

*Psychological and physical effects  
of employees who are  
at risk of losing their jobs  
in a State body*

---

# *Efectos psicológicos y físicos de la amenaza de perder el empleo en funcionarios de una entidad del Estado\**

Guillermo Arévalo Pachón

Recibido: septiembre 23 de 2009  
Revisado: octubre 22 de 2009  
Aprobado: noviembre 9 de 2009

Correspondencia: Guillermo Arévalo Pachón  
Corporación Universitaria Iberoamericana, Bogotá (Colombia)  
Correo electrónico: quiarep@yahoo.com.mx

## ABSTRACT

This research describes and determines significant associations between the levels of job satisfaction, occupational stress and physical health symptoms of one of the Colombian superintendences' workers, who, in accordance with Law 790-2002, were subjected to a knowledge test that put the maintenance of their jobs at risk. The superintendency is a Colombian government entity of Executive Power located in Bogotá, Colombia. The research results showed that job satisfaction levels were largely unaffected by this situation. However, moderate levels of occupational stress, a high percentage of some physical health alterations and important associations between some of the evaluated variables were found. These results are discussed in light of downsizing literature.

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

## RESUMEN

La presente investigación describe y establece las asociaciones significativas entre los niveles de satisfacción laboral, estrés ocupacional y síntomas de salud física de los trabajadores de una de las superintendencias del Estado colombiano, entidad de la rama ejecutiva con sede en Bogotá, Colombia, a quienes, de acuerdo con la Ley 790 de 2002, se les anunció que iban a ser sometidos a una evaluación de conocimientos que ponía en riesgo su permanencia en la entidad. Los resultados mostraron que los niveles de satisfacción laboral no se afectan por esta situación; sin embargo, se encontraron niveles moderados de estrés ocupacional, altas frecuencias en algunas alteraciones de salud física y algunas asociaciones importantes entre las variables estudiadas que se discuten a la luz de lo que se encuentra en la literatura sobre el tema del *downsizing*.

**Palabras clave:** inseguridad laboral, reducción de planta de personal, satisfacción laboral, estrés ocupacional, condiciones de salud.

\* Trabajo del grupo de investigación en Avances en Psicología Clínica y de la Salud.

## Introducción

El presente estudio surgió de la pregunta de investigación sobre los efectos psicológicos y en la salud de los funcionarios de una entidad del Estado colombiano de la rama Ejecutiva luego del anuncio de una evaluación de conocimientos que podría poner en riesgo su seguridad laboral; por lo tanto, pretendió describir y establecer asociaciones significativas entre los niveles de satisfacción laboral, estrés ocupacional y síntomas de salud autorreportados por los funcionarios de la entidad que enfrentan esta situación. Aunque la inseguridad laboral y el temor colectivo a perder el empleo son fenómenos comunes en las empresas públicas y privadas de nuestro medio, se trata de temas poco estudiados desde la psicología científica colombiana: en la revisión de la literatura no se encontraron reportes de investigaciones que describan y asocien los efectos psicológicos y en la salud de los trabajadores que enfrentan una situación riesgosa para su estabilidad laboral, por lo cual se considera que el presente estudio puede hacer un aporte significativo al conocimiento científico de la problemática. Por otra parte, esta investigación puede ayudar a identificar y manejar las variables implicadas en las situaciones de reducción de planta de personal.

Desde que se expidió la Ley de Renovación de la Administración Pública, Ley 790 de 2002, las empresas públicas colombianas de la rama Ejecutiva fueron sometidas a recortes en sus plantas de personal. Las superintendencias, que se consideran organismos técnicos de esta rama, también entraron en procesos de fusión o de reducción de planta de personal. El objetivo de esta ley es reducir el tamaño del Estado, hacerlo más eficiente y mejorar el déficit fiscal por concepto de gasto público.

Por la naturaleza particular de la superintendencia que fue objeto de este estudio, los trabaja-

dores de esta entidad no habían entrado en la carrera administrativa y con base en el Programa de Renovación de la Administración Pública (PRAP), establecido en la ley mencionada, recibieron la notificación de que debían someterse a una evaluación escrita de conocimientos sobre el cargo, que si era aprobada les daría el estatus de trabajadores públicos, con todas las garantías asociadas a esta condición, como la posibilidad de ascender; pero si no la aprobaban, debían salir inmediatamente de la entidad. El anuncio de esta evaluación generó múltiples reacciones en todos los niveles jerárquicos de la entidad, situación que se prolongó por varios meses debido a que, una vez anunciada, no se realizó de forma inmediata ni en el corto plazo. Esta situación puede considerarse como la primera etapa de un proceso de reducción de planta de personal o, según se conoce en la literatura, como una singular modalidad de *downsizing* en empresa pública. Desde el punto de vista científico, se consideró importante conocer los efectos físicos y psicológicos que genera esta situación de inseguridad laboral en los funcionarios de la entidad.

## El *downsizing* y sus efectos en los trabajadores y la organización

El fenómeno del *downsizing* en las empresas públicas colombianas no es aislado, es más bien reflejo de una realidad global: hay la creencia compartida de que una de las mejores maneras de incrementar la efectividad y la eficiencia organizacional tiene que ver con la reducción de la planta de personal (Bonnet & Cortés, 2002).

El *downsizing* implica la eliminación de la fuerza laboral de una empresa y para lograrlo esta puede invitar a los trabajadores a que se retiren voluntariamente a cambio de incentivos económicos o indemnizaciones o puede realizar despidos forzados, lo cual, además de afectar el clima organizacional de la empresa, puede

deteriorar la imagen corporativa de la misma (Keisner & Urban, 1996).

Con el *downsizing* se pretende que las empresas incrementen sus niveles de eficacia y eficiencia, optimicen sus procesos y puedan disminuir sus costos de operación. Este mecanismo de reducción de personal representa para la empresa una disminución 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 determinan la cantidad exacta de trabajadores que requieren para conseguir los mismos objetivos que antes lograban con mayor número de personas, lo cual representa la optimización de procesos y recursos (Bonnet & Cortés, 2002).

Piñeros y Romero (1997) señalan otras razones por las cuales las empresas realizan procesos de *downsizing*: a) cambios en los mercados o pérdida de estos 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 de operación 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 se vuelvan 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.

A pesar de que la estrategia de reducción de personal tiene la intención de mejorar la eficiencia y efectividad de una empresa, se ha demostrado, paradójicamente, que solo muy pocas entidades que implementan programas de *downsizing* incrementan realmente su productividad y optimización de recursos, pues este fenómeno tiende a bajar el compromiso de los trabajadores con la empresa, lo cual se refleja en conductas de evitación del trabajo, como ausentismo, impuntualidad, “tortuguismo” y rechazo de las tareas asignadas (Bonnet & Cortés, 2002).

Implementar estrategias de *downsizing* implica algo más que la disminución del número de trabajadores de la empresa. La reducción de personal en una empresa 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. (Keisner & Urban, 1996). El *downsizing* 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 (Noer, 1997).

El *downsizing* genera demandas para la empresa, los grupos de trabajo, los trabajadores que salen y los que permanecen (los sobrevivientes del proceso de 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 secuelas de 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 suceden una sola vez, sino procesos continuos que se presentan según los resultados financieros o económicos de las empresas, los sobrevivientes a estos procesos experimentan continuamente la amenaza de futuros recortes de personal, pues haber sido sobrevivientes de un proceso de despido masivo no les garantiza sobrevivir a futuros procesos del mismo tipo (Jalajas & Bommer, 1999). En cualquier caso, se puede considerar el *downsizing* como un potente estresor organizacional que produce consecuencias negativas en la salud de los trabajadores expuestos al mismo. La literatura indica que son la incertidumbre y la incontrolabilidad asociadas a este fenómeno las que generan las diferentes respuestas fisiológicas y psicológicas asociadas al estrés (Hurrell, 1998).

La mayor parte de los trabajos sobre *downsizing* estudian los efectos que tiene este proceso en los trabajadores luego de ocurrido el fenómeno. Algunos autores han encontrado que el *downsizing* que se anticipa es un estresor más potente que el que se relaciona con el *downsizing* que se acaba de experimentar, por la alta inseguridad laboral que genera; según estos autores, aun los rumores de un posible *downsizing* pueden tener efectos adversos sobre el bienestar y la salud del empleado (Jalajas & Bommer, 1999; Kalimo et ál., 2003); pero otros autores consideran que el impacto del *downsizing* que se anticipa, como estresor, 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 experimentó; este generaría mayor desequilibrio costo-beneficio a nivel laboral para los trabajadores que enfrentan el proceso (Kalimo, Taris & Schaufeli, 2003).

Debido a que una situación de *downsizing* implica aspectos afectivos y actitudinales, en diferentes estudios sobre el tema se reportan disminuciones en la satisfacción laboral de los trabajadores implicados (Davy, Kinicki & Scheck, 1991; Wong & McNally, 1994; Grunberg, Moore & Greenberg, 2001).

El *downsizing* puede considerarse como un estresor agudo cuando se trata de un incidente crítico de corta duración y 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 relaciona 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).

Desde hace varias décadas se ha establecido la relación entre el estrés ocupacional y la salud de los trabajadores (Michelson, Licinio & Gold, 1995; Fernández-Abascal & Fernández-Castro, 1995); sin embargo, las relaciones entre el estrés generado por el *downsizing* y la salud no deben ser entendidas en términos de una simple relación funcional lineal, en la que la influencia del estrés sobre la salud sea proporcional a la intensidad, frecuencia y duración del mismo, toda vez que existe 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 elicítadores, variables cognoscitivas, respuestas de afrontamiento, periodos de reacción, factores constitucionales y genéticos y diversas condiciones ambientales (Martínez-Sánchez, Páez, 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 ál., 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. La hiperactividad fisiológica ha demostrado ser un agente decisivo tanto en el inicio como en el desarrollo de numerosas alteraciones orgánicas (Fernández-Abascal & Fernández-Castro, 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).

La evidencia empírica señala que el estrés ocupacional relacionado con *downsizing* es un factor importante en el desarrollo de muchos problemas de salud vinculados con el trabajo, no solo de forma directa, generando, entre otros, desórdenes musculoesqueléticos y cardiovasculares, sino de forma indirecta, influyendo sobre varias conductas referidas a 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).

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* (Greenberg, Moore &

Greenberg, 2001); también se han encontrado estos mismos efectos en los empleados que no fueron despedidos pero que estuvieron expuestos a la amenaza de despido por un proceso de reducción empresarial. Al parecer no es la pérdida del trabajo lo que puede producir los efectos nocivos mencionados, sino la amenaza de pérdida de trabajo y la anticipación cognoscitiva de sus posibles efectos (Ashford, 1988).

Con base en la descripción de la problemática de los trabajadores de la entidad pública que dio origen a esta investigación y en la revisión de la literatura sobre el tema, se considera importante conocer los efectos psicológicos y en la salud física que genera una situación laboral de este tipo. Específicamente esta investigación pretende describir y establecer las asociaciones significativas entre los niveles de satisfacción laboral, estrés ocupacional y síntomas físicos autorreportados que presentan los funcionarios de esta superintendencia, sometidos a una evaluación que amenaza su permanencia en la empresa. Las hipótesis que pretende verificar esta investigación son:

1. Debido a los cambios en el ambiente laboral y social asociados a la amenaza que representa la evaluación a la que van a ser sometidos los funcionarios de esta entidad, se encontrarán bajos niveles de satisfacción laboral.
2. Debido a la amenaza de perder el empleo que representa la evaluación a la que van a ser sometidos los funcionarios de esta entidad, se hallarán altos niveles de estrés ocupacional.
3. Debido al estrés sostenido que ha implicado la demora en la aplicación de la evaluación anunciada, se encontrarán altas frecuencias de alteraciones de salud relacionadas con estrés ocupacional.

## Método

### Tipo de estudio

Se trata de un estudio de caso mediante una investigación descriptiva y correlacional, pues busca identificar y especificar los niveles de algunas variables que pudieran estar afectadas por el anuncio de una evaluación que puede poner en riesgo la permanencia en la empresa de los funcionarios de una entidad del Estado, y el establecimiento de las asociaciones significativas entre las mismas.

### Participantes

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

El 90% de los funcionarios que participaron en este estudio tenían 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 dicótoma. 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 es-

tudios 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, como ambigüedad, conflicto de rol, etc.

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 se dirige 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 se adaptó 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 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.

## Procedimiento

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

1. Se seleccionó una entidad de la rama Ejecutiva del Estado que estuviera en proceso de reducción de planta de personal. Se hicieron los acuerdos para llevar a cabo la investigación en esta entidad.
2. Se escogieron los instrumentos para medir los posibles 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 y se realizó el respectivo pilotaje de los mismos.
4. Se aplicaron las pruebas escritas a la totalidad de los funcionarios de la entidad.
5. Se conformaron tres grupos focales con funcionarios de diferentes dependencias de la entidad, en los cuales se discutieron temas relacionados con la evaluación de conocimientos a la que iban a ser sometidos a corto o mediano plazo. En promedio cada grupo focal estuvo conformado por 8 funcionarios.
6. Se tabularon los datos cuantitativos, se categorizaron las respuestas de los grupos focales y se elaboraron tablas de resumen de los datos encontrados.

7. Se cruzaron los valores de los ítems de las variables cuantitativas utilizadas para determinar asociaciones significativas entre ellas, mediante el uso de la prueba chi cuadrado.
8. Se analizaron los datos, se establecieron las conclusiones y se entregaron recomendaciones a la entidad para un manejo adecuado de la situación.
9. Se elaboró la discusión de los resultados a la luz de la literatura sobre *downsizing* y del Programa de Renovación de la Administración Pública.

## Resultados

Se presentarán primero los datos descriptivos, o sea, las tablas que resumen los porcentajes correspondientes a las frecuencias de presentación de cada una de las variables consideradas: niveles de satisfacción laboral, estrés ocupacional y las alteraciones de salud de mayor prevalencia en la entidad. A continuación se expone 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.



Tabla 1. Niveles de satisfacción laboral por dependencias en la entidad evaluada.

	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 puede observar en la tabla 1, en todas las dependencias de esta entidad predominan los altos niveles de satisfacción laboral, seguidos por los niveles moderados. Aparentemente el anuncio del examen no afectó los niveles de satisfacción laboral en esta entidad.

Tabla 2. Niveles de estrés ocupacional según dependencias en la entidad evaluada.

	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
Total	2	22	18	15	6	2	6	71

Como se puede apreciar en la tabla 2, en todas las dependencias de esta entidad predomina el bajo estrés ocupacional (56,33%); sin embargo, hay un porcentaje importante de funcionarios con niveles moderados de estrés ocupacional (43,66%), que podría explicarse por la situación de incertidumbre y temor que ha generado el anuncio del examen que se va a aplicar en la entidad.

Tabla 3. Porcentajes de alteraciones de salud que han presentado los funcionarios de la entidad en el último año.

Alteración o problema de salud	Porcentajes de los que sí presentan la alteración	Porcentajes de los 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%

Como puede verse en la tabla 3, los funcionarios de esta entidad han presentado durante el último año (desde que se anunció el examen) importantes alteraciones de la salud que superan la prevalencia de estas alteraciones o síntomas en situaciones de normalidad laboral. Son especialmente llamativos los altos porcentajes en las siguientes alteraciones: cansancio mental, dolor de cabeza, dolor de cintura, dolor de espalda y resequedad o ardor en los ojos, dolor de estómago, disminución de la visión o visión nublada, cansancio mental y cansancio físico, dolor en las articulaciones de manos o brazos y de piernas y pies.

### **Resumen de categorías de respuestas de los funcionarios a preguntas formuladas en grupos focales**

#### **Pregunta No. 1**

Luego de enterarse del examen al cual van a ser sometidos.

- a. ¿Qué sintieron?
- b. ¿Qué pensamientos cruzaron por su cabeza?

#### **Categorías de respuestas**

##### *Respuestas fisiológicas*

1. Manifesté vértigo: 3,44%
2. Me sentí con mareo: 3,44%
3. Me sentí muy ansioso: 27,58%
4. Manifesté estrés: 25,86%
5. Me sentí angustiado: 25,86%
6. Me sentí desesperado: 15,51%

##### *Pensamientos de los funcionarios asociados a la noticia del examen*

1. En la carrera administrativa hay injusticias: 14,51%
2. No creo en la carrera administrativa: 14,51%
3. La carrera administrativa siempre me ha generado risa: 7,22%

4. Debo buscar otras alternativas de trabajo: 22,89%
5. Mi caso es preocupante porque tengo más de 30 años: 14,51%
6. El problema de la edad para algunas personas es muy grave: 14,51%
7. Creo que en Colombia el talento no vale nada: 1,20%
8. Siento rechazo por la carrera administrativa: 3,61%
9. Me desanima que mi talento y experiencia no se tengan en cuenta: 1,20%
10. Las pruebas psicotécnicas hacen que la experiencia no valga nada: 1,20%
11. El talento y la experiencia no cuentan en estas entidades: 4,81%

#### **Pregunta No. 2**

¿Percibe el examen de conocimientos al que van a ser sometidos como un reto o como una amenaza en su vida?

#### **Categorías de respuestas**

1. Perciben el examen como reto: 38%
2. Perciben el examen como amenaza: 31%
3. Perciben el examen como reto y amenaza: 19%

*Resumen de respuestas de los funcionarios que ven el examen como una amenaza*

1. La mayoría de las preguntas del examen parecieran dirigidas a abogados: 14,28%
2. Colombia es un país politizado por eso esto es una amenaza: 14,28%
3. Todo esto del concurso es un sofisma de distracción: 14,28%
4. Uno puede tener mucha capacitación pero eso no es suficiente: 14,28%
5. Las situaciones son diferentes cuando se tienen padrinos políticos, y la mayoría de nosotros no cuenta con un padrino: 14,28%
6. “De la floresta para el cartucho”, esto es una total amenaza: 14,28%
7. Conseguir trabajo está muy difícil, lo veo como una amenaza: 14,28%

**Pregunta No. 3**

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

**Categorías de respuestas**

1. No responde: 15%
2. La entidad no ha hecho nada para ayudar a manejar la situación: 85%

*Resumen de respuestas de los funcionarios que consideran que la entidad no ha hecho nada para ayudar a manejar la situación*

1. No se han realizado charlas informativas: 29,41%
2. No tenemos una persona dentro de la empresa que nos guíe en el proceso: 5,88%
3. Falto asesoramiento en el proceso: 41,17%
4. El proceso ha tenido un manejo diferente en cada dependencia: 23,52%

**Pregunta No. 4**

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

**Categorías de respuestas**

1. Me parece importante estudiar y prepararse: 29,92%
2. Debemos buscar otras posibilidades de trabajo: 36,53%
3. Buscaría otra opción de empleo: 1,92%
4. Buscar a los amigos, ubicarse en la ciudad de origen, no echarse a morir, la persona que menos uno espera es quien ayuda: 7,69%
5. El sector abre las puertas, pues necesita buenos asesores: 5,76%
6. Hay que apuntarle a las asesorías: 9,61%
7. Que pase lo que tenga que pasar, si nos sacan, pues se busca trabajo, algo se hará: 11,63%

### **Pregunta No. 5**

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

#### **Categorías de respuestas**

1. Ha habido incremento de rumores malintencionados: 32%
2. Se ha incrementado el estrés laboral: 28%
3. Ha empeorado la gestión humana en la entidad: 32%
4. En algunas áreas el clima laboral se ha mejorado: 8%

### **Pregunta No. 6**

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

#### **Categorías de respuestas**

1. Se necesita ofrecer mayor información de la situación a los funcionarios: 53%
2. Se requiere ofrecer mayor entrenamiento y capacitación a los funcionarios: 48%

Como se puede apreciar en las respuestas que dieron los funcionarios que participaron en los grupos focales, es evidente que el anuncio del examen al que van a ser sometidos los afectó individualmente, les generó varias reacciones fisiológicas, interpretaciones de la situación como un evento amenazante, respuestas de afrontamiento cognoscitivo y pensamientos negativos sobre la forma de manejo que utilizó la entidad en esta situación. Así mismo es posible apreciar que el colectivo de trabajadores también se afectó con el anuncio del examen pues estos funcionarios percibieron cambios en el clima organizacional a partir del anuncio de la realización del examen.

Tabla 4. Valores de chi cuadrado significativos que asocian ítems o subescalas de las pruebas aplicadas en la entidad.

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 y 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
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 la tabla 4 se reportan solo las asociaciones significativas que se encontraron al cruzar los diferentes ítems de las variables cuantitativas utilizadas en la investigación. Las asociaciones reportadas permiten determinar la asociación que existe entre los niveles de satisfacción laboral, estrés ocupacional y problemas de salud (cuando se cruzan de a dos) en los funcionarios sometidos a una situación que amenaza su permanencia en la entidad.

## Discusión

La mayor parte de la literatura sobre *downsizing* señala que durante las etapas de este proceso se afectan los niveles de satisfacción laboral (Davy, Kinicki & Scheck, 1991; Wong & McNally, 1994; Grunberg, Moore & Greenberg, 2001); aunque hay autores que consideran que este fenómeno puede generar mayor bienestar y satisfacción en el trabajador que tenga la expectativa de sobrevivir al proceso y de tener mayores oportunidades, variedad y autonomía al asumir las funciones y responsabilidades de los que salen de la empresa (Parker, Chmiel & Wall, 1997). En contra de la primera hipótesis que se planteó en este estudio, se halló que en la mayor parte de los funcionarios de esta entidad predomina la alta satisfacción laboral, en todas las dependencias evaluadas y en todas las áreas evaluadas. Los hallazgos relacionados con la satisfacción laboral de estos funcionarios se pueden explicar por varios factores: a) el sesgo afectivo del instrumento que se utilizó para evaluar esta variable. Hoy se entiende la satisfacción laboral como un concepto que incluye elementos cognoscitivos y conductuales, además del componente afectivo, que es el que comúnmente se evalúa mediante los instrumentos de satisfacción (Hulin & Judge, 2003). Desde esta perspectiva, se puede considerar que hay variables cognoscitivas individuales o colectivas que podrían influir en la interpretación de la situación y generar respuestas afectivas o conductuales positivas; b) la satisfacción laboral depende de varios aspectos, además de la seguridad en el empleo, como las relaciones interpersonales, 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. Se puede pensar que, en este caso, la situación de *downsizing* podría afectar únicamente al factor de la

seguridad laboral sin que hasta el momento el anuncio de esta evaluación hubiese afectado otras áreas laborales o personales generadoras de satisfacción o insatisfacción.

En contraste con los datos de satisfacción laboral obtenidos mediante el instrumento de Meliá (1998), varias respuestas registradas en los grupos focales muestran alta insatisfacción relacionada con el examen que pone en peligro la permanencia de los trabajadores en la empresa y con los métodos que la entidad ha utilizado para informar y manejar las reacciones del personal ante este examen. Esta insatisfacción puede deberse obviamente a la inseguridad laboral, pues existe la percepción de la potencial pérdida de la continuidad del trabajo o la pérdida de aspectos valorables del mismo (Petzall, Parker & Stoeberl, 2000). Los sentimientos de insatisfacción de los funcionarios de la entidad que participaron en los grupos focales también se pueden interpretar como una percepción de violación del contrato psicológico entre la entidad y cada uno de los trabajadores potencialmente afectados con la posibilidad de perder el empleo, 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 los trabajadores se sienten traicionados por la empresa (Sherman, 1993; Robinson & Rousseau, 1994).

Por último, las respuestas de varios funcionarios a las preguntas formuladas en los grupos focales enfatizan en la injusticia de la administración pública al implementar medidas como las de la evaluación a la que van a ser sometidos sin tener en cuenta la antigüedad, los méritos y los aportes que han hecho los funcionarios a la entidad, además de referirse a los métodos inadecuados de sensibilización e información sobre el proceso, lo cual, según Cohen-Charash & Spector (2001), conduciría a evaluar negati-



vamente las diferentes dimensiones de justicia laboral y a expresar insatisfacción laboral.

Con base en los hallazgos de Kalimo, Taris y Schaufeli (2003), que mostraron que la anticipación de una próxima reducción de planta de personal es un estresor importante que genera efectos intensos y negativos en la salud y el bienestar de los trabajadores, en la presente investigación se hipotetizó que dada la amenaza para la conservación del empleo que representaba para los funcionarios de esta entidad el examen anunciado, se deberían encontrar altos niveles de estrés laboral; los resultados muestran que el 43,66% de los trabajadores de la empresa reportan niveles moderados de estrés, porcentaje importante, pues señala que casi la mitad de los trabajadores de la misma están afectados por algún grado de estrés; sin embargo, no se encontraron los altos niveles de estrés que se supusieron inicialmente.

La explicación puede atribuirse a tres razones: en primer lugar, el anuncio del examen al que van a ser sometidos todos los funcionarios de esta entidad se hizo con varios meses de anticipación a la aplicación de este estudio, sin que hasta la fecha se haya realizado realmente, situación que puede haber generado la creencia colectiva de que finalmente esta evaluación no se realizará; además, en la actualidad están en curso los trámites de un proyecto de ley que les concedería a los trabajadores provisionales que hayan ocupado cargos por más de un año en empresas del Estado, el estatus de empleados oficiales; la aprobación de esta ley eximiría a los funcionarios de la entidad estudiada de la presentación del examen programado. Esta situación puede haber contribuido a que la expectativa de una próxima evaluación de conocimientos sea percibida como incierta, reduciendo los altos niveles de estrés que seguramente se presentaron al comienzo.

La segunda razón que explicaría por qué no se encontraron los altos niveles de estrés esperados ante la expectativa del examen tendría que ver con algunos comentarios que hicieron algunos funcionarios de la entidad, tanto en los grupos focales como durante el proceso de aplicación de los instrumentos. Según estas personas, el nivel de conocimientos y experticia de los trabajadores de esta entidad es tan alto y tan específico que difícilmente una persona que no trabaje en esta empresa podría superarlos. Estos comentarios permiten inferir que muchos funcionarios de la entidad tienen una alta expectativa de aprobar cualquier evaluación de conocimientos técnicos sobre el área laboral que manejan. Por otra parte, de acuerdo con las respuestas dadas por los participantes de los grupos focales, un alto porcentaje de los funcionarios de esta entidad consideran que el examen al que van a ser sometidos es un reto más que una amenaza. La conceptualización de un estresor como un reto más que como una amenaza supone control de la situación, movilización de emociones positivas y una anticipación de beneficios o consecuencias futuras favorables que están asociados con menores niveles de estrés (Palmero, Fernández-Abascal, Martínez & Chóliz, 2002).

La tercera razón tendría que ver con lo que sugiere Hughes (2000), quien ha encontrado que algunas víctimas de un futuro *downsizing* reaccionan ante la posibilidad de la pérdida de empleo de la misma manera como las personas reaccionan ante la posible pérdida de un ser querido o ante la inminencia de su propia muerte: utilizan la negación de la posibilidad de ser despedido como un mecanismo de afrontamiento de esta situación. Otra forma de manejo defensivo de la situación de *downsizing* es la de distanciarse del ambiente de trabajo, sea de manera psicológica (expresada en 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 esta situación.

Las manifestaciones de estrés reportadas en las respuestas a los grupos focales confirman los hallazgos de otros estudios sobre los efectos psicológicos que genera la inseguridad laboral percibida en una situación de *downsizing* (Barling, 1990; Feather, 1990; Jalajas & Bommer, 1999; Kalimo, Taris & Schaufeli, 2003). Los problemas de interacción personal y la falta de concentración en el trabajo reportados en estos grupos confirman los hallazgos de autores como Day y Jreige (2002), quienes afirman que los estresores laborales relacionados con inseguridad laboral generan efectos negativos tanto en el trabajo (desmotivación, baja productividad, absentismo, problemas de interacción, etc.) como en la vida personal de los trabajadores afectados (irritabilidad, desconcentración).

En relación con la tercera hipótesis planteada en esta investigación, los resultados confirman los hallazgos de varios autores que 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) o en los trabajadores que utilizan estrategias defensivas para enfrentarse al *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 entidad, que superan la prevalencia esperada en el ámbito laboral. Por ejemplo, es llamativa la alta frecuencia de dolor de espalda (66,2%), 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 aun son los reportes de cansancio físico (74,6%) y de cansancio mental (60,6%).

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 ellos, los más vulnerables, experimentan una activación fisiológica sostenida que puede estar generando efectos en su salud. Esta hiperreactividad fisiológica ha demostrado ser un agente decisivo tanto en el inicio como en el desarrollo de numerosas alteraciones de salud (Palmero et ál., 2002).

Otro aporte de esta investigación es el hallazgo de correlaciones significativas de 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.

Se encontraron asociaciones significativas entre algunas alteraciones de salud y estrés: por ejemplo, entre estrés por infraestructura y dolores de cabeza, de cintura, de piernas, de articulaciones de manos o brazos y con inflamación de párpados e irritación de ojos; también se encontraron asociaciones significativas entre estrés por tecnología y alteraciones del apetito, cambios repentinos de ánimo, cansancio mental, sueño en horas laborales, dolor en hombros, dolor en nuca o cuello, mal humor y resequedad en ojos. El monto de estrés generado por los problemas locativos y de espacio físico, las exigencias que trae la adaptación a la nueva tecnología junto con la expectativa de ser evaluados puede explicar en parte el origen o mantenimiento de estas molestias de salud en los trabajadores de esta entidad. No se puede pensar que el estrés sea el único factor explicativo de estas alteraciones

pues la evidencia reciente considera que el origen y mantenimiento de los dolores musculares y de otros problemas de salud en el ámbito laboral es multicausal: involucra elementos explicativos 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 problemas (Kerr et ál., 2001).

También se encontraron asociaciones significativas entre varios factores de satisfacción laboral (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 entidad. Al respecto, Lee, Ashford y Bobko (1990) afirman que la insatisfacción laboral puede afectar negativamente a la salud de los trabajadores. Según estos autores, la insatisfacción no solamente se asocia con alto riesgo de afecciones cardiacas, 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 en esta investigación se encuentran con alta frecuencia en trabajadores con bajos niveles de satisfacción laboral: dolores de cabeza, de espalda, insomnio, etc.

Asociados con insatisfacción laboral, en esta investigación se descubrieron algunas alteraciones de salud mental, como tristeza profunda y olvidos frecuentes, que corroboran los hallazgos de Bacharach, Bamerger y Conley (1991), quienes encontraron asociación entre insatis-

facción 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, tal como se ha llevado a cabo este Plan de Renovación de la Administración Pública en algunas entidades del Estado, estos logros se consiguen sin tener en cuenta las alteraciones organizacionales y en el capital humano que genera esta situación. La implementación del Programa de Renovación de la Administración Pública exige, por lo tanto, una cuidadosa planeación, evaluación y seguimiento de los procesos de reducción de personal implementados, para no generar más inseguridad laboral, estrés, conflicto y sufrimiento del que necesariamente estos procesos conllevan. Con este propósito, es importante que en la implementación de los procesos de recorte de personal en entidades públicas se brinde información clara y oportuna a los funcionarios potencialmente afectados, que se administren con criterios de equidad y que haya suficiente apoyo institucional y personal para los trabajadores afectados antes, durante y después del proceso.

## 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* (tesis de grado profesional, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá).
- Ader, R., Felten, D. L. & Cohen, N. (1991). *Psychoneuroimmunology*. 2ª ed. San Diego: Academic.
- Arévalo, G. (2006). *Condiciones de trabajo y salud de los trabajadores docentes y no docentes de la Corporación Universitaria Iberoamericana. Un enfoque psicosocial* (tesis de grado 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.
- Bonnet, C. & Cortés, L. (2002). Efectos del *downsizing* en el clima organizacional. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 21(2), 82-92.
- Bustamante, S. & Hernández, M. (1999). *Identificación de fuentes generadoras de estrés ocupacional en enfermeras* (tesis de grado en Psicología, Universidad Católica de Colombia, Bogotá).
- 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.
- Feather, N. T. (1990). *The psychological impact of unemployment*. New York: Springer-Verlag.
- Fernández-Abascal, E. G. & Fernández-Castro (1995). Proceso de estrés. En F. Palmero, E. G. Fernández-Abascal, F. Martínez & M. Chóliz. *Psicología de la motivación y la emoción* (pp. 421-450). Madrid: McGraw-Hill.
- Grunberg, L., Moore S. & 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.
- Guerrero, J. (1996). *Conceptualización de los factores psicosociales del trabajo en Ecopetrol y diseño de instrumentos para su evaluación*. Santafé de Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Higuera, B. & Martínez, E. (2001). *Condiciones de trabajo y de salud de las funcionarias y los funcionarios no docentes de la Universidad Nacional de Colombia. Un enfoque psicosocial* (tesis de grado profesional, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá).
- Hulin, C. L. & Judge, T. A. (2003). Job attitudes. En D. R. Ilgen & 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.
- 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.
- Keisner, J. & Urban, T. (1996). *Approaches and alternatives to downsizing: A discussion and case study*. London: Prentice Hall.
- Kerr, M., Frank, J., Shannon, H., Norman, R., Wells, R., Neumann W. & Bombardier, C. (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 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-Sánchez, F., Páez, D., Pennebaker, J. & Rimé, B. (2002). Emoción y salud. En F. Palmero, E. Fernández-Abascal, F. Martínez & M. Choliz (coords.). *Psicología de la motivación y la emoción* (pp. 515-535). Madrid: McGraw-Hill.

- 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.
- Moore, S., Grunberg, L. & Greenberg, E. (2004). *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(3), 247-257.
- Noer, D. M. (1997). Layoff survivor sickness. What it is and what to do about it. In M. K. Growing, J. D. Kraft & J. C. Quick (eds.), *The new organizational reality: Downsizing, restructuring and revitalization* (pp. 207-220). Washington, DC: American Psychological Association.
- Palmero, F., Fernández-Abascal, E., Martínez, F. & Cholí, M. (2002). *Psicología de la motivación y la emoción* (cap. 22). 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.
- 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*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- 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).

- 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.
- Sherman, S. (1993). How will we live with the tumult? *Fortune*, 128(15), 55-57.
- 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.
- Torkelson, E. & Muhonen, T. (2003). Coping strategies and health symptoms among women and men in a downsizing organization. *Psychological Reports*, 92, 899-907.
- Wong, L. & McNally, J. (1994). Downsizing the Army: Some policy implications affecting the survivors. *Armed Forces and Society*, 20, 199-216.