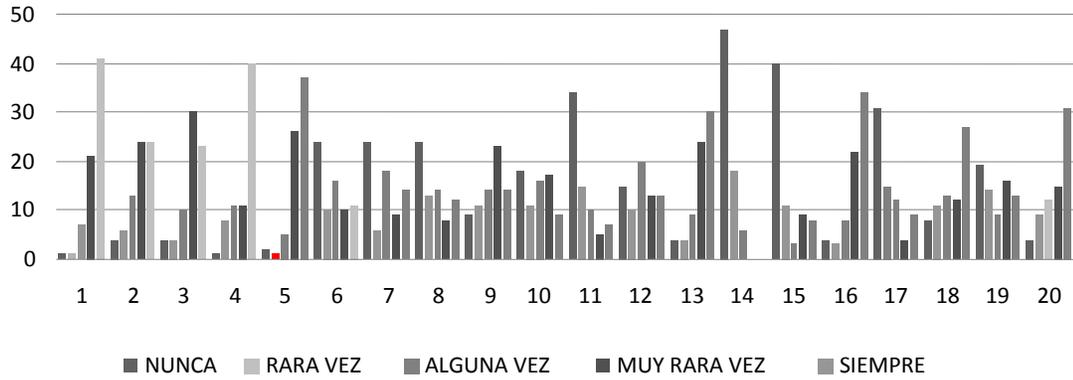


Figura 3. Frecuencia de respuestas a ítems de fuentes individuales de estrés de los funcionarios de la Supersolidaria.

Como se puede observar en la figura 3 los funcionarios de esta entidad algunas veces se enfrentan a fuentes individuales de estrés

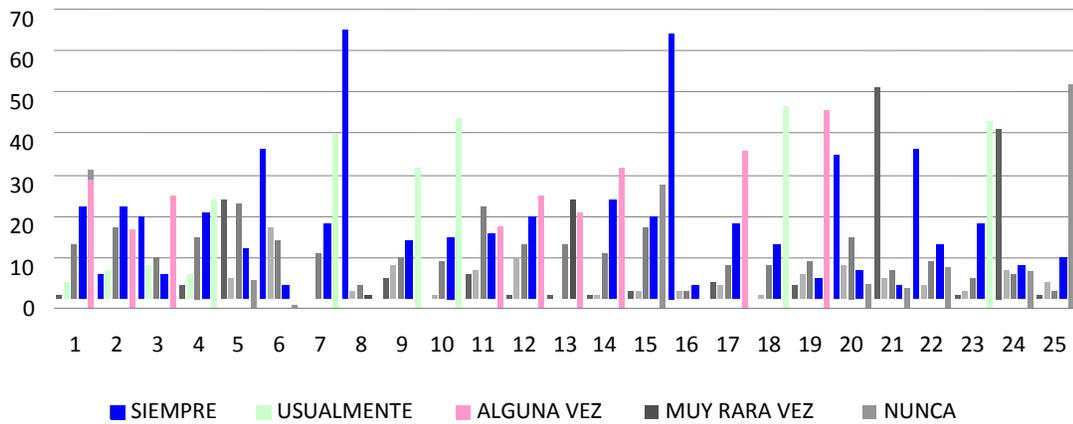


Figura 4. Frecuencia de respuestas a ítems de fuentes organizacionales de estrés de los funcionarios de la Supersolidaria.

Como se puede ver en la figura 4 hay un número importante de funcionarios de esta entidad que se enfrentan usualmente o siempre a fuentes organizacionales de estrés.

Tabla 20  
Estrés por ambigüedad y conflicto del rol según dependencias en la Supersolidaria

	Dependencia							Total
	Despacho	Delegatura financiera	Delegatura asociativa	Secretaría general	Oficina jurídica	Control interno	Planeación y sistemas	
Bajo estrés	2	18	13	12	2	1	4	52
Estrés moderado	0	4	5	3	4	1	2	19
Total	2	22	18	15	6	2	6	71

En la tabla 20 se observa que en los funcionarios de esta entidad predomina el bajo estrés por ambigüedad y conflicto de rol, seguido por el moderado estrés.

Tabla 21  
Estrés por sobrecarga de trabajo según dependencias en la Supersolidaria

	Dependencia							Total
	Despacho	Delegatura financiera	Delegatura asociativa	Secretaría general	Oficina jurídica	Control interno	Planeación y sistemas	
Bajo estrés	2	4	4	4	2	1	5	22
Estrés moderado	0	15	10	5	2	1	1	34
Alto estrés	0	3	4	6	2	0	0	15
Total	2	22	18	15	6	2	6	71

En la tabla 21 se observa que en los funcionarios de esta entidad predomina el bajo estrés por sobrecarga de trabajo, seguido por el moderado estrés.

**Tabla 22**  
Estrés por responsabilidad y toma de decisiones según dependencias en la Supersolidaria

	Dependencia							Total
	Despacho	Delegatura financiera	Delegatura asociativa	Secretaría general	Oficina jurídica	Control interno	Planeación y sistemas	
Bajo estrés	1	1	1	0	1	1	0	5
Estrés moderado	1	19	14	9	5	0	6	54
Alto estrés	0	2	3	6	0	1	0	12
Total	2	22	18	15	6	2	6	71

En la tabla 22 se observa que en los funcionarios de esta entidad predomina el moderado estrés por fuentes colectivas, seguido por el alto nivel de estrés.

**Tabla 23**  
Estrés por Desarrollo de Carrera según dependencias en la Supersolidaria

	Dependencia							Total
	Despacho	Delegatura financiera	Delegatura asociativa	Secretaría general	Oficina jurídica	Control interno	Planeación y sistemas	
Bajo estrés	1	3	4	1	3	1	3	16
Estrés moderado	0	14	11	12	1	1	2	41
Alto estrés	1	5	2	2	2	0	1	13
Total	2	22	18	15	6	2	6	71

En esta tabla se observa que en los funcionarios de esta entidad predomina el estrés moderado por desarrollo de carrera.

**Tabla 24**  
Estrés por Clima y Estructura Organizacional según dependencias en la Supersolidaria

	Dependencia							Total
	Despacho	Delegatura financiera	Delegatura asociativa	Secretaría general	Oficina jurídica	Control interno	Planeación y sistemas	
Bajo estrés	2	7	10	7	1	1	6	34
Estrés moderado	0	15	7	5	5	1	0	33
Alto estrés	0	0	1	3	0	0	0	4
Total	2	22	18	15	6	2	6	71

En la tabla 24 se observa que en los funcionarios de esta entidad predomina el bajo estrés por clima y estructura organizacional, seguido por el moderado estrés.

**Tabla 25**  
**Estrés por Infraestructura según dependencias en a Supersolidaria**

	Dependencia							Total
	Despacho	Delegatura financiera	Delegatura asociativa	Secretaría general	Oficina jurídica	Control interno	Planeación y sistemas	
Bajo estrés	2	16	16	12	5	2	5	58
Estrés moderado	0	6	2	3	1	0	1	13
Total	2	22	18	15	6	2	6	71

En la tabla 25 se observa que en los funcionarios de esta entidad predomina el bajo estrés por infraestructura, seguido por el moderado estrés. No se encuentran respuestas de alto estrés.

**Tabla 26**  
**Estrés por diseño de puesto según dependencias en la Supersolidaria**

	Dependencia							Total
	Despacho	Delegatura financiera	Delegatura asociativa	Secretaría general	Oficina jurídica	Control interno	Planeación y sistemas	
Bajo estrés	2	11	12	4	4	1	6	40
Estrés moderado	0	11	6	10	2	1	0	30
Alto estrés	0	0	0	1	0	0	0	1
Total	2	22	18	15	6	2	6	71

En la tabla 26 se observa que en los funcionarios de esta entidad predomina el bajo estrés por diseño de puesto, seguido por el moderado estrés.

Tabla 27  
Estrés por tecnología según dependencias en la Supersolidaria

	Dependencia							Total
	Despacho	Delegatura financiera	Delegatura asociativa	Secretaría general	Oficina jurídica	Control interno	Planeación y sistemas	
Bajo estrés	2	16	18	11	5	2	4	58
Estrés moderado	0	6	0	4	1	0	2	13
Total	2	22	18	15	6	2	6	71

En la tabla 27 se observa que en los funcionarios de esta entidad predomina el bajo estrés por tecnología, seguido por el moderado estrés. No se encontraron respuestas de alto estrés por tecnología. Las dependencias con mayor frecuencia de puntuaciones de estrés moderado por tecnología son la Delegatura Financiera y la Secretaría General.

Tabla 28  
Estrés por horarios de trabajo según dependencias en la Supersolidaria

	Dependencia							Total
	Despacho	Delegatura financiera	Delegatura asociativa	Secretaría general	Oficina jurídica	Control interno	Planeación y sistemas	
Bajo estrés	1	11	13	11	4	2	3	45
Estrés moderado	1	11	5	4	2	0	3	26
Total	2	22	18	15	6	2	6	71

En la tabla 28 se observa que en los funcionarios de esta entidad predomina el bajo estrés por horarios de trabajo, seguido por el moderado estrés. No se encontraron respuestas de alto estrés por horarios de trabajo. Las dependencias con mayor frecuencia de puntuaciones de estrés moderado por horarios de trabajo son la Delegatura Financiera y la Delegatura Asociativa.

*Respuestas a las preguntas sobre condiciones de salud de los funcionarios de la Supersolidaria*

**Tabla 29**  
**Porcentajes de Condiciones de salud de Funcionarios de la Supersolidaria**

Alteración o problema de Salud	Porcentajes de los que presentan la alteración	Porcentajes de lo que no presentan la alteración
Alteraciones auditivas	14,1%	85,6%
Alteraciones de la sexualidad	9,9%	90,1%
Alteraciones de la voz	14,1%	85,9%
Alteraciones del apetito	32,4%	67,6%
Anemia	8,5%	91,5%
Cambios repentinos de ánimo	45,1%	54,9%
Cambios repentinos de peso	39,4%	60,6%
Congestión nasal	33,8%	66,2%
Cansancio físico	74,6%	25,4%
Cansancio mental	60,6%	39,4%
Irritación del colon	36,6%	63,4%
Irritaciones de la piel	25,4%	74,6%
Diarrea frecuente	4,2%	95,8%
Dificultad o ardor al orinar	11,3%	88,7%
Dificultad para concentrarse	28,2%	71,8%
Dificultad para dormir	36,6%	63,4%
Dificultad respiratoria	15,5%	84,5%
Manos sudorosas	22,5%	77,5%
Mareos/náuseas/vómito	21,1%	78,9%
Dolor de cabeza	63,4%	36,6%
Dolor de cintura	59,2%	40,8%
Dolor de espalda, lumbago	66,2%	33,8%
Dolor de estómago	33,8%	66,2%
Dolor, adormecimiento o calambres en piernas/pies	38%	62%
Estreñimiento	33,8%	66,2%
Las heridas toman largo tiempo en sanar	9,9%	90,1%
Cuerpo sudoroso sin actividad física	25,4%	74,6%
Disminución de la visión o visión nublada	56,3%	43,7%
Dolor en las articulaciones de manos o brazos	46,5%	53,5%
Dolor en las articulaciones de piernas o pies	49,3%	50,7%
Resequedad o ardor en los ojos	63,4%	36,6%
Párpados inflamados, parpadeo	29,6%	70,4%
Frecuentemente la luz fuerte le irrita los ojos	40,8%	59,2%
Dolor, adormecimiento o calambres en manos o en brazos	33,8%	66,2%

En esta tabla se observa que las alteraciones de salud que se presentan con mayor frecuencia en la Supersolidaria son cansancio físico, dolor de espalda, resequedad en los ojos, dolor de cabeza y cansancio mental.

**Tabla 30**  
Alteraciones de salud de mayor prevalencia en la Supersolidaria (frecuencias de presentación iguales o mayores a 35%) por dependencias

Alteración de salud	Dependencia						
	Despacho	Delegatura financiera	Delegatura asociativa	Secretaría general	Oficina jurídica	Control interno	Planeación y sistemas
Alteraciones del apetito	0%	43,5%	8,7%	30,4%	4,3%	4,3%	8,7%
Cambios repentinos de ánimo	0%	28,1%	21,9%	34,4%	9,4%	3,1%	3,1%
Cambios repentinos de peso	0%	25%	28,6%	35,7%	3,6%	0%	7,1%
Congestión nasal	0%	29,2%	25,0%	33,3%	4,2%	4,2%	4,2%
Cansancio físico	1,9%	32,1%	24,5%	22,6%	9,4%	1,9%	7,5%
Irritación del colon	0%	34,6%	19,2%	19,2%	15,4%	,0%	11,5%
Dificultad para dormir	0%	34,6%	19,2%	26,9%	11,5%	,0%	7,7%
Dolor de cabeza	2,2%	33,3%	17,8%	24,4%	11,1%	4,4%	6,7%
Dolor de cintura	2,4%	38,1%	19,0%	26,2%	7,1%	2,4%	4,8%
Dolor de espalda/lumbago	2,1%	29,8%	23,4%	25,5%	8,5%	2,1%	8,5%
Dolor, adormecimiento o calambres en piernas y pies	0%	37,0%	25,9%	37,0%	0%	0%	0%
Disminución de la visión o visión nublada	0%	25,0%	25,0%	30,0%	10,0%	2,5%	7,5%
Dolor, adormecimiento o calambres en manos o en brazos	0%	41,7%	29,2%	16,7%	4,2%	,0%	8,3%
Dolor en las articulaciones de manos o brazos	0%	36,4%	21,2%	30,3%	3,0%	3,0%	6,1%
Dolor en las articulaciones de piernas o pies	0%	37,1%	20,0%	31,4%	8,6%	2,9%	0%
Resequedad o ardor en los ojos	0%	24,4%	26,7%	24,4%	13,3%	,0%	11,1%
Dolor en los hombros	0%	39,3%	7,1%	39,3%	3,6%	,0%	10,7%
Mal humor o mal genio	0%	32,3%	16,1%	38,7%	9,7%	3,2%	0%
Agrieras o acidez	0%	30,8%	26,9%	26,9%	3,8%	0%	11,5%
Tensión muscular generalizada	3,6%	42,9%	10,7%	25,0%	14,3%	3,6%	,0%

En esta tabla se observa que las tres dependencias en las que se presentan con mayor frecuencia alteraciones de salud son: Delegatura Financiera, Secretaría General y Delegatura Asociativa.

*Categorización de respuestas obtenidas en los grupos focales*

*Pregunta No. 1*

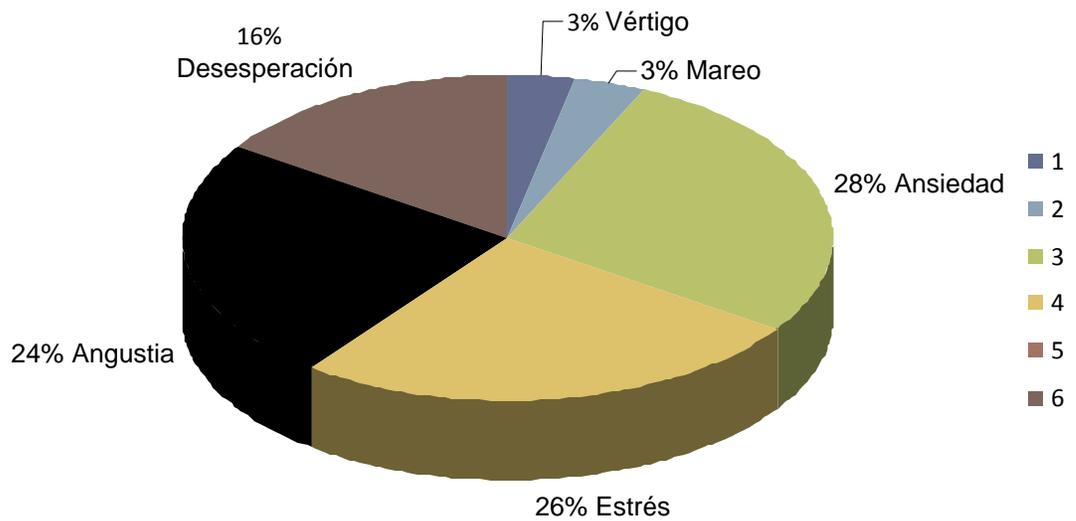
Luego de enterarse del examen al cual van a ser sometidos todos los funcionarios de esta entidad y que podría poner en riesgo su permanencia en la empresa

- a. ¿Qué sintieron?
- b. ¿Qué pensamientos cruzaron por su cabeza?
- c. ¿Qué hicieron para enfrentar la situación?

*Primera categoría de respuesta a la pregunta 1: Respuestas fisiológicas*

*Subcategorías y frecuencia de respuesta a cada una:*

1. Manifesté vértigo: 2
2. Me sentí con mareo: 2
3. Me sentí muy ansioso:16
4. Manifesté estrés:15
5. Me sentí angustiado:14
6. Me sentí desesperado: 9



*Figura 5.* Porcentajes de respuestas de los grupos focales a la pregunta 1, relacionadas con las respuestas fisiológicas.

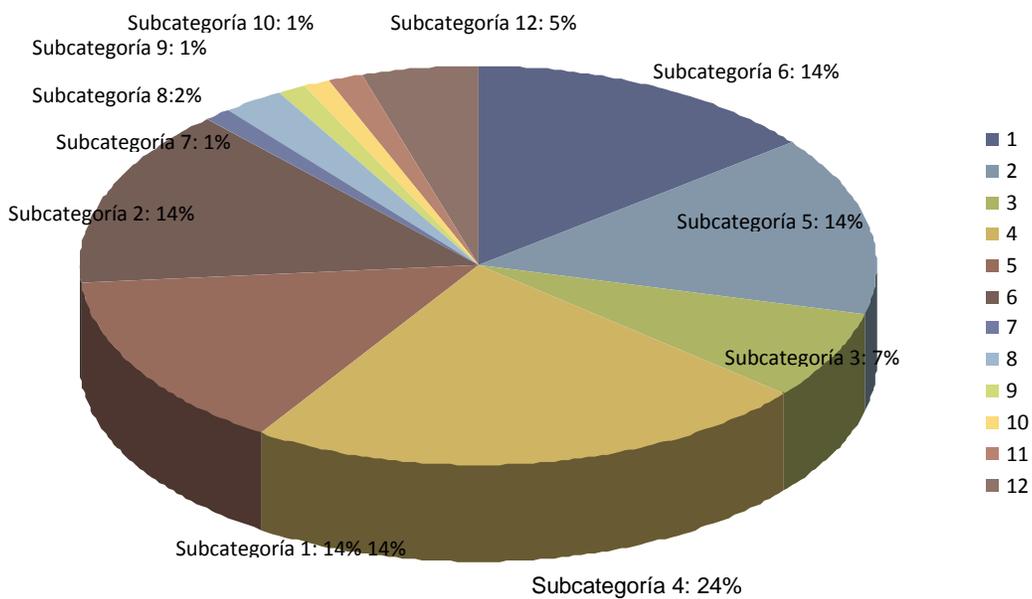
Como se puede observar en la figura 5, frente al anuncio del examen predominaron las respuestas de ansiedad y estrés.

*Segunda categoría de respuesta a la pregunta 1: Pensamientos de los funcionarios, asociados a la noticia del examen*

Subcategorías y frecuencia de respuesta a cada una:

1. En la carrera administrativa hay injusticias: 12
2. No creo en la carrera administrativa: 12
3. La carrera administrativa siempre me ha generado risa: 6
4. Debo buscar otras alternativas de trabajo: 19
5. Mi caso es preocupante porque tengo más de 30 años: 12
6. El problema de la edad es muy dispendioso: 12
7. Creo que en Colombia el talento no vale nada: 1

- 8. Siento rechazo por la carrera administrativa: 2
- 9. Soy enemiga de la carrera administrativa: 1
- 10. Me desanima que mi talento y experiencia no se tengan en cuenta: 1
- 11. Las pruebas psicotécnicas hacen que la experiencia no valga nada: 1
- 12. El talento y la experiencia no cuentan: 4



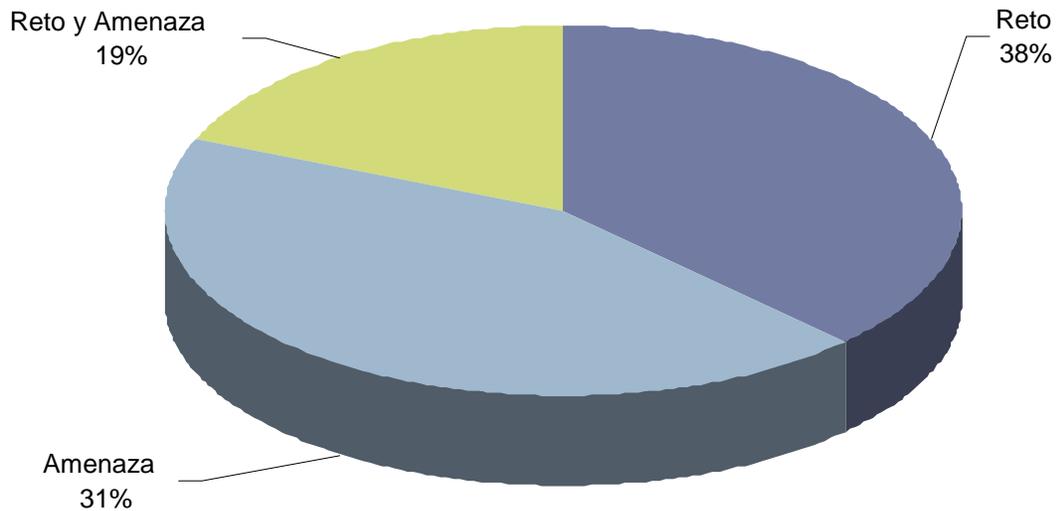
*Figura 6.* Porcentajes de respuestas de los grupos focales a la pregunta 1 relacionadas con los pensamientos asociados a las noticias del examen.

En la figura 6 se observa que los pensamientos más frecuentes relacionados con el examen fueron el relacionado con la necesidad de buscar empleo, la preocupación por la edad y la creencia de que en la Administración Pública se cometen injusticias.

*Pregunta No. 2*

¿Percibe el examen como un reto o como una amenaza en su vida?

Categoría: Percepción del examen como reto o amenaza (4 personas no contestan).



*Figura 7.* Porcentajes de respuestas de los grupos focales a la pregunta 2, relacionada con la percepción del examen como reto o como amenaza.

Como se puede observar en la figura 7 la mayor parte de los funcionarios de la Supersolidaria perciben el examen como un reto.

*Subcategorías y frecuencia de respuesta de cada una:*

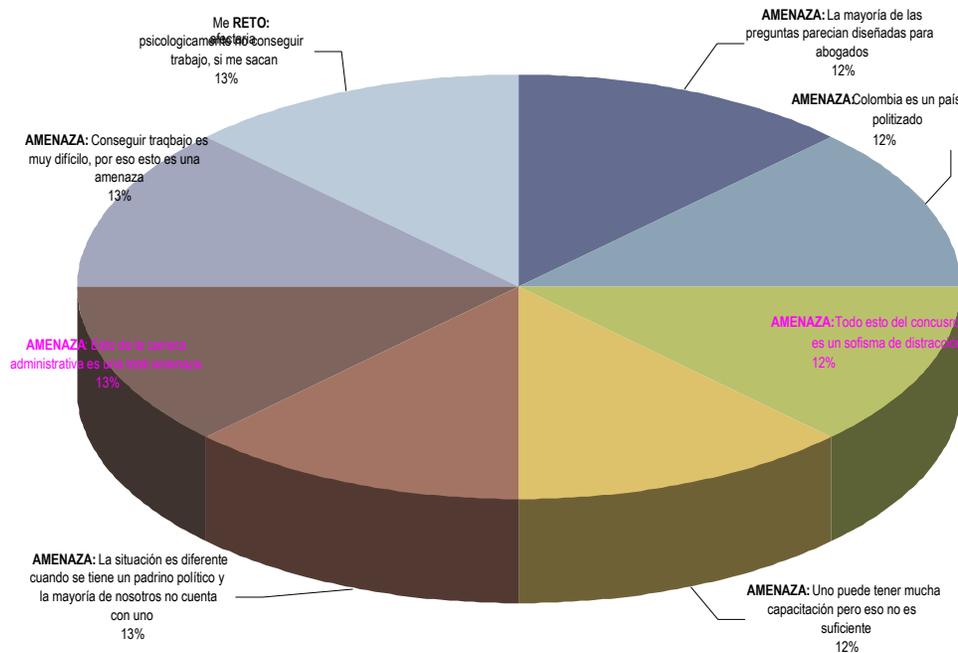
a. Como reto: 6

1. Me afectaría psicológicamente no conseguir trabajo si me sacan, esto es un reto:1

b. Como amenaza:

1. La mayoría de las preguntas del examen parecieran dirigidas a abogados (amenaza): 1

2. Colombia es un país politizado por eso esto es una amenaza; 1
3. Todo esto del concurso es un sofisma de distracción: 1
4. Uno puede tener mucha capacitación pero eso no es suficiente:1
5. Las situaciones son diferentes cuando se tienen padrinos políticos y la mayoría de nosotros no cuenta con un padrino.
6. “De la floresta para el cartucho”, esto es una total amenaza:1
7. “Conseguir trabajo está muy difícil, lo veo como una amenaza:1



**Figura 8.** Porcentajes de respuestas de los grupos focales a la pregunta 2, relacionadas con las subcategorías de la percepción del examen como amenaza o reto.

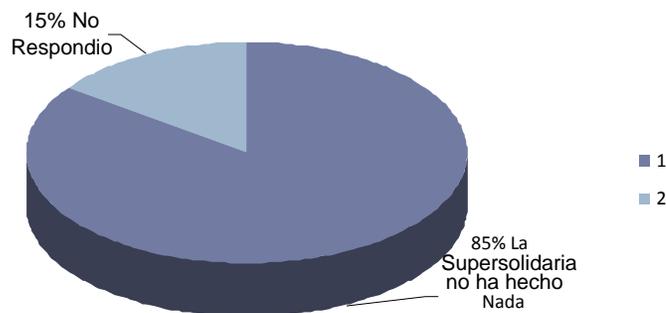
Como se puede observar en la figura 8 la mayor parte de los participantes en el los grupos focales consideran el examen al que van a ser sometidos

como una amenaza y cada uno verbaliza esta percepción de una manera diferente.

*Pregunta No. 3*

¿Qué opinión tiene sobre el manejo que la entidad ha hecho para ayudar a enfrentar ésta situación?

*Categoría única de las respuestas a la pregunta 3: Estrategias de la entidad para enfrentar este proceso*



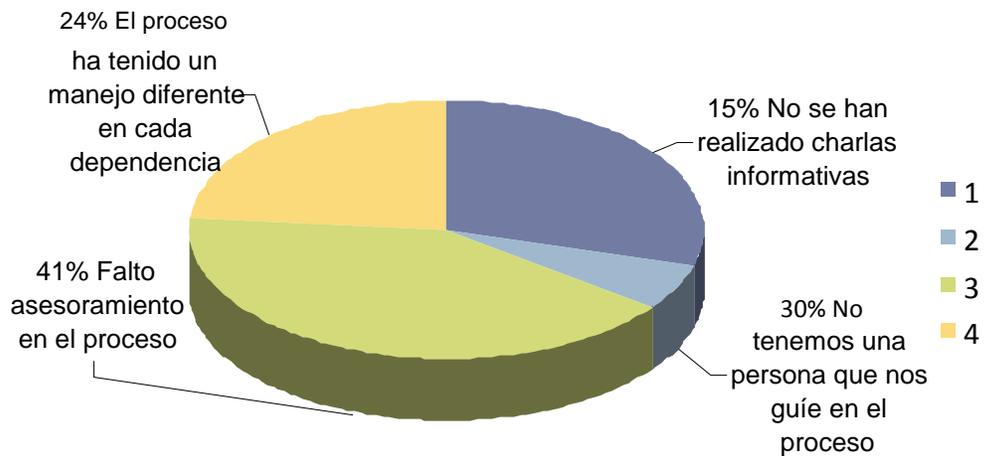
*Figura 9.* Porcentaje de respuestas de los grupos focales a la pregunta sobre las estrategias que ha implementado la entidad para enfrentar el proceso.

Como se puede observar en esta figura, la mayor parte de los funcionarios de esta entidad consideran que la Supersolidaria no ha realizado acciones para ayudar a los trabajadores a enfrentar la situación del examen.

Subcategorías y frecuencias de respuesta en cada una:

- a. La Supersolidaria no ha hecho nada : 17
  1. No se han realizado charlas informativas 5
  2. No tenemos una persona dentro de la empresa que nos guíe en el proceso 1

3. Falto asesoramiento en el proceso 7
4. El proceso ha tenido un manejo diferente en cada dependencia



*Figura 10.* Porcentaje de respuestas de los grupos focales en la subcategoría respuestas frente al proceso, de la pregunta sobre estrategias que ha implementado la entidad para enfrentar el proceso.

Como se puede observar en esta figura, un 41% de los participantes en los grupos focales consideran que la Supersolidaria no brindado asesoramiento en este proceso.

*Pregunta No. 5*

¿Qué planes de contingencia tienen en mente en caso de no poder continuar en la entidad?

*Categorías y frecuencia de respuestas en cada una:*

1. Me parece importante estudiar y prepararse: 14
2. Debemos buscar otras posibilidades de trabajo: 19
3. Buscaría otra opción de empleo: 1

4. Buscar a los amigos, ubicarse en la ciudad de origen, no echarse a morir, la persona que menos uno espera es quien ayuda: 4
5. El sector abre las puertas, ya que uno conoce el sector solidario, y este sector necesita buenos asesores porque están subiendo los costos por asesorar a las personas: 3
6. Hay que apuntarle a abonar el terreno para asesorar a las personas ya que hay asesores que están muy mal preparados: 5
7. Que pase lo que tenga que pasar, si nos sacan, pues se busca trabajo, algo se hará: 6

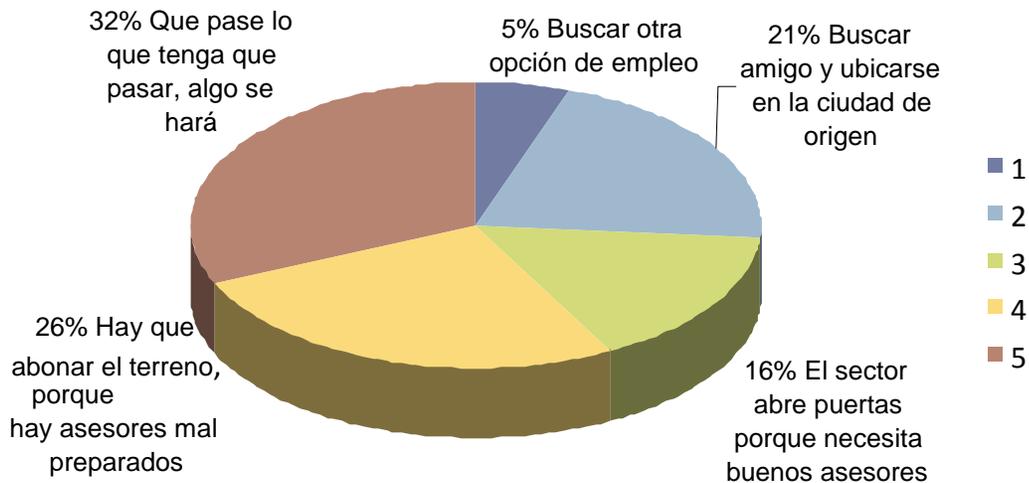
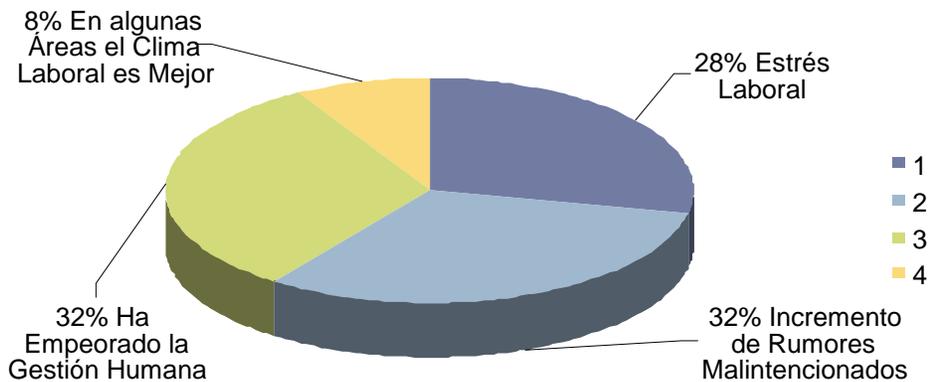


Figura 11. Porcentaje de respuestas de los grupos focales a la pregunta sobre los planes de contingencia ante el posible despido.

Como se puede observar en esta figura, los planes de contingencia de los funcionarios que participaron en los grupos focales refleja un afrontamiento pasivo frente a la situación del examen.

*Pregunta No. 6*

¿Qué alteraciones han observado en el clima laboral de la entidad desde que se anuncio el examen?



*Figura 12.* Porcentaje de respuestas de los grupos focales a la pregunta las variaciones en el clima laboral desde que se anunció el examen.

En la figura 12 se evidencia que el clima laboral de la entidad se ha deteriorado desde que se anunció el examen.

*Subcategorías y frecuencia de respuestas en cada una:*

- a. Se ha generado estrés laboral:17
  1. Estrés constante ya que reiterativamente manifiestan que van a cerrar la Supersolidaria: 4
  2. En la delegatura de financiera nos toman el tiempo hasta para ir al baño, nos han convertido en unos esclavos y eso daña el ambiente laboral: 5
  3. Se maneja mucho estrés y no trabajamos con toda nuestra concentración, a veces “estamos de cuerpo, pero no de mente: 4

4. Ha cambiado hasta la forma de ser de los compañeros porque el estrés es constante: 3

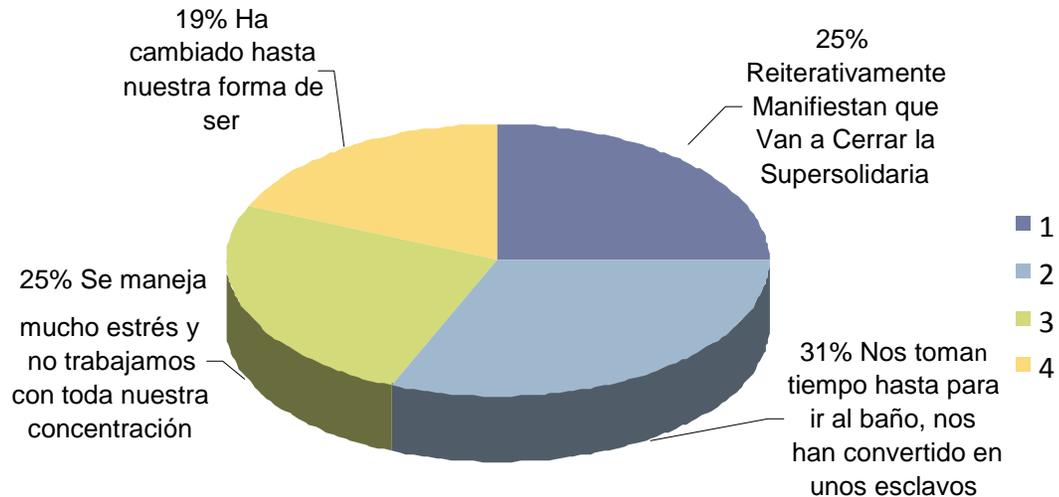


Figura 13. Porcentajes de respuesta de los grupos focales a la subcategoría “se ha generado estrés laboral” de la pregunta sobre las variaciones del clima laboral luego del anuncio del examen.

En la figura 13 se observa los pensamientos, creencias y reacciones que caracterizan el estrés de los funcionarios de esta entidad.

- b. Incremento de rumores malintencionados sobre las consecuencias del proceso: 19

1. Es pésimo en la delegatura de financiera y en general, existe un correo de brujas todo el día: 4
2. Todos los días se comenta que lo van a botar a uno: 4
3. Los jefes no participan para mejorar, al contrario incomodan con los comentarios malintencionados: 3
4. Predomina el rumor: 3

5. En la entidad se maneja mucha envidia, por eso la gente rumora todo el tiempo: 5

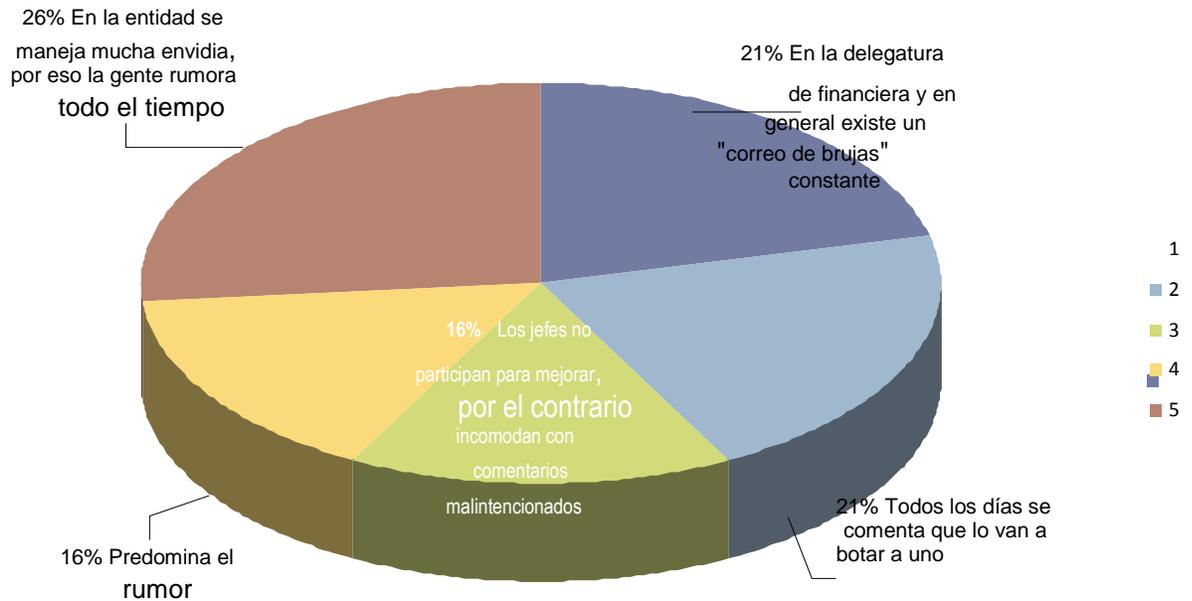


Figura 14. Porcentajes de respuesta de los grupos focales a la subcategoría “incremento de rumores” de la pregunta sobre las variaciones del clima laboral luego de anunciado el examen.

En la figura 14 se señalan los diferentes tipos de rumores que se presentan con frecuencia en esta entidad desde que se anunció el examen, la mayoría de los cuales pretende generar miedo en los compañeros que se enfrentan a esta situación.

c) Con el tema del examen ha empeorado la gestión humana en la empresa: 19

1. La percepción de la gente de dentro y fuera es que la súper es una cárcel, no hay parte humana: 3
2. Todos están de acuerdo que el clima laboral es pésimo en la delegatura financiera: 4
3. El comportamiento de los jefes con nosotros es muy despectivo: 4
4. Si en esta empresa se pensara en el valor humano sería mejor: 2
5. Aquí nunca se preguntan por las situaciones personales del empleado: 2
6. El 90% está mal de salud, hay vida sedentaria por que se trabaja demasiado tiempo sentado: 1
7. No se hacen las pausas activas, porque para los jefes es perder tiempo: 1
8. No hay refuerzos, ni incentivos cuando se hace un trabajo con buenos resultados: 2

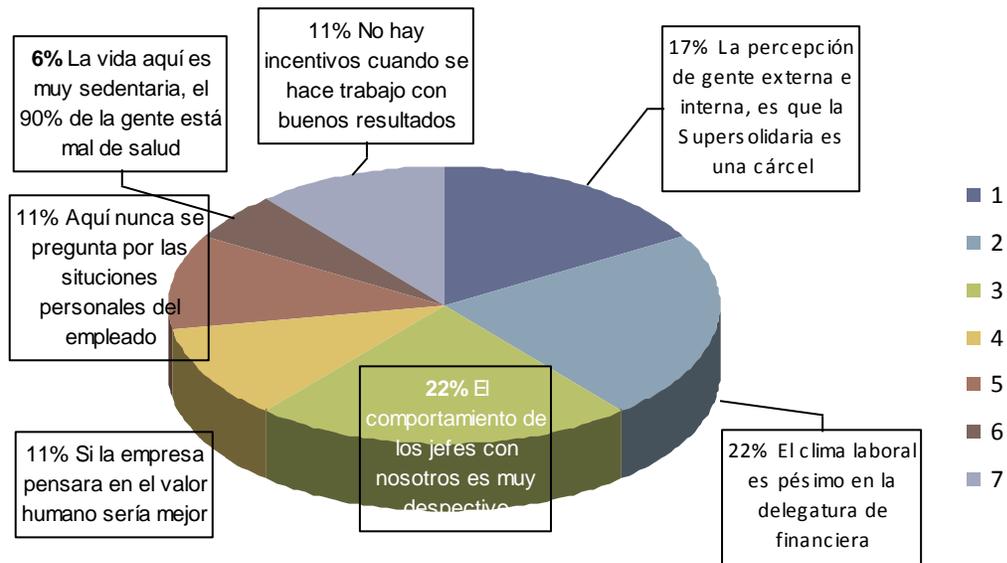
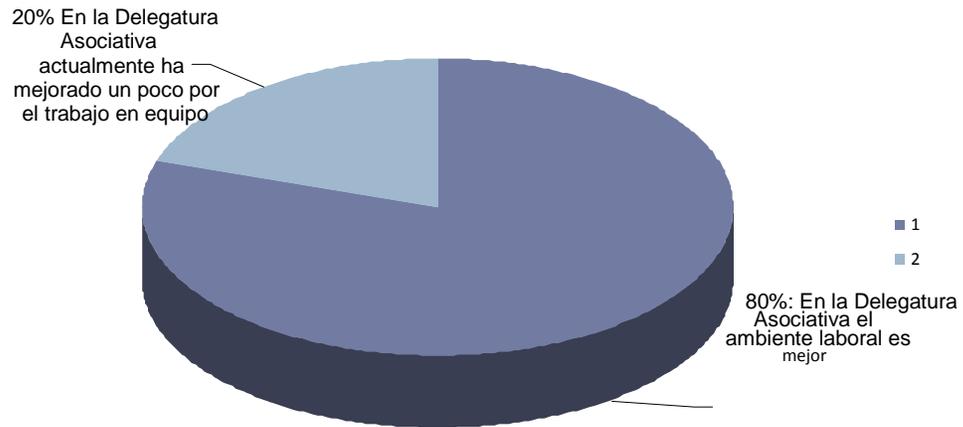


Figura 15. Porcentajes de respuesta en los grupos focales a la subcategoría “ha empeorado la gestión humana en la empresa” de la pregunta sobre las variaciones del clima laboral luego de anunciado el examen.

Como se puede observar en la figura 15, un porcentaje importante de los funcionarios de esta entidad reportan que el comportamiento de los jefes hacia ellos ha empeorado desde que se anunció el examen.

d) En algunas áreas el clima laboral es mejor: 5

1. En delegatura asociativa hay muchas diferencias, es mejor el ambiente: 4
2. Actualmente ha mejorado un poco por el trabajo en equipo: 1



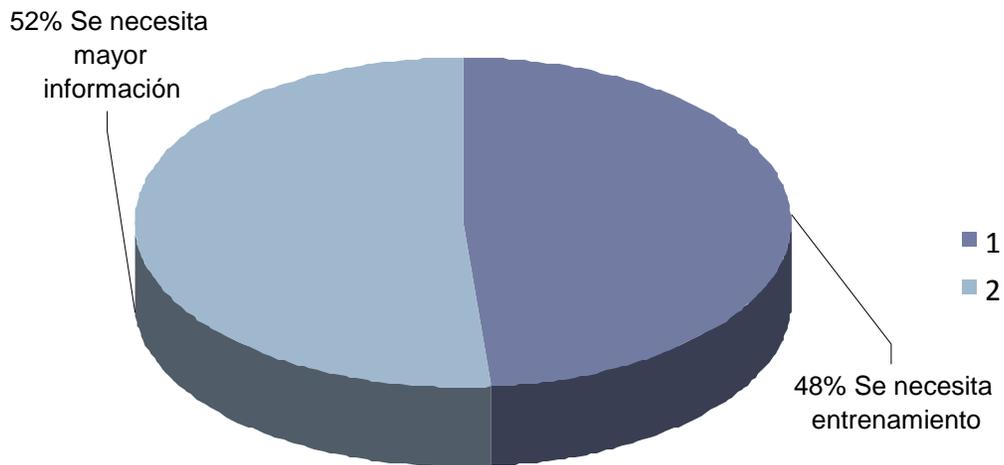
*Figura 16.* Porcentajes de respuesta de los grupos focales a la subcategoría “en algunas áreas el clima laboral es mejor” de la pregunta sobre las variaciones del clima laboral luego de anunciado el examen.

En la figura 16 pone en evidencia de que en algunas dependencias el clima laboral mejoró después de anunciado el examen.

*Pregunta No. 8*

¿Qué recomendarían a otras entidades públicas que estén próximas a emplear un examen con el mismo propósito?

*Categoría de respuesta: Sugerencias para otras entidades en igual situación*



*Figura 17.* Porcentajes de respuesta de los grupos focales a pregunta sobre las recomendaciones para entidades que estén próximas a emplear un examen con el mismo propósito.

La figura 17 señala las dos grandes recomendaciones que hacen los funcionarios de la Supersolidaria ante procesos que puedan poner en riesgo la conservación del empleo en entidades públicas.

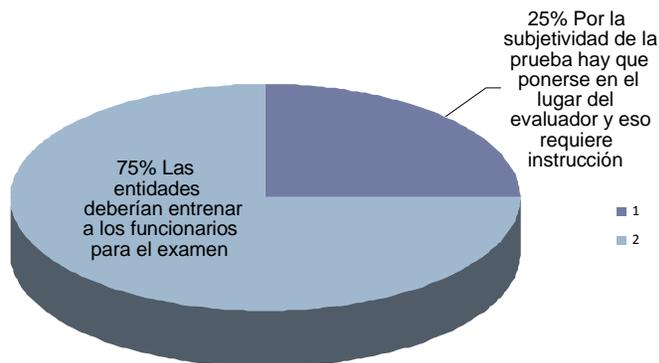
*Subcategorías y frecuencia de respuestas en cada una:*

a. Se necesita entrenamiento: 16

1. Como hay subjetividad en la prueba, para saber cómo es esto te tienes que sentar en el puesto del evaluador y para eso se requiere instrucción: 4

2. Las entidades deberían entrenar a los funcionarios para el examen:

12



*Figura 18.* Porcentajes de respuesta de los grupos focales a la subcategoría “se necesita entrenamiento” de la pregunta sobre las recomendaciones para entidades que estén próximas a emplear un examen con el mismo propósito.

La figura 18 señala de forma más detallada la recomendación que hacen los funcionarios de esta entidad sobre la importancia del entrenamiento en situaciones que puedan en riesgo la conservación del empleo de los funcionarios de una entidad pública.

b. Se necesita mayor información: 17

1. Se debería dar a conocer el porcentaje que tiene dentro del proceso cada etapa: 5
2. Las entidades están en la obligación de mantener informados a los funcionarios y no lo hacen: 12

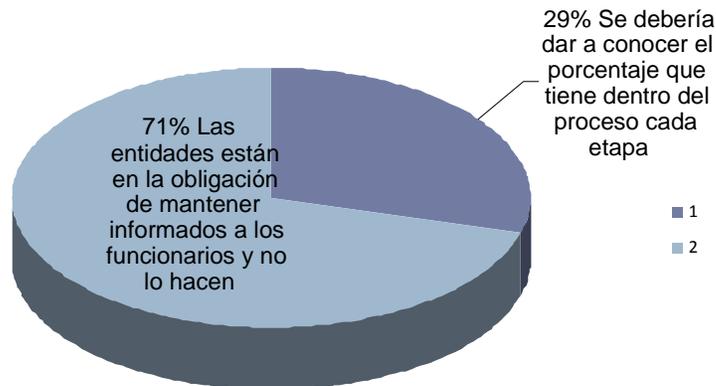


Figura 19. Porcentajes de respuesta de los grupos focales a la subcategoría “se requiere mayor información” de la pregunta sobre las recomendaciones para entidades que estén próximas a emplear un examen con el mismo propósito.

La figura 19 señala de forma más detallada la recomendación que hacen los funcionarios de esta entidad sobre la importancia de recibir suficiente información en situaciones que puedan en riesgo la conservación del empleo de los funcionarios de una entidad pública.

Tabla 31  
Valores de chi cuadrado significativos que asocian ítems o subescalas de las pruebas aplicadas en la Supersolidaria

Ítems o subescalas asociadas	Valores de chi cuadrado (alfa=0,05)
En la empresa tengo satisfactorias oportunidades de promoción y ascenso y las responsabilidades asumidas por sus decisiones en el trabajo le generan tensión	11,19
En la empresa tengo satisfactorias oportunidades de promoción y ascenso y el trabajo que usted desempeña hace que viva cansado y fatigado permanentemente	10,03
Dolor de cabeza y estrés por infraestructura	12,59
Dolor en cintura estrés por infraestructura	14,60
Dolor, adormecimiento en piernas o pies y estrés por infraestructura	19,45
Dolor en articulaciones de manos o brazos y estrés por infraestructura	12,45
Dolor en articulaciones de piernas o pies y estrés por infraestructura	12,76
Párpados inflamados o parpadeo y estrés por infraestructura	7,86
Frecuentemente la luz fuerte le irrita los ojos y estrés por infraestructura	10,87
Alteraciones del apetito y estrés por tecnología	9,48
Cambios repentinos de ánimo y estrés por tecnología	10,99
Cansancio mental y estrés por tecnología	10,13
Siente que tiene sueño todo el día y estrés por infraestructura	15,21
Dolor en los hombros y estrés por tecnología	14,19
Dolor en nuca o cuello y estrés por tecnología	16,01
Mal humor o mal genio y estrés por tecnología	9,15
Resequedad o ardor en los ojos y estrés por tecnología	7,26
Dolor del tórax y satisfacción con la remuneración y prestaciones	8,49
Olvidos frecuentes y satisfacción con la remuneración y prestaciones	6,30
Ardor en la boca del estómago y satisfacción con la remuneración y prestaciones	6,37
Dificultad para dormir y satisfacción con la cantidad de producción	5,89

## Continuación de la tabla 31

Disminución de la visión o visión nublada y satisfacción con la cantidad de producción	6,73
Resequedad o ardor en los ojos y satisfacción con la cantidad de producción	9,03
Dolores dentales y satisfacción con la cantidad de producción	5,36
Olvidos frecuentes y satisfacción con la cantidad de producción	7,71
Venas várices y satisfacción con la cantidad de producción	3,90
Tristeza profunda y satisfacción con la cantidad de producción	10,79
Mayor consumo de cigarrillo y satisfacción con la cantidad de producción	6,19
Dolor de tórax y en mi empresa tengo unas satisfactorias oportunidades de promoción y ascenso	16,93
Dolores dentales y en mi empresa tengo unas satisfactorias oportunidades de promoción y ascenso	9,14
Resequedad o ardor en los ojos y la forma en que se lleva la negociación en mi empresa sobre aspectos laborales me satisface	8,92
Dolor de tórax y la forma en que se lleva la negociación en mi empresa sobre aspectos laborales me satisface	9,01
Tos y gripas frecuentes y la forma en que se lleva la negociación en mi empresa sobre aspectos laborales me satisface	7,41
Dolor de espalda/lumbago y me satisface mi actual grado de participación en las decisiones de mi grupo de trabajo	9,17
Sed frecuente y me satisface mi actual grado de participación en las decisiones de mi grupo de trabajo	6,25
Tristeza profunda y Me satisface mi actual grado de participación en las decisiones de mi grupo de trabajo	8,72
Dolor, adormecimiento en piernas o pies y el realizar diversas actividades de manera simultánea con frecuencia le genera tensión	9,61
Dolor de cintura y el trabajo que usted desempeña hace que viva cansado y fatigado permanentemente	12,77
Dolor de estómago y el trabajo que usted desempeña hace que viva cansado y fatigado permanentemente	16,28
Dolor, adormecimiento o calambres en piernas y pies y el trabajo que usted desempeña hace que viva cansado y fatigado permanentemente	19,99
Dolor en las articulaciones de piernas o pies y el trabajo que usted desempeña hace que viva cansado y fatigado permanentemente	20,27
Dolor en los hombros y el trabajo que usted desempeña hace que viva cansado y fatigado permanentemente	15,55
Dolor de cuello y el trabajo que usted desempeña hace que viva cansado y fatigado permanentemente	14,67
Dolor de tórax y el trabajo que usted desempeña hace que viva cansado y fatigado permanentemente	11,24
Mal humor o mal genio y el trabajo que usted desempeña hace que viva cansado y fatigado permanentemente	15,24
Sed frecuente y el trabajo que usted desempeña hace que viva cansado y fatigado permanentemente	14,79
Ardor en la boca del estómago y el trabajo que usted desempeña hace que viva cansado y fatigado permanentemente	11,06
Agrieras o acidez y el trabajo que usted desempeña hace que viva cansado y fatigado permanentemente	16,31
Pesadez estomacal o indigestión y el trabajo que usted desempeña hace que viva cansado y fatigado permanentemente	13,63
tensión muscular generalizada y el trabajo que usted desempeña hace que viva cansado y fatigado permanentemente	12,37
Cansancio mental y la responsabilidad asumida por sus decisiones en el trabajo le generan tensión	16,39
Mal humor o mal genio y la responsabilidad asumida por sus decisiones en el trabajo le generan tensión	13,51
Dolor de cabeza y cada persona cuenta con los elementos necesarios para realizar su trabajo	15,39
Dolor de cintura y cada persona cuenta con los elementos necesarios para realizar su trabajo	16,24
Dolor de espalda y cada persona cuenta con los elementos necesarios para realizar su trabajo	10,27
Dolor, adormecimiento o calambres en piernas y pies y cada persona cuenta con los elementos necesarios para realizar su trabajo	8,43
Párpados inflamados, parpadeo y cada persona cuenta con los elementos necesarios para realizar su trabajo	8,48
Se fatiga fácilmente y cada persona cuenta con los elementos necesarios para realizar su trabajo	8,02

En esta tabla se pueden observar asociaciones significativas entre varias alteraciones de salud y estrés por infraestructura y estrés por tecnología y entre varias de salud y satisfacción con la cantidad de producción, con la remuneración y prestaciones y con la forma en que la empresa negocia

sobre aspectos laborales y participación en las decisiones del grupo de trabajo

## Discusión

Como respuesta a las presiones del mercado nacionales o internacionales o como parte de esfuerzos estratégicos para enfrentar futuros desafíos, muchas organizaciones están reduciendo el tamaño de la fuerza de trabajo. Este fenómeno se ha denominado en la literatura sobre temas organizacionales como *downsizing*, que implica cambios significativos para el mercado de trabajo, para la organización, para los que pierden sus trabajos y para los que permanecen en la organización durante y luego del proceso. Abordar el tema del *downsizing* es un asunto cada vez más importante para entender el mundo del trabajo y la psicología y situación laboral del trabajador de hoy.

En la presente investigación se hizo un estudio de caso de una empresa del Estado de la rama legislativa, la Superintendencia de la Economía Solidaria (Supersolidaria) en la etapa en la que se anunció un examen de suficiencia que se aplicaría a todos los trabajadores de la organización, el cual de no ser aprobado implicaba la salida inminente del funcionario afectado, situación que configura una situación de *downsizing* que se anticipa. Es en esta situación en donde radica la importancia de esta investigación pues la mayoría de los estudios sobre el tema abordan el fenómeno durante o después de implementado el proceso. De acuerdo con Kalimo, Taris & Schaufeli (2003) hay dos posturas con relación a los efectos del *downsizing* según el momento en que ocurra. Una postura considera que la anticipación de un próximo *downsizing* es un estresor más importante que

los *downsizings* pasados por la alta inseguridad laboral, según esta postura, aun los rumores de un posible *downsizing* pueden tener efectos adversos sobre el bienestar y la salud del empleado, sea que estén o no realmente implicados en el proceso de despido de trabajadores; sin embargo, otros autores consideran que el *downsizing* pasado es más estresante que el que se anticipa pues implica incrementos no sólo en la inseguridad laboral sino también en la carga laboral, pues generalmente los que sobreviven deben asumir las cargas de los que abandonaron la organización. En esta investigación se encontraron efectos importantes sobre la salud de los trabajadores que anticipan un próximo recorte de personal, lo cual significa un apoyo a la postura que señala que este tipo de *downsizing* genera efectos adversos para los trabajadores implicados. Esta situación sugiere la importancia de tener en cuenta al trabajador como ser integral, aun en situaciones en las que se anunciado, pero no se ha implementado todavía el proceso de recorte de personal; también la empresa debe tener en cuenta que su propia supervivencia y el éxito futuro de una organización dependen de las reacciones de aquellos que sobreviven al proceso (Brockner, Wiesenfeld & Martin, 1995), reacciones que abarcan desde la anticipación del proceso hasta su afrontamiento durante y después de implementado.

A continuación se discutirán los resultados más importantes encontrados en la presente investigación.

La mayor parte de la literatura sobre *downsizing* señala que durante las etapas de este proceso se afecta la satisfacción laboral; sin embargo, hay

autores que consideran que este fenómeno podría beneficiar el bienestar del empleado sobreviviente por ofrecerle mayor oportunidad de variedad y autonomía en el trabajo, lo cual generaría mayor satisfacción laboral (Parker, Chmiel & Wall, 1997). Varios estudios sobre los sugieren que los sobrevivientes a este proceso decrementan la satisfacción laboral (Davy, Kinicki & Scheck, 1991; Grunberg, Moore & Greenberg, 2001; Wong y McNally, 1994). En general, el *downsizing* tiene un efecto negativo en las actitudes de los trabajo, sin embargo, en este estudio se encontró que en las respuestas al instrumento de satisfacción laboral de Melià y Peirò (1998), en general predomina la alta satisfacción laboral en todas las dependencias evaluadas y en todos los aspectos evaluados. Esta situación se puede explicar por varios factores: (a) el sesgo afectivo del instrumento que se utilizó para evaluar este aspecto. Hoy se entiende a la satisfacción laboral como un concepto que incluye elementos cognoscitivos y conductuales, además del componente afectivo (Hulin & Judge, 2003). Desde esta perspectiva, se puede considerar que hay variables cognoscitivas que podrían explicar por qué no se ha afectado en este caso la satisfacción laboral. así hay factores cognoscitivos, como la confianza que muchos de ellos expresaron de que pocas personas tienen la capacidad laboral que ellos han desarrollado a lo largo de su permanencia en la empresa, lo cual se podría considerar como una ilusión de invulnerabilidad frente a una situación que objetivamente los podría afectar; (b) la satisfacción laboral depende de varios aspectos, además de la seguridad en el empleo, que estaría

relacionado con el *downsizing*, como sentirse apreciado por los compañeros, la comunicación, los beneficios complementarios, las condiciones de trabajo, las políticas y prácticas organizacionales, las retribuciones, las oportunidades de desarrollo personal y de promoción, el reconocimiento y las características de la supervisión y de la organización. En otras palabras, en este caso, la situación de *downsizing* podría afectar únicamente el factor de la seguridad laboral sin que hasta el momento la evaluación pendiente de realizarse hubiese afectado otros factores, (c) el alto nivel educativo de la población evaluada, que desempeñan en la actualidad cargos intrínsecamente motivantes, pues realizar tareas que posean un significado personal funciona como un potente motivador, independientemente de que esta situación se realice desde hace años y de que otros factores laborales no son adecuados (Algera, 1998).

En contraste con los datos de evaluación cuantitativa de la satisfacción laboral, las respuestas registradas en los grupos focales señalan baja insatisfacción laboral relacionada con el examen que pone en peligro su permanencia en la empresa y con los métodos para informar e implementar este examen. Esta insatisfacción laboral puede deberse obviamente a la inseguridad laboral, entendida como la percepción de la potencial pérdida de la continuidad en una situación de trabajo que puede referirse a la pérdida permanente del mismo trabajo o a la pérdida de aspectos valorables del mismo (Petzall, Parker & Stoeberl, 2000).

También se puede interpretar los sentimientos de insatisfacción de los trabajadores de la Supersolidaria expresados en los grupos focales como una percepción de violación del contrato psicológico entre la entidad y cada uno de los trabajadores potencialmente afectados con la evaluación en cuestión, pues algunos estudios reportan que los procesos de *downsizing* tienden a ser interpretados por los trabajadores como un rompimiento de este contrato, lo cual genera insatisfacción pues ellos se sienten alterados y traicionados (Robinson & Rousseau, 1994; Sherman, 1993) y los hace susceptibles al retiro voluntario que los empleados en un ambiente de trabajo más estable (Robinson & Rousseau, 1994).

Por último, las respuestas de los trabajadores a los grupos focales enfatizan en la injusticia de la administración pública, que implementa medidas como las del examen al que van a ser sometidos, además se refieren a los métodos inadecuados de sensibilización e información sobre el proceso, lo cual según Cohen-Charash y Spector (2001) podría explicar la insatisfacción laboral de estos funcionarios.

De acuerdo con los modelos de estrés organizacional, el *downsizing* anticipado o real es un evento altamente estresante. En el *downsizing* anticipado se preven despidos repetidos de personal, reubicaciones, altas demandas de trabajo combinadas con menores recursos para realizarlas, mayores responsabilidades y menor tiempo para asumirlas, desintegración de grupos de trabajo, falta de tiempo para la reconstrucción interna de un

red de apoyo, del espíritu de equipo, de la cooperación y las rutinas de trabajo (Pettersson, Herting, Hagberg & Theorell, 2005).

Con base en los hallazgos de Kalimo, Taris, y Schaufeli (2003) que permitieron señalar que la anticipación de una próxima reducción de planta de personal es un estresor más importante que las reducciones de personal que acaban de suceder pues generan efectos más intensos y negativos, en la presente investigación se hipotetizó que se encontrarían altos niveles de estrés en los trabajadores de la Supersolidaria dada la proximidad de una situación de evaluación que los podría dejar sin empleo; sin embargo, los resultados encontrados muestran que sólo el 43.66% de los trabajadores de la Supersolidaria presentan niveles moderados de estrés, porcentaje importante, pues señala que casi la mitad de los trabajadores de esta empresa están afectados por algún grado de estrés, pero que no alcanza los altos niveles que en este estudio se hipotetizaron inicialmente.

La explicación de por qué sólo se encuentran niveles moderados de estrés en los trabajadores de la Supersolidaria sometidos a una próxima evaluación que determinará su permanencia en la entidad puede atribuirse a tres razones: en primer lugar, el anuncio del examen al que van a ser sometidos todos los empleados de la Supersolidaria se hizo hace varios meses, sin que hasta la fecha se haya realizado realmente; además cursa en la actualidad los trámites de un proyecto de ley que concedería el estatus de empleados permanentes a los trabajadores que hayan ocupado cargos en condición de provisionalidad por más de un año en empresas del Estado,

todo esto puede contribuir a que la expectativa de un próximo examen de suficiencia sea percibida como incierta y a que los niveles de estrés sean moderados.

La segunda razón que explicaría por qué no se elevó más los niveles de estrés en la Supersolidaria tiene que ver con los comentarios que hicieron algunos empleados de esta empresa como complemento a las respuestas que daban a los ítems de instrumentos aplicados. Según estas personas, el nivel de conocimientos y experticia de los trabajadores de esta Superintendencia es tan alto y tan específico que difícilmente otra persona que no trabaje en esta empresa puede superarlos.

La tercera razón tendría que ver con lo que sugiere Hughes (2000), quien ha encontrado que algunas víctimas de un futuro *downsizing* reaccionan a la posibilidad de la pérdida de empleo de la misma manera como las personas reaccionan ante una posible pérdida de alguien. En esta situación, los trabajadores pueden utilizar la negación de la probabilidad de despido como mecanismo de afrontamiento, reacción que se ve en las personas que enfrentan la inminencia de su propia muerte o la muerte de un ser amado. Otra forma de manejo defensivo de la situación de *downsizing* es la de distanciarse del ambiente de trabajo, sea de forma psicológica (en forma de cinismo/despersonalización) o real (retiro de la empresa) (Taris, Scheurs & Van Iersel-Van Silfhout, 2002). Obviamente, el uso de la negación o del distanciamiento del ambiente de trabajo reduce los niveles reportados de

estrés frente a una situación, que de aceptarla asumiendo sus posibles consecuencias, sería altamente estresante.

Es conveniente analizar las subescalas del cuestionario de estrés ocupacional en las que predominaron las puntuaciones moderadas de estrés y en las que las puntuaciones de alto estrés fueron relativamente altas.

En los datos de la subescala de estrés por Sobrecarga Laboral se encontró que un 47% de los trabajadores de la Supersolidaria reportan niveles moderados de estrés y un 21% reportan altos niveles de estrés. Las dependencias de Delegatura Financiera y Delegatura Asociativa fueron las que presentaron mayores de estrés relacionados con este factor. Al parecer la sobrecarga que enfrentan estos trabajadores es de tipo cuantitativo dado que reportan que la cantidad de trabajo asignado supera el tiempo disponible para ejecutarlo. Al respecto, la literatura señala que hay evidencia empírica de que las demandas en carga de trabajo incrementan significativamente con el *downsizing* organizacional (Armstrong-Stassen, 2005), ya sea que la reducción de personal se de realmente o que se anticipe, pues en este último caso, los trabajadores no quieren que una baja productividad laboral sea un motivo que justifique un eventual despido. también hay evidencia de que las posiciones de nivel ejecutivo de cualquier empresa tienen permanentemente altas demandas de trabajo, independientemente de que se esté llevando o no un proceso de *downsizing*.

En la subescala de estrés por Responsabilidad y Toma de Decisiones el 76% de los trabajadores de esta empresa reportan moderados niveles de estrés y el 16,95 reporta altos niveles de estrés. Las dependencias de Delegatura Financiera y Delegatura Asociativa fueron las que presentaron mayores de estrés relacionados con este factor. Al parecer los trabajadores de la Supersolidaria enfrentan altos niveles de responsabilidad independientemente de cualquier amenaza de *downsizing*: por la gran cantidad de tareas complejas que deben realizar, las graves consecuencias que tiene la comisión de errores en su trabajo o las expectativas de que muestre iniciativa para solucionar los problemas que se presenten; todas estas situaciones generan alta carga mental y estrés.

La asociación significativa encontrada en esta investigación entre la satisfacción que ofrece la empresa para la promoción y el ascenso y la tensión que genera tener mayores responsabilidades sugiere el conflicto de atracción-evitación que enfrentan estos trabajadores cuando una situación de ascenso laboral implica experimentar tensión por las mayores responsabilidades que se deben enfrentar. En relación con el *downsizing*, es posible suponer que la expectativa de ser sobreviviente de este proceso va acompañada del estrés que causa la anticipación de futuras tensiones relacionadas con tener que asumir mayores responsabilidades en un futuro por la salida de compañeros u otros funcionarios.

En la subescala de estrés por Desarrollo de Carrera el 56,8% de los trabajadores de la Supersolidaria reportaron niveles moderados de estrés y el

18,30 altos niveles de estrés. Las dependencias de Delegatura Financiera y Delegatura Asociativa fueron las que presentaron mayores de estrés relacionados con este factor. Se puede considerar que este factor generador de estrés es importante en esta entidad dado que casi el 80% del personal de la Supersolidaria tiene formación universitaria y edades comprendidas entre 26 y 35 años, lo cual permite suponer que estos trabajadores tienen altas expectativas con relación al desarrollo de su carrera, que de no ser adecuadamente satisfechas pueden generar estrés. La posibilidad de perder el empleo asociada a la anticipación de un próximo *downsizing* implicaría truncar una carrera dentro de una entidad del Estado y afectaría el desarrollo de la propia carrera profesional.

La información obtenida en los grupos focales sobre el estrés generado por el futuro proceso de *downsizing* que va a sufrir la entidad muestra que el 28% de los participantes coincidió que desde que se anunció el examen que determinará la permanencia de los funcionarios en la empresa se generó alto estrés que deterioró las relaciones interpersonales y el 25% considera que el estrés que se vive a raíz de esta situación no permite que los trabajadores trabajen con la concentración de antes. A la pregunta de si consideran que el anunciado examen es un reto o una amenaza, el 38% de los participantes en estos grupos considera que esta evaluación es un reto, el 31% lo considera como una amenaza y el 19% lo concibe simultáneamente como un reto y una amenaza. Estos datos ameritan un análisis adicional que se realizará a continuación.

El estrés reportado en los grupos focales confirma lo dicho en párrafos anteriores sobre el hecho de que la inseguridad laboral percibida asociada a una situación de *downsizing* genera estrés, burnout y los efectos relacionados con el estrés. Los fenómenos de interacción y de concentración reportados en estos grupos confirman los hallazgos de algunos autores como Day y Jreige (2002), quienes concluyen que los estresores laborales generan efectos negativos tanto en el trabajo (desmotivación, baja productividad, absentismo, problemas de interacción, etc.) como en la vida de la persona (irritabilidad, desconcentración).

Con relación a la evaluación como reto o amenaza del estresor que enfrentan los trabajadores de esta entidad, los reportes de los participantes en los grupos focales permite entender por qué no se encuentran los altos niveles de estrés que se esperarían en esta situación: la mayor parte de los participantes consideran el examen al que serán sometidos como un reto, situación que según Palmero, Fernández-Abascal, Martínez y Chòliz (2002) supone una anticipación de beneficios o consecuencias futuras favorables, pero sólo si se consigue realizar las acciones adecuadas para dominar la situación, implica la capacidad de control de la situación al tiempo que moviliza emociones positivas. La valoración de un estresor como un reto reduce los niveles de estrés percibido en una situación.

Sin embargo, es posible suponer que el 31% de los trabajadores que consideran este estresor como una amenaza anticipan daños o pérdidas laborales o personales. según Palmero et al., la valoración de este estresor

como amenaza supone la inmediata movilización del patrón de respuesta de estrés, sin que tenga que mediar ningún otro proceso cognitivo-emocional.

Varios autores han encontrado que el *downsizing* está asociado con problemas de salud en los trabajadores que lo anticipan o que están sometidos a largos periodos de inseguridad laboral y a altas demandas de trabajo (Sverke, Hellgren & Nâswall, 2002), en aquellos que sobreviven a este proceso (Ferrie, Shipley, Marmot, Stansfeld & Davey Smith, 1998b) o en los trabajadores que utilizan estrategias defensivas para enfrentar el *downsizing* organizacional (Torkelson & Muhonen, 2003).

Uno de los aportes más significativos de esta investigación es la identificación de varios problemas de salud que se presentan con alta frecuencia en los trabajadores de la Supersolidaria, que superan la prevalencia esperada de cualquier grupo de personas adultas en un ámbito laboral. Por ejemplo, es llamativa la alta frecuencia de dolor de espalda (66,2%), de dolor de cabeza (63,4%), resequedad o ardor en los ojos (63,4%), dolor en las articulaciones de brazos (46,5%) y de pies (49,3%) y más llamativos aún son los reportes de cansancio físico (74,6%) y de cansancio mental (60,6%).

Otro aporte de esta investigación es el hallazgo de correlaciones significativas entre los diferentes factores de estrés y satisfacción laboral con los síntomas y problemas de salud, lo cual puede dar algunas luces sobre los factores asociados con los problemas de salud mencionados.

Ha quedado claro hasta este punto que la situación del anunciado examen que pone en riesgo la supervivencia de funcionarios en la entidad es un evento que produce estrés en estos trabajadores y debido a que esta situación se ha prolongado en el tiempo, es posible pensar que una buena parte de estos trabajadores, los más vulnerables, están experimentando una activación fisiológica sostenida que está haciendo mella en su salud. Diversos autores (Palmero et al., 2002) han demostrado que el estrés genera hiperreactividad fisiológica y alteración en los diversos ejes de respuesta de este síndrome: neural, neuroendocrino y endocrino; las respuestas de estrés prolongado inducen una regulación alterada del eje hipotalámico-pituitario-adrenal, lo cual significa que el sistema no responde a aquellos eventos demandantes de energía que normalmente disparan el incremento en el nivel de cortisol sérico (Michelson, Licinio & Gold, 1995). Esta hiperreactividad fisiológica ha demostrado ser un agente decisivo tanto en el inicio como en el desarrollo de numerosas alteraciones de salud (Palmero et al., 2002).

Si bien se disponen de numerosas evidencias que señalan la influencia de las emociones y el estrés en numerosos problemas psicofisiológicos y alteraciones en la salud, aún se desconoce en su integridad los mecanismos que explican esta relación causal. Lo que sí es claro es que las emociones negativas y el estrés participan decisivamente en un gran número de las alteraciones de salud que se presentan con alta prevalencia en los trabajadores de la Supersolidaria (Palmero et al., 2002): dolores de cabeza, dolores de cintura, dolores de estómago, dolores de espalda, dolores en

extremidades superiores o inferiores, dificultad para dormir, cansancio físico y mental y fatiga.

Muchas de las alteraciones de salud que presentan alta prevalencia en esta empresa tienen que ver con dolores músculo esqueléticos, en los que el estrés puede ser un factor que inicie o mantenga estas molestias, sin embargo los modelos recientes de este tipo de dolores originados dentro de un contexto laboral son multicausales: contienen elementos ergonómicos y ambientales, conductas de salud, lo mismo que factores y variables psicosociales generadoras de estrés que influyen en la vulnerabilidad, mantenimiento y recuperación de estos tipos de dolores (Kerr, Frank, Shannon, Norman, Wells, Neumann & Bombardier, 2001).

Hay algunas asociaciones significativas entre factores específicos de estrés y de satisfacción laboral que ameritan un análisis más detenido.

Las asociaciones significativas encontradas entre estrés por infraestructura y dolores de cabeza, de cintura, de piernas, de articulaciones de manos o brazos, y con la inflamación de párpados e irritación de ojos, sugieren que la percepción negativa de las condiciones de infraestructura por parte de los trabajadores de esta entidad es un estresor importante que enfrentan estos funcionarios. Al respecto, dos aspectos que podrían mencionarse como posibles causas de estrés por infraestructura es que actualmente la Supersolidaria está ubicada en dos pisos diferentes de un edificio, entre los cuales no hay acceso directo sino que exige que un funcionario que requiera ir de un piso al otro tenga que tomar el ascensor

correspondiente en el primer piso; por otro lado, en la Supersolidaria el espacio disponible es muy reducido. Sobre este punto Ardid y Zarco (2001) señalan que algunas características objetivas del entorno físico de trabajo al ser percibidas como desagradables, molestas, excesivas o insuficientes pueden generar estrés y consecuencias negativas para la salud y el bienestar de los trabajadores.

Otro factor generador de estrés que se asocia significativamente con problemas de salud es el estrés por tecnología, que correlaciona con alteraciones del apetito, cambio repentinos de ánimo, cansancio mental, sueño en horas laborales, dolor en hombros, dolor en nuca o cuello, mal humor y resequedad en ojos. Sobre este aspecto se puede afirmar que la realización efectiva del trabajo actual requiere de buen manejo de las nuevas tecnologías de la comunicación y de los productos tecnológicos. El estrés que presentan estos trabajadores por la tecnología puede tener relación con las exigencias de la adopción de nuevas tecnologías o con la carencia o insuficiencia de recursos tecnológicos que facilite la entidad a los trabajadores para la realización de su trabajo.

Actualmente hay dos posturas con relación a los efectos de las tecnologías en los trabajadores: algunos autores hablan sobre las consecuencias negativas que trae la adopción de nuevas tecnologías en los niveles de ansiedad y depresión de los trabajadores (Prieto, Zornoza, Orengo & Peiró, 1996); sin embargo, otros autores consideran que el uso de tecnologías asistidas por computador incrementan el entusiasmo individual y

de grupo por la tarea (Martínez, Cifre, Llorens & Salanova, 2002), produce reducción del cinismo, incremento en la auto confianza y en la obtención de metas y aumenta la motivación y la autoeficacia (Coffin & MacIntyre, 1999). Al parecer, la mera exposición a las demandas de la tecnología no tiene una relación directa con el estrés o bienestar de los trabajadores usuarios sino que esta relación está mediada y modulada por la valoración cognoscitiva del trabajador que debe utilizarla.

también se encontraron asociaciones significativas entre varios factores de satisfacción (satisfacción con la remuneración, con la cantidad de producción, con las oportunidades de promoción y ascenso, con la forma en que se negocia y con el grado de participación) y algunos problemas de salud física y mental de los trabajadores de la Supersolidaria. Al respecto, Lee, Ashford y Bobko (1990) afirman que la insatisfacción laboral puede afectar negativamente la salud de los trabajadores. según estos autores, la insatisfacción no solamente se asocia con alto riesgo de afecciones cardíacas, presión arterial alta, elevados niveles de colesterol y azúcar en la sangre y exceso de peso, sino con una gran cantidad de síntomas físicos y psicosomáticos, algunos de los cuales se encuentran con frecuencia en trabajadores con bajos niveles de satisfacción laboral en esta investigación: dolores de cabeza, dolores de espalda, insomnio, etc.

Asociados con insatisfacción laboral, en esta investigación se encontraron síntomas de salud mental como tristeza profunda y olvidos frecuentes, que corroboran los hallazgos de Bacharach, Bamerger y Conley (1991), quienes

encontraron asociación entre insatisfacción laboral y estados emocionales de ansiedad, depresión y con el síndrome de *burnout*.

Para finalizar, es importante tener en cuenta que la insatisfacción laboral, los niveles incrementados de estrés y las alteraciones de salud que presentan los trabajadores de esta entidad están probablemente relacionados con la anticipación de la posibilidad de perder el empleo en el evento de no aprobar la evaluación a la que van a ser sometidos. Esta evaluación se realiza a la luz de unos decretos que pretenden depurar la administración pública a través de la implementación de la meritocracia como criterio para conseguir y mantener un cargo público con el objetivo de mejorar la productividad, eficiencia y eficacia de las empresas del Estado. Sin embargo, el logro de estos objetivos implica necesariamente generar estrés, malestar y temores sobre el futuro en algunos trabajadores, quienes deben enfrentar una situación de inseguridad laboral y mayores niveles de autoexigencia y demandas externas. La implementación del programa de Renovación de la Administración pública exige por lo tanto una cuidadosa plantación para no generar más estrés y sufrimiento del que necesariamente trae consigo. Para ello, es importante que en su implementación prime la información clara y oportuna sobre el proceso, que éste se administre con criterios de equidad y que haya suficiente apoyo institucional para los trabajadores que se puedan ver afectados antes, durante y después del *downsizing*.

El proceso de *downsizing* en el las empresas del Estado debe estar acompañado por cambios en la cultura organizacional, en las estructuras organizacionales, en los programas de bienestar y desarrollo del personal y en los procesos administrativos y productivos de la entidades. Sólo con cambios simultáneos en los factores anteriormente mencionadas se puede aspirar a que realmente se de una renovación de la administración pública y un mejoramiento del servicio que prestan las empresas del Estado a la comunidad. Habría que evitar lo que ha sucedido en algunas empresas privadas que han sido sometidas a procesos de *downsizing*, que luego de generar tensiones y temores en los trabajadores, finalmente no logran mejorar su productividad, eficiencia y eficacia organizacional.

## Referencias

- Adams, J. & Ovalle, M. (2000). *Factores psicosociales asociados a las condiciones de trabajo y salud de los funcionarios de la procuraduría general de la nación*. Bogotá. 1999. Tesis de grado profesional no publicada. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá.
- Ader, R. Felten, D. L. & Cohen, N. (1991). *Psychoneuroimmunology* (2<sup>a</sup> ed.) San Diego: Academic.
- Algera, J.A. (1998). Task characteristics. En P. J. D. Drenth, H. Thierry, y Ch. J. de Wolff (Eds.) *Handbook of Work and Organizational Psychology* (2a. Ed.) Vol. 3: *Personnel Psychology* (pp.141-164). Hove: Psychology Press.
- Allen, T. Freeman, D. Rusell, J. Reizenstein, R. & Rentz, J. (2001). Survivor reactions to organizational downsizing: Does time ease the pain? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 145-164.
- Armstrong-Stassen, M. (2005). Coping with downsizing: A comparison of executive-level and middle managers. *International Journal of Stress Management*, 12 (2), 117-141
- Antonosky, A. (1979). *Health, stress and coping*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ardid, C. & Zarco, V. (2001). El estrés laboral. En A. Rodríguez (coord.), *Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones* (pp.235-246). Madrid, España: Pirámide.

- Arévalo, G. (2007). *Condiciones de trabajo y salud de los trabajadores docentes y no docentes de la Corporación Universitaria Iberoamericana. Un enfoque psicosocial*. Tesis de grado no publicada de magíster en Psicología y Salud. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá.
- Ashford, S. J. (1988). Individual strategies for coping with stress during organization transition. *Journal of Applied Behavioral Science*, 24, 19-36.
- Bacharach, S. R. Bamberger, P. & Conley, S. (1991). Work-home conflict among nurses and engineers: Mediating the impact of role stress on burnout and satisfaction on work. *Journal of Organizational Behavior*, 12, 39-53.
- Barling, J. (1990). *Empleo, estrés y funcionamiento de la familia*. Toronto: Wiley.
- Begley, T. M. & Czajca (1993). Panel analysis of the moderator effects of prior commitment on job satisfaction, intend to quit and health following organizational change. *Journal of Applied Psychology* , 78, 552-556.
- Brockner, J. Tyler, T. R. & Cooper-Schneider, R. (1992). The influence of prior commitment to an institution on reactions of perceived unfairness: The higher they are the harder they fall. *Administrative Science Quarterly*, 37, 241-261.
- Brockner, J. Winenfeld, B. & Martin C. (1995). Decision frame, procedural justice and survivors` relations to job layoffs. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 63, 59-68.

- Beehr, T. A. Farmer, S. J. Glazer, S. Gudanowski, D. M. & Nadir, V. N. (2003). The enigma of social support and occupational stress: Source congruence and gender role effects. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8 (3), 220-231.
- Bonnet C. & Cortés L. (2002). Efectos del downsizing en el clima organizacional. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 21 (2) 82-92.
- Burke, R.J. & Greenglass, E. R. (2000b). Hospital restructuring and nursing staff wellbeing: the role of coping. *International Journal of Stress Management*, 37, 163-171.
- Bustamante S. & Hernández, M. (1999). *Identificación de fuentes generadoras de estrés ocupacional en enfermeras*. Tesis no publicada de la facultad de Psicología de la Universidad Católica de Colombia. Bogotá.
- Coffin, R. J. & MacIntyre, P. D. (1999). Motivational influences on computer – related affective status. *Computers in Human Behavior*, 15, 549-569.
- Cohen, S. Gottlieb, B. & Underwood, L. G. (2000). Social relationships and health. En S. Cohen, L. G. Underwood y B. H. Gottlieb (Eds.) *Social support measurement and intervention: A guide for health and social scientists* (pp.3-25). New York: Oxford University Press.
- Cohen-Charash, Y. & Spector, P. (2001) The role of justice in organizations: A metaanalysis. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 86, 278-321.

- Davy, J.A. Kinicki, A. & Scheck, C. L. (1991). Developing and testing a model of survivor responses to layoffs. *Journal of Vocational Behavior*, 38, 302-312
- Day, A. & Jreige, S. (2002). Examining type A behavior pattern to explain the relationship between job stressors and psychological outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7 (2), 109-120.
- Dewe, P. J. (1989). Examining the nature of work stress: individual evaluations of stressful experience and coping. *Human Relations*, 42, 993-1013.
- Dourgall, A. L. Habermann, H. B. Delahanty, D. L. Inslicht S. S. & Baum, A. (2000). Similarity of prior trauma exposure as a determinant of chronic stress responding to an airline disaster. *Journal of Consulting and Clinic Psychology*, 68, 290-195.
- Feather, N. T. (1990). *The psychological impact of unemployment*. New York: Springer-Verlag.
- Fernández-Abascal, E. G. & Fernández, J. (1995). Proceso de estrés. En F. Palmero, E. G. Fernández-Abascal, F. Martínez & M. Chòliz. *Psicología de la Motivación y la Emoción* (pp. 421-450). Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España.
- Ferrie, J. E. Shipley, M. S. Marmot, M. G. Stansfeld S. A. & Davey Smith G. (1998b). The health effects of major organization change and job insecurity. *Social Science and Medicine*, 46. 243-254.

- Ferrie, J. E. Shipley, M. S. Marmot, M. G. Martikainen, P. Stansfeld S. A. & Davey Smith G. (2001). Job insecurity in white collar workers: toward an explanation of associations with health. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6, 26-42.
- Guerrero, J. (1996b). *Conceptualización de los factores psicosociales del trabajo en Ecopetrol y diseño de instrumentos para su evaluación*. Santafé de Bogotá: Universidad Nacional de Colombia. Contrato de Consultoría DSA-012 de 1995-1996.
- Grunberg, L. Moore S. Y & Greenberg E. (2001) Differences in psychological and physical health among layoff survivor: The effect of layoff contact. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1),15-25.
- Herbert, T. B. & Cohen, S. (1993). Depression and immunity: A meta-analytic review. *Psychological Bulletin*, 113, 472-486.
- Higuera, B. & Martínez, E. (2001). *Condiciones de trabajo y de salud de las funcionarias y los funcionarios no docentes de Universidad Nacional de Colombia. Un enfoque psicosocial*. Tesis de grado profesional no publicada. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá
- Hulin, C. L. & Judge, T. A. (2003). Job attitudes. En D.R. Ilgen y R.J. Klimoski (eds.) *Handbook of Psychology. Vol 12: Industrial and Organization Psychology* (pp. 255-276). Hoboken: John Wiley and Sons.

- Hughes, J. (2000). Avoidance of emotional pain during downsizing in a public agency. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 52 (4), 256-268.
- Hurrell, J. J. (1998). Are you certain? Uncertainty health and safety in contemporary work. *American Journal of Public Health*, 88, 1012-1013.
- Johnson, J. V. & Hall, E. M. (1988). Job strain, work place social support and cardiovascular disease: a cross-sectional study of a random sample of the swedish working population. *American Journal of Public Health*, 78, 1336-1342.
- Jalajas, D. S. & Bommer, M. (1999). A comparison of the impact of the past and the threat of future downsizings on workers. *Journal of Social Behavior and Personality*, 14, 89-100.
- Kalimo, R., Taris, T. & Schaufeli, B., (2003). The effect of past and anticipated future downsizing on survivor well-being: An equity perspective. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8 (2), 91-109
- Kasl, S. (1996). The influence of the work environment on cardiovascular health: A historical, conceptual and methodological perspective. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 42-56.
- Karasek R. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain: Implication for job redesigning. *Administration Science Quarterly*, 24, 285-307.
- Karasek, R. & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.

- Keisner, J. & Urban, T. (1996). *Approaches and Alternatives to Downsizing: A discussion and case study*. London: Prentice Hall
- Kelloway, E. K. & Watts, L. (1994). Preemployment predictors of union attitudes: Replication and extension . *Journal of Applied Psychology*, 79. 631-634.
- Kerr, M. Frank, J. Shannon, H. Norman, R. Wells, R. Neumann W. & Bombardier, C. The Ontario University Back Pain Study Group (2001). Biomechanical and psychological risk factors for low back pain at work. *American Journal of Public Health*, 91, 1069-1075.
- Lee, C. Ashford, S. J. & Bobko, P. (1990). Interactive effects of type A behavior and perceived control on worker performance, job satisfaction and somatic complaints. *Academy of Management Journal*, 33, 870-881.
- Ley 50 de 1990. Por la cual se introducen reformas al Código Sustantivo del Trabajo y se dictan otras disposiciones.
- Ley 789 del 27 de diciembre de 2002. Por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo del Trabajo.
- Ley 790 del 27 de diciembre de 2002. Por la cual se expiden disposiciones para adelantar el programa de renovación de la administración pública y se otorgan unas facultades extraordinarias al Presidente de la República.

- Lundberg, V. (1996). Influence of paid and unpaid work on psychophysiological stress responses of men and women. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1 (2), 117-130.
- Martínez, H. F. (2004). Investigaciones sobre desarrollo social en Colombia. Un análisis de supervivencia: ¿Cuánto duran los colombianos en el empleo y el desempleo? *MPS*, 4.
- Martínez, I. Cifre, E. Llorens, S. & Salanova, M. (2002) Efectos de la tecnología asistida por ordenador en el bienestar psicológico afectivo: un estudio experimental longitudinal. *Psicothema*, 14 (1), 118-123.
- Martínez-Sánchez, F. Paéz, D. Pennebaker, J. & Rimé, B. (2002). Emoción y Salud. En F. Palmero, E. Fernández-Abascal, F. Martínez, . & M. Chóliz, (Coord.). *Psicología de la motivación y la emoción* (pp. 515-535). Madrid, España: McGraw-Hill.
- Mathieu J. E. & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- Melia, J. L. (1998). *Cuestionario de Satisfacción Laboral S21/26*. Universitat de Valencia.
- Michelson, D., Licinio, J., & Gold, P. W. (1995). Mediation of the stress response by the hypothalamic-pituitary-adrenal axis. En M. J. Friedman, D. S. Charney & A. Y. Deutch (Eds.), *Neurobiological and clinical consequences of stress: From normal adaptation to post-traumatic stress disorder* (pp.225-239). Philadelphia: Lippincott-Raven.

- Mishra, A., & Spreitzer, G. M. (1998). Explaining how survivors respond to downsizing. The roles of trust, empowerment, justice, and work redesign. *Academy of Management Review*, 23, 567-588.
- Moore, S. Grunberg, L. & Greenberg, E. (2004). *Journal of Occupational Health Psychology*, 9 (3), 247-257.
- Newman, J. M. & Krzystofiak, F. J. (1993). Change in employee attitudes after acquisition. *Group and Organizational Management*, 18, 390-410.
- Noer, D. M. (1997). Layoff survivor sickness. What it is and what to do about it. In M. K. Gowing, J. D. Kraft, & J. C. Quick (Eds), *The new organizational reality: Downsizing, restructuring and revitalization* (pp. 207-220). Washington, D. C. American Psychological Association.
- Palmero, F. Fernández-Abascal, Martínez & Cholíiz (2002). *Psicología de la Motivación y la Emoción. Capítulo 22: Emoción y Salud*. Madrid: McGraw- Hill
- Parker, S. K, Chmiel, N., & Wall, T. D. (1997). Work characteristics and employee well-being within a context of strategic downsizing. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2 (4), 289-303.
- Petterson, I. Herting, A. Hagberg, L. & Theorell, T. (2005). Are trends in work and health conditions interrelated? A study of Swedish hospital employees in the 1990s. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10 (2), 110-120.

- Petzall, B. Parker, G. & Stoeberl, P. (2000). Another side to Downsizing: Survivor`s behavior and self-affirmation. *Journal of Business and Psychology*, 14 (4), 593-603
- Piñeros, M. P. & Romero, C. E. (1997). *La Disminución de la Planta como Estrategia Administrativa: Aportes desde la Perspectiva del Recurso Humano: Aportes desde la Perspectiva del Recurso Humano*. Universidad Externado de Colombia. Facultad de Administración de Empresas. Especialización en Gerencia de Recursos Humanos.
- Prieto, F. Zornoza, A. Orengo, V. & Peirò, J. M. (1996). Trabajo e innovaciones tecnológicas de la información. En J. M. Peirò & F. Prieto (Eds.) *Tratado de Psicología del Trabajo, vol. 1, la Actividad Laboral en su Contexto* (pp. 93-123). Madrid: Síntesis.
- Probst T. (2000). Wedded To The Job: Moderating effects of job involvement on the consequences of job insecurity. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 63-73.
- Rincón, M. & Vargas, A. (2000). *Condiciones de Trabajo y de Salud de los Funcionarios no Docentes de la Universidad Nacional de Colombia. Santafé de Bogotá. 1996-1999. Enfoque de tendencias de Opinión*. Tesis de grado profesional no publicada. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá.
- Robbins, D. J. (2003). Empleo y desempleo en Colombia: El impacto de la legislación laboral y de las políticas salariales (1976-1999).

*Documentos de Economía*, 8. Facultad de Ciencias económicas y Administrativas. Pontificia Universidad Javeriana.

Robinson, S. L. & Rousseau, P. (1994). Violating the psychological contract: not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245-259.

Sagy, S. (2002). Moderating factors explaining stress reactions: Comparing chronic-without-acute-stress and chronic-with-acute-stress situations. *Journal of Psychology*, 136,407-419.

Schattner, P. L. & Coman, G. J. (1998). The stress of metropolitan general practice. *The Medical Journal of Australia*, 169, 133-137.

Sherman, S. (1993). How will we live with the tumult? *Fortune*, 128 (15), 55-57

Stewart, W. & Barling, J. (1996b). Fathers' work experiences effect children's behaviors via job-related affect and parenting behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 221-232.

Sverke, M. Hellgren, J. & Nâswall, K. (2002). No security: A meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7, 242-264.

Taris, T. Scheurs, P. J. & Van Iersel-Van Silhout I. J. (2002). Job stress, job strain and psychological withdrawal among Duth university staff: Towards dual-process model for the effects of occupational stress. *Work and Stress*, 15, 283-296.

- Theorell, T. (1992). The psychosocial environment, stress and coronary disease. En M. Marmot y P. Elliot (Eds.) *Coronary heart disease epidemiology* (pp. 256-273). Oxford, England: Oxford University Press.
- Torkelson E. & Muhonen, T. (2003). Coping strategies and health symptoms among women and men in a downsizing organization. *Psychological Reports*, 92, 899-907.
- Vahtera, J. Kivimaki, M., & Pentti, J. (1997). Effect of organizational downsizing on health employees. *Lancet*, 350, 1124-1128.
- Werther, W. & Davis, K. (1991). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.
- Wong, L. & McNally, J. (1994). Downsizing the Army: Some policy implications affecting the survivors. *Armed Forces and Society*, 20, 199-216.
- Zapf, D. Dorman C. & Frese, M. (1996). Longitudinal studies in organizational stress research: A review of the literature with reference to methodological issues. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 145-169.

## ANEXO A

### Recomendaciones

Con base en los resultados reportados y en la discusión sobre los mismos, se ofrecen algunas recomendaciones para el manejo eficaz del proceso de evaluación de los funcionarios en la Supersolidaria, que se aplica según los lineamientos de la ley 790 de 2002.

1. La inseguridad laboral que causa una evaluación como la que se pretende realizar en la entidad, genera no solamente estrés laboral y problemas de salud asociados al mismo, sino que causa desmotivación, pérdida de confianza en la entidad y en algunos casos baja productividad. Por este motivo, esta situación debe planearse y manejarse con sumo cuidado. Hay varias recomendaciones para hacer que este proceso sea lo menos traumático posible: (a) la información que reciban los funcionarios sobre el proceso debe ser clara, oportuna y sobre todo, evitar la predomine la rumorología “terrorista” sobre la evaluación; (b) la entidad debe planear y realizar capacitaciones sobre los temas que se van evaluar con el fin de aumentar la seguridad de los funcionarios sobre los mismos; (c) la entidad podría elaborar y aplicar una prueba paralela sobre los temas a evaluar de tal forma que cada funcionario pudiera conocer sus áreas débiles de conocimiento y tomar acciones oportunas para superar sus vacíos de conocimiento; (d) en todo el proceso debe predominar la equidad, de tal forma que todos los funcionarios sientan que están en igualdad de condiciones con sus compañeros en cuanto a la evaluación a la que van a ser sometidos; (e) la entidad debe dar suficiente

participación a los funcionarios en todo lo que se refiere a la anunciada evaluación; para lograr este objetivo debe entender la participación en este proceso como un derecho y un deber de los funcionarios, reconocer que los trabajadores de cualquier nivel pueden hacer aportes significativos en la toma de decisiones al respecto y propiciar formas de participación efectivas en la toma de decisiones sobre la forma en que se debe manejar esta situación.

2. Hay dos alteraciones de salud que presentan la mayor parte de los trabajadores de la Supersolidaria: problemas músculo esqueléticos (dolor de cabeza, cintura, espalda, nuca y en las articulaciones de miembros superiores o inferiores) y problemas visuales (disminución de la visión, ardor en los ojos, párpados inflamados). Algunos de estos problemas pueden tener relación con altos niveles de estrés y el manejo apropiado tendría que ver con la disminución de los niveles de tensión laboral. Sin embargo, también pueden estar involucrados factores ergonómicos relacionados con el diseño de las áreas y puestos de trabajo, los procedimientos para realizar las labores y el uso de herramientas. Teniendo en cuenta la anterior, a continuación se ofrecen algunas pautas para mejorar las condiciones ergonómicas de los sitios de trabajo de la Supersolidaria, que probablemente reducirán las alteraciones de salud antes mencionadas: (a) realizar evaluaciones periódicas de las condiciones ergonómicas de cada puesto para determinar las condiciones de trabajo, distribución de espacios, tipos y medidas físicas de escritorios, sillas, computadores, tableros y demás muebles e instrumentos de trabajo,

procedimientos de trabajo, etc., con el fin de establecer medidas correctivas para cada caso particular; (b) en general, debe haber proporción entre el tamaño del trabajador y los muebles y herramientas de trabajo que usa para evitar las posiciones incómodas o tensionantes; (c) para los trabajadores que tienen puestos sedentarios, se debe tener en cuenta que desde su puesto de trabajo éstos deben poder alcanzar todos los objetos, suministros, teclados, documentos sin tener que flexionarse, encorvarse o girar la cintura con frecuencia, pues estos movimientos generan fatiga y lesiones en la espalda lumbar; (d) se deben tomar medidas para prevenir dolores crónicos y problemas osteomusculares en los trabajadores que mantienen posiciones estáticas por largas horas de trabajo, ya que esta situación genera circulación sanguínea inadecuada y fatiga muscular en hombros, cuello y espalda; a estos trabajadores se les debe estimular para que cada cierto tiempo ejerciten los grupos musculares que permanecen estáticos y se levanten de su silla para descansar de la misma posición corporal; (e) el diseño de escritorios y sillas es muy importante para evitar problemas osteomusculares: los escritorios deben tener una altura tal que no obliguen a levantar los hombros cuando se escribe sobre ellos, las sillas deben proporcionar suficiente soporte lumbar para conservar un grado cómodo de lordosis de la columna vertebral y ayudar con el soporte del peso de la espalda; (f) las pantallas de los computadores deben localizarse frente al trabajador y ligeramente por debajo de sus ojos (no más debajo de 30 grados), pues colocar la pantalla más alta o más baja tiende a provocar tensión y dolor en los músculos posteriores del cuello; (g) para evitar

fatiga ocular por el trabajo en el computador se deben evitar las pantallas con contraste reducido, centellantes y que reciban resplandor por luz natural y/o artificial; a los empleados que trabajan con computadores se les debe enseñar a realizar ejercicios de relajación visual que deben realizar por diez minutos cada dos horas de trabajo con este instrumento; (g) la entidad deben implementar campañas anuales de salud visual con el fin de detectar y tratar oportunamente los defectos visuales.

3. Los moderados niveles de estrés que se encontraron en esta investigación exigen que la entidad realice evaluaciones periódicas e intervenciones de los factores de riesgo psicosociales y del estrés que éstos generan. En relación con el estrés que está generando la evaluación de los funcionarios próxima a realizarse, es importante recordar que un estresor ocupacional por sí mismo no genera altos niveles de estrés, pues estos niveles dependen de la interpretación que los funcionarios hacen del mismo: si el trabajador siente que el estresor no es realmente tan amenazante y si considera que tienen las habilidades y los recursos para manejarlo, no experimentará altos niveles de estrés, sino una activación fisiológica productiva que lo preparará para manejar eficazmente la situación. Por lo anterior, la Supersolidaria debe lograr que esta evaluación a la que van ser sometidos todos los funcionarios de la entidad sea percibida como un reto y no como una amenaza a la seguridad y estabilidad laboral.