

Productividad, trabajo y salud:

la perspectiva psicosocial

*Productivity, work and health:
a psychosocial perspective*

JUAN GUERRERO*

YORK IVÁN PUERTO BARRIOS**

Universidad Nacional de Colombia. Bogotá, Colombia

Resumen

Con la opción de analizar las condiciones de trabajo en oficina, el texto realiza una sucinta pero precisa revisión de la conceptualización sobre productividad y consumo. Se documenta la relación contradictoria entre bienestar y rendimiento en el trabajo al identificar el riesgo de llevar al límite de sus capacidades la participación del trabajador como factor de productividad, ignorando que éste tiene además el rol de consumidor activo de bienes y servicios para que la producción tenga sentido. Se plantea que exigir al trabajador hasta su agotamiento puede mermar sustancialmente su doble condición de productor y consumidor. Específicamente, se presenta la perspectiva del trabajo en oficinas innovadas conceptual y tecnológicamente, con procesos laborales y patrones de desgaste y morbilidad definidos. El tiempo, el ritmo, la parcelación, el control del trabajo y la reestructuración en las organizaciones son, entre otros, factores que convergen para potenciar fenómenos de sobrecarga o subcarga mental con la consecuente aparición de estrés excedente y sus patologías asociadas.

Palabras Claves: productividad, condiciones de trabajo, salud ocupacional, carga de trabajo, división del trabajo, clima de trabajo, justicia y trabajo, satisfacción laboral.

Abstract

In order to examine the conditions of work, this paper reviews the main conceptualizations about productivity and consumption. The contradiction between welfare and efficiency in work activities is documented when the risk of going to the limit the capacities of the worker and without taking into account the workers are active consumers of goods and services. It is argued that the extra-demands (until exhaustion) could diminish the workers' double condition of consumer and producer. Specifically, the work's perspective is presented in offices conceptual and technologically innovative, with defined working processes and waste patterns and morbidity. Time, rhythm, parceling, work control, and the restructuration of organizations are factors that enhance phenomena of mental overcharge or subcharge and the consequent stress and its associated pathologies.

Keywords: productivity, work conditions, occupational health psychology, work overload, downsizing, organizational perceived support, justice perceived at work, job satisfaction.

RECIBIDO, 30 DE AGOSTO DE 2006, ACEPTADO, 1 DE OCTUBRE DE 2006

* juanguerrero01@gmail.com

** yipuertob@unal.edu.co

Este texto es parte integral de la investigación titulada: Condiciones de trabajo, estrés y productividad de los trabajadores del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). Sede Bogotá D.C. 2004-2005. Un enfoque psicosocial.

Antecedentes

La noción de productividad es generalmente utilizada desde dos perspectivas diferentes, aunque complementarias. Por un lado, existe una *acepción científica*, característica de economistas, administradores e ingenieros, que la considera como la <<relación existente entre el volumen físico de la producción y los recursos utilizados para obtenerlo>> (Ruiz, 1987). En esta misma línea, la Organización Europea de Cooperación Económica (OECE) definió productividad como el cociente de producción por duración de trabajo; el índice de productividad se obtiene al dividir la producción total entre el número de horas de trabajo necesarias para generarla. La producción total aparece como el resultado de multiplicar el índice de productividad por las horas de trabajo. Todas las ciencias económicas basan su conocimiento en los índices de productividad; según Fourastié (1958), la potencia industrial, el equilibrio económico del mundo, el nivel de vida de los pueblos, el poder adquisitivo del salario, la organización del trabajo, el consumo y todos los demás aspectos de la vida humana, están atravesados por el índice de productividad y por la necesidad de consumo sobre la producción.

Por otro lado, la *noción instrumental* o, en sentido operativo, la productividad, es el conjunto de técnicas de reducción de costos que implica aquellos que son tanto variables como fijos. Por ende, el aumento en la productividad se basa en la disminución de los costos variables por unidad producida y en la estabilización de los costos fijos de la producción (Ruiz, 1987).

Sin embargo, las anteriores nociones se aplican fácilmente a procesos industriales y agrícolas, donde la productividad resulta de operaciones físicas cuantitativas, pero no cuando ésta se genera en procesos cualitativos, como en sectores de servicios y administrativos. La productividad es un constructo teórico cuantificable en los sectores primario y secundario de la economía; mientras que esa misma relación entre producción y tiempo se hace intangible e inaplicable para el sector terciario (Ruiz, 1987).

Con una definición más amplia, Robin (1955, citado en Ruiz, 1987) asume la productividad como la conjunción de técnicas que aumentan la cantidad y calidad de la producción, e incentivan el consumo al reducir los costos y aumentar el poder adquisitivo:

<<El conjunto de recursos que deben ponerse en juego para la obtención de una producción en la mayor cantidad posible, de la mejor calidad posible, con el menor costo posible, en el menor tiempo posible, con el menor esfuerzo humano posible, pagando los más altos salarios y beneficiando al mayor número de personas>>. (p. 46)

Incrementar la productividad llevaría implícita la necesidad de hacer realidad la adaptación bidireccional entre el hombre y su trabajo, en la medida que la actividad laboral se convierte en la mejor oportunidad para satisfacer las necesidades humanas. De esta manera, se entiende que el recurso humano es el más importante de los recursos que deben ponerse en juego para la producción; ya que éste decide el aprovechamiento real de los demás recursos. Son parte del recurso humano el *poder*, el *querer* y el *saber* (Ruiz, 1987).

El *poder* hace referencia a *estar en capacidad para*, lo cual implica variables individuales que toman parte en el proceso de trabajo y son el conjunto de factores físicos y psicológicos que determinan las capacidades. Dentro de ellos se encuentran:

tura, peso, fuerza, resistencia y demás aspectos de la fisonomía del trabajador, así como su nivel de competencias, aptitudes y desarrollo intelectual. Sin embargo, Ruiz (1987) señala que dentro de los componentes del poder también debe incluirse el propio estado o condición de salud, pues cualquier alteración en el proceso de salud y enfermedad genera una energía humana de baja calidad que reduce el nivel de productividad.

Por *querer* se entiende la voluntad para realizar determinado trabajo, depende de las estructuras mental y emocional, ya que éstas definen los intereses, el carácter y la capacidad de adaptación al ambiente en que se desarrolla el trabajo.

El entrenamiento y la capacitación brindadas al trabajador respecto de la labor que debe realizar son elementos que afectan el *saber* (Ruiz, 1987). Debe observarse que si alguno de los otros dos componentes del recurso humano no se encuentra en un nivel adecuado, se dificulta el proceso de aprendizaje de la tarea y, por ende, la productividad no alcanzará los niveles esperados.

Tanto por exceso como por defecto, estas tres dimensiones afectan la producción al dificultar el logro de las metas, lo que podría desencadenar un aumento de horas de trabajo para compensar las deficiencias. De manera concomitante, la percepción de un mismo salario, a pesar del aumento de tiempo y esfuerzo, tiende a una valoración negativa que conlleva a un círculo en donde se asumen varios factores de riesgo que incluyen: dieta inadecuada, vivienda inadecuada, educación inadecuada (Horwitz, 1952, citado en Ruiz, 1987), actividades reparadoras inadecuadas, manejo inadecuado del tiempo libre y relaciones sociales inadecuadas. El círculo se cierra en la medida en que esto trae como consecuencia un mayor desequilibrio en el bienestar, mayores alteraciones sobre la salud y menor energía para trabajar, lo cual se refleja en la realización ineficiente de la tarea (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de España, 1987). Cualquier elemento que afecte de una u otra forma el equilibrio del organismo, afectará también la productividad de éste.

La falta de acciones preventivas y de políticas de salubridad hace que se preste atención sólo cuando la energía productiva se encuentra en niveles demasiado bajos, o cuando la alteración de salud se ha convertido en una enfermedad que obstaculiza el trabajo o incapacita para laborar. A ese punto, los recursos tienen que ser destinados para inversiones cuantiosas en tratamientos regenerativos que, simultáneamente, restan fuerza productiva a los trabajadores y generan procesos acelerados de desgaste. Dado que las interacciones estresantes contribuyen a ocasionar desequilibrios en el organismo que podrían desencadenar alteraciones de salud; existe una relación de transitividad entre las interacciones estresantes y la productividad, donde cualquier interacción estresante prolongada puede afectar el estado de salud y reducir esta última.

La falta de vigilancia de las condiciones de salud y el desconocimiento de las interacciones estresantes que enfrentan los individuos han dificultado la adaptación entre el trabajador y el trabajo. La falta de asignación racional de puestos de trabajo reduce considerablemente los niveles de productividad y explica la frecuente asociación que la literatura especializada hace entre ésta y la salud, según la cual las cuotas de productividad se reducen un 30 por ciento por alteraciones de salud y hasta un 60 por ciento por desequilibrios en el organismo (Ruiz, 1987).

[205]

Condiciones de trabajo, estrés y salud

Las *condiciones de trabajo* hacen referencia al conjunto total de las variables presentes durante la realización de una tarea. Esto incluye variables que caracterizan la tarea en sí misma (el medio ambiente de trabajo y la estructuración del trabajo), así como variables individuales, personales, factores extralaborales y psicosociales que pueden afectar el desarrollo del mismo.

Según esta conceptualización, y dado que el trabajo es un componente esencial de la vida humana, que la salud es el estado de equilibrio del organismo susceptible de ser alterado por diversos estímulos y que dichos estímulos constituyen las condiciones de salud; puede concluirse que las condiciones de trabajo influyen sobre las condiciones de salud y que estas, a su vez, influyen en las condiciones de trabajo.

Las condiciones de salud se convierten en condiciones de trabajo que pueden impactar positivamente el desempeño cuando generan equilibrio y adaptación, de forma que se desarrolla un buen trabajo; pero también pueden operar negativamente cuando el deterioro impide la buena ejecución del trabajo (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de España, 1987). De manera recíproca, las condiciones de trabajo se convierten en condiciones de salud que la pueden influir positivamente si ofrecen oportunidades propicias para la adaptabilidad y favorecen el desarrollo personal; o negativamente, cuando representan obstáculos para la adaptación y generan daños o desequilibrios en el organismo (Ruiz, 1987).

Todas las variables presentes durante la elaboración de una tarea interactúan con el trabajador y producen una respuesta de su organismo para adaptarse a ellas; aquellas interacciones en las cuales el organismo percibe que no tendrá control sobre la situación, se convierten en estresantes y ponen en riesgo el equilibrio. Aparece entonces el concepto de *estrés* como la categoría teórica que explica las relaciones entre las condiciones de trabajo y la salud (Guerrero, 1992). La reacción de estrés afecta los diferentes canales de respuesta, especialmente la denominada *respuesta fisiológica al estrés* que desencadena diversas alteraciones de la salud. Una vez roto el equilibrio del organismo, comienzan a producirse efectos sobre la salud que inhiben la productividad. Dependiendo del tiempo de exposición, el grado de desequilibrio y la disposición de los períodos de recuperación, sobreviene la fatiga.

Desde esta perspectiva, es importante reconocer que el punto de apoyo más sólido para el desarrollo del modelo productivo debe ser el mejoramiento y mantenimiento de la salud (Ruiz, 1987), donde la adaptación entre el ser humano y los elementos que componen su actividad laboral constituyen un requisito indispensable. Las condiciones de trabajo pueden convertirse en fuentes de desequilibrio que llegan a generar interacciones estresantes, diferentes problemas de salud y baja productividad.

Cooper y Davidson (1988) describen la existencia de diferentes esferas en la vida humana –social, laboral, individual y doméstica– y señalan que en cualquiera de ellas pueden presentarse interacciones estresantes. Sin embargo, tales esferas no son independientes, pues las interacciones estresantes producidas en una de ellas influyen sobre el individuo en su totalidad y lo afectan en las demás esferas de su vida. Las interacciones estresantes de una esfera siempre están presentes durante el desarrollo de la vida en las esferas restantes.

Visto así, las condiciones intralaborales, individuales y extralaborales, son variables que pueden generar interacciones estresantes y desencadenar problemas de salud de diversa índole y afectar la productividad. Reconocer la importancia de las condiciones de trabajo ocurridas en ambientes no laborales se hace fundamental, dada la necesidad de proteger y mejorar la salud de los trabajadores. Para ello, debe centrarse la atención sobre cualquier factor –laboral, extralaboral o individual– que pueda constituirse en fuente de interacciones estresantes, que genere problemas de salud o que pueda inhibir la productividad. La medicina del trabajo reconoce actualmente que el trabajador no debe ser analizado durante ocho horas diarias y ha ampliado su espectro a todos los elementos que pudieran afectar su bienestar como ser humano, durante las veinticuatro horas del día, siete días a la semana (Ruiz, 1987).

Estrés, trabajo y salud en ambientes de oficina

El ambiente físico de trabajo ha sido uno de los aspectos más estudiados en el ámbito de la seguridad industrial y la higiene, pues la preocupación por agentes contaminantes de tipo biológico y químico (que pueden originar epidemias o transmisión de enfermedades infecciosas entre quienes comparten un mismo espacio) ha generado un interés por investigar las condiciones de trabajo dentro de instituciones cerradas.

Durante la primera mitad de los años setenta proliferaron los edificios herméticos (National Institute for Occupational Safety and Health –NIOSH–, 1997), por lo cual surgieron diversos estudios encaminados a determinar los parámetros de calidad del aire, a buscar nuevos canales de ventilación y a generar múltiples escalas para medir la cantidad de partículas contaminantes en relación con la cantidad de aire adecuado para la respiración. La ventilación se convirtió en tema recurrente en las investigaciones con trabajadores institucionalizados; la presencia de olores desagradables, el humo del cigarrillo y la falta de ventilación fueron los problemas analizados con mayor frecuencia (“Un trabajo saludable”, 2001).

De acuerdo con NIOSH (1997), se acuñó la expresión <<síndrome del edificio enfermo>> para referirse a espacios donde el trabajador percibe determinadas molestias e incomodidades que pueden estar relacionadas con el ambiente y que desaparecen al salir de la oficina. Bajo esta expresión aparecen documentos e investigaciones de diagnóstico que muestran diferentes factores susceptibles de convertirse en fuentes de interacciones estresantes y desencadenar diversos problemas de salud¹. Sin embargo, las investigaciones adelantadas por NIOSH (1997) mostraron que las molestias y las incomodidades reportadas por los trabajadores van mucho más allá del problema de la calidad del aire, pues hacen referencia a diversos aspectos que incluyen ruido, iluminación, diseño del puesto de trabajo y comodidad, entre otros (véase Guerrero, 2006. pp.185-218).

Por tal motivo, las condiciones de trabajo referentes a la oficina incluyen variables relacionadas con el ambiente físico. Los investigadores han volcado la atención sobre la relación entre el trabajador y el ámbito en el cual desarrolla su trabajo. NIOSH utiliza

1. Una búsqueda en www.google.com arrojaba, al 15 de junio de 2005, 5,500 páginas en español para el descriptor <<síndrome del edificio enfermo>> y, al 26 de agosto de 2006, 30,300.

la expresión *calidad ambiental interior* para denominar todas las condiciones pertenecientes al ambiente de la oficina que pueden convertirse en fuentes de interacción estresante.

El ambiente interior de la oficina incluye aspectos como la distribución espacial, caracterizada por disponer cubículos individuales, abiertos y separados a través de módulos y que ubican gran cantidad de trabajadores en zonas reducidas. Esto cambia la interacción social produciendo aislamiento, deterioro de las relaciones laborales y pérdida de apoyo en el trabajo; al reducir los contactos personales y la comunicación directa entre los trabajadores aumentan los niveles de ruido (Guerrero, 1996), ya que éstos suelen conversar entre módulos, hablar por teléfono, escuchar música, etc. (NIOSH, 1997; “Un trabajo saludable”, 2001).

Un factor que genera interacciones estresantes al interior de la oficina es el trabajo con equipos de cómputo. Desde la década de los setenta los computadores, la informática y las técnicas audiovisuales, forzaron cambios cualitativos en los procedimientos de trabajo que se venían desempeñando en las oficinas, producto de la automatización, la informatización (Echeverría, 1987), la telemática y las telecomunicaciones (Sánchez, 1988), hasta llegar a la disposición que hoy en día se conoce como *burótica*.

El cambio tecnológico que se venía adelantando en la industria, permitió a Simon & Alain (1978) anticipar la idea de una oficina sin papeles, en la cual los equipos de cómputo pasan a ejercer una gestión más eficaz de los documentos y de las tareas. La burótica es entendida entonces como la aplicación de ayudas tecnológicas a procesos burocráticos y de oficina (Sánchez, 1988).

La interacción con equipos de cómputo implica nuevas fuentes de estrés. Por un lado, la interacción con el *hardware* que compone el equipo, esta incluye el aprendizaje, la adaptación, el manejo y el diseño del *mouse*, monitor, pantalla, teclado, impresora, unidades de almacenamiento, audífonos y demás herramientas físicas (Guerrero, 1996). Por otra parte está la interacción con el *software* requerido para la ejecución del trabajo. Infortunadamente, los procesos cognitivos implicados en el uso de cada *software* específico no han sido claramente entendidos y las características de la interfase presentan dificultades para su medición y cuantificación; por ello se desconoce la forma como ocurren estas interacciones estresantes (Guerrero, 1996).

Las interacciones con el *software* ponen en juego la atención, la percepción de control, la confianza del trabajador sobre su propia ejecución, la confiabilidad del sistema y el desarrollo de la tarea; factores que dependen del tipo de interacción, la cual puede ser por selección de menús, lenguaje de comandos o manipulación directa, y de las características del sistema referidas a velocidad, capacidad y rendimiento (Guerrero, 1996). Así mismo, el nivel de conocimiento, la experticia, el soporte técnico, la actualización y el mantenimiento, son factores que pueden potenciar o reducir la cantidad de interacciones estresantes.

Por último, la postura corporal adoptada frente al computador durante el desempeño de la tarea depende, según Guerrero (1996), del diseño de la estación de trabajo y tiene gran influencia sobre el rendimiento del trabajador, dado que el nivel de comodidad es

una fuente importante de interacciones estresantes en el puesto de trabajo. La comodidad está determinada por el diseño del puesto y tiene que ver con factores ergonómicos y antropométricos (“Un trabajo saludable”, 2001).

Las investigaciones adelantadas por NIOSH (1997) muestran la presencia de múltiples síntomas que no necesariamente generan diagnósticos específicos. Tal es el caso de dolores de cabeza, fatiga, resequedad, picazón, quemazón o ardor en los ojos, irritación de la piel, congestión nasal, resequedad o irritación de garganta, náuseas, etc. Así como enfermedades crónicas degenerativas, problemas cardiovasculares, psicosomáticos, hipertensión, fatiga, lesiones oculares (Guerrero, 1996; 1992), problemas en músculos, nervios, huesos y tendones a nivel de espalda y brazos. <<La literatura internacional referente a este tema señala que en estos ambientes existen dos problemas fundamentales: trastornos musculoesqueléticos y molestias visuales, con una prevalencia de 75% y 50% respectivamente>> (Celedón, 2003).

Demandas, carga y sobrecarga de trabajo

Todo trabajo implica algún grado de exigencia física y de recursos cognitivos para quien la ejecuta; es decir, una carga de trabajo derivada de las condiciones de la tarea (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de España, 1987). Sin embargo, los trabajos requieren cada vez de menor esfuerzo físico, producto de los avances tecnológicos y del distanciamiento entre la tarea y los materiales con los que se ejecuta (Echeverría, 1987), además de una mayor cantidad de recursos cognitivos que aumentan el esfuerzo en la denominada *carga mental*.

Según el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de España (1987), los factores que inciden en la carga mental son: la cantidad de información, que se refiere al tipo de información, a la fuente de donde proviene y que se recibe durante la ejecución de la tarea; el tiempo disponible para procesar la información, esto es la cantidad de tiempo durante la cual se debe mantener la atención fija sobre la fuente de información y a la rapidez con la que se debe producir la respuesta final; el nivel de elaboración de la respuesta final, que implica la detección de información, selección, decodificación e interpretación de la misma, la elaboración y planeación mental de la respuesta y la emisión de la misma; y, por último, las capacidades individuales para ejecutar cada tarea.

La carga mental depende, por una parte, del nivel de exigencia implícito en la tarea y, por otra, de las capacidades de quien la ejecuta. No obstante, cuando se analiza la carga mental de tareas que implican mayoritariamente habilidades cognitivas, tal diferenciación resulta etérea (Guelaud *et al*, 1981), pues todos los factores que inciden en la carga mental implican habilidades cognitivas de quien realiza la tarea –nivel de exigencia implícito en la tarea– y, al mismo tiempo, se requiere de la percepción, la atención, la memoria y demás procesos cognitivos para poder ejecutarla –capacidades del individuo–. Los límites entre una y otra no son fácilmente identificables.

Para evaluar la carga mental del trabajo, deben valorarse todas las habilidades requeridas para su ejecución (Roberts, Caspi, & Moffitt, 2003). Ello implica: el trabajo creativo y el procesamiento de cuotas de información (Guerrero, 1996), la presión del tiempo en relación con la cantidad de actividades (McCann, Russo, & Benjamín, 1997) y el tiempo de trabajo en ambientes, situaciones y horarios no laborales; ya que la sobrecarga es

una de las variables relacionadas con el tiempo que el trabajador tiene que dedicar a la realización de su labor (Major, Klein, & Ehrhart, 2002), aunque no la única.

Una evaluación completa sobre la carga de trabajo debe incluir también las consecuencias que ésta trae para el trabajador. Según Guelaud *et al* (1981), el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de España (1987) y Guerrero (1992), la fatiga es la consecuencia de la alta carga de trabajo y se manifiesta a nivel muscular –cansancio físico– o nervioso –limitando los procesos cognitivos–. La intensidad de la fatiga permite identificar un nivel de cansancio que se repone con descanso, y uno patológico, denominado *surmenage*. En este sentido, los períodos de reposición y descanso que se dan al terminar la jornada, en el tiempo libre, durante fines de semana y vacaciones, juegan un papel importante para determinar los niveles de exigencia de la tarea. Cuanto mayor resulta la carga de trabajo, mayor tiempo se requiere para su ejecución y menor tiempo disponible para la reposición y el descanso (Major *et al*, 2002). La carga de trabajo es contradictoria con los tiempos de reposición requeridos para reducir la fatiga producida por el trabajo (Guelaud *et al*, 1981).

Karasek (1979) propuso que las exigencias de la tarea y las habilidades necesarias para ejecutarlas constituyen las demandas que el trabajo implica sobre el trabajador. Cualquiera de esas demandas por separado o la presencia de varias de ellas pueden constituir una fuente de interacciones estresantes; de allí que la literatura internacional haya sido muy prolifera en investigaciones enfocadas a la forma como las demandas del trabajo se constituyen en fuentes de interacciones estresantes que desencadenan múltiples problemas de salud (De Lange *et al*, 2003; Peterson & Wilson, 2004; Mikkelsen & Gundersen, 2003).

La relación entre las demandas del trabajo y el estado de salud se encuentra mediada por el “control” que el trabajador tiene sobre los procesos y contenidos de su labor, en lo que constituye el modelo de Demanda-Control (Karasek, 1979). Según este modelo, un ambiente de trabajo con un nivel elevado de demandas, mezclado con la falta de control, sería el responsable de la alta tensión laboral –*job strain*– (Mikkelsen & Gundersen, 2003); este ambiente está caracterizado por una serie de interacciones estresantes entre el trabajador y la tarea, que sustentarían la aparición de problemas de salud (Gómez, 2002; Mikkelsen & Gundersen, 2003).

Sin embargo, la evidencia empírica que debería sustentar el modelo y la hipótesis de tensión laboral es escasa y, en varias ocasiones, los resultados de las investigaciones han mostrado una pobre o inexistente relación entre las condiciones de trabajo estudiadas –demandas y control– y la salud de los trabajadores (De Lange *et al*, 2003). Uno de los elementos que explica la falta de coherencia empírica radica en que el modelo desconoce el papel desempeñado por las otras condiciones de trabajo que pueden estar mediando la relación. Por tal motivo, el modelo fue ampliado en el sentido de incluir el apoyo social en el contexto de trabajo (Gómez, 2002). La evidencia empírica mostró que la percepción de control aumenta cuando los compañeros, jefes y subalternos del trabajador le brindaban soporte durante la ejecución de su tarea (Johnson & Hall, 1998), y cuando los trabajadores sienten que pueden recurrir a sus compañeros para solucionar los problemas laborales. El mayor riesgo para la salud estaría dado por altas demandas de trabajo, poco control sobre el proceso y falta de apoyo social en la oficina

(Johnson & Hall, 1998). Dicho de otra forma, por condiciones de trabajo que implican sobrecarga, división excesiva de las tareas y un clima laboral hostil.

División del trabajo y reestructuraciones

La falta de control sobre los procesos laborales se asocia con la fragmentación del trabajo en unidades cada vez más pequeñas, circunstancia que produce una división de éste, caracterizada por 1) la disminución de la capacidad de decisión del trabajador, en tanto dicha toma de decisiones se halla fuera de su alcance; 2) la pérdida de autonomía, ya que debe someterse a procedimientos preestablecidos, y 3) la falta de estimulación de sus capacidades (Gómez, 2002). La división del trabajo en funciones administrativas implica que su ritmo depende del tiempo que requiere cada trabajador para elaborar su fragmento del mismo. Los productos del trabajo de cada uno constituyen los insumos para que otro administrador pueda ejecutar su labor y entregar así los nuevos productos al siguiente eslabón de la cadena. La ineficiencia en la entrega durante cualquier momento de la cadena genera retrasos en todo el trabajo administrativo.

Por otra parte, al tratarse de labores que requieren procesos psicológicos superiores, la división del trabajo administrativo implica que el tiempo requerido para la ejecución de cada tarea depende de la calidad con la cual se haya desarrollado el trabajo en los eslabones precedentes. Insumos de trabajo que contienen errores e imprecisiones implican, para el administrador que los recibe, la necesidad de hacer correcciones antes de comenzar con la parte del trabajo que tiene asignada. El trabajador debe invertir tiempo en hacer las correcciones o devolver el trabajo para que estas se efectúen en el nivel donde se cometieron los errores. A mayor cantidad de correcciones, mayor tiempo tardará cada administrador en ejecutar su tarea.

Según Guerrero (1995), la división del trabajo puede ser una fuente de interacciones estresantes en tanto reduzca el control sobre el proceso de producción, aumente la carga de trabajo, genere pérdida en el poder de decisión, reduzca la autonomía del trabajador, desestime sus habilidades, aumente el distanciamiento entre el trabajador y su trabajo, y produzca ambigüedad en las responsabilidades y falta de claridad en las funciones y roles.

La división del trabajo es una condición asociada a los procesos de cambio organizacional (Guerrero, 1995). Por ende, tales fuentes de interacciones estresantes no son resultado exclusivo de la división del trabajo, sino que se encuentran presentes en todas las condiciones que implican procesos de transformación en las organizaciones. Dadas las exigencias de la nueva economía, muchas empresas han venido experimentando cambios en cuanto a su estructura, procedimientos y plantas de personal (Kalimo, Talis, & Shaufeli, 2003). Según Osborne y Gaebler (1992), a partir de la segunda mitad de la década de los 80, las organizaciones de todo tipo, desde la producción en empresas privadas hasta la administración, servicios y el sector público, se han encaminado en procesos de transformación. Las variaciones en las empresas privadas se dirigen hacia la reducción en los costos de producción con el fin de poder mantenerse competitivas frente al nuevo ordenamiento económico mundial (Osborne & Gaebler, 1992; Parker, Chmiel, & Wall, 1997; Kalimo *et al*, 2003). Según Hughes (2000), también se han suscitado cambios organizacionales en el sector público y su objeto ha sido reducir los procesos burocráticos y modernizar los sistemas de servicio civil.

Todas las dinámicas de cambio organizacional, incluso las nuevas adquisiciones, fusiones, reubicaciones, innovaciones tecnológicas, despidos masivos, reestructuraciones y demás, implican reingenierías en el proceso y generan efectos adversos sobre el bienestar de los trabajadores (Guerrero, 1995; Kalimo *et al*, 2003). Uno de los procesos de cambio al que se ha dedicado mayor investigación y que la literatura contemporánea reporta con mayor frecuencia es la reestructuración *–downsizing–*. Aunque se ha presentado en casi todas las organizaciones a lo largo del mundo, este fenómeno ha sido especialmente estudiado en Estados Unidos (Kalimo *et al*, 2003; Landsbergis, 2003) y Finlandia (Swaen, Bültmann, Kant, & Amelsuort, 2004; Vahtera *et al*, 2004).

Bajo el concepto de *downsizing* la literatura agrupa una constelación de eventos encaminados a la reducción de los costos de producción mediante la reducción de la fuerza de trabajo (Shaw & Barret-Power, 1997) y se utiliza indistintamente con términos como “*despido masivo*”, “*recorte*” y “*reestructuración*”. Las reestructuraciones pueden aparecer como respuesta de la organización a la presión ejercida por el mercado, producto de los cambios en el medio; o como parte de una estrategia de mejoramiento que le permita desarrollar un proceso de optimización hacia el futuro (Parker *et al*, 1997). Por tal motivo, se estableció una distinción entre las reestructuraciones reactivas y las reestructuraciones estratégicas (Kozlowski *et al*, 1993). Por reestructuración estratégica se entiende un proceso articulado y diseñado para soportar y reforzar una estrategia organizacional de largo plazo (Kozlowski *et al*, 1993). Este tipo de reestructuración es altamente planeado y pretende aumentar los beneficios para la organización, por lo que genera un bajo impacto sobre el bienestar de los trabajadores. Como parte del proceso de reestructuración estratégica se hace un análisis racional de los puestos, tareas y responsabilidades, para adelantar un proceso gradual en la reducción de la fuerza de trabajo y permitir la redistribución de las cargas laborales (Parker *et al*, 1997).

Según Hitt, Keats, Harback, & Nixon (1994), las reestructuraciones estratégicas generan cambios en las responsabilidades de los trabajadores al tiempo que favorecen el desarrollo de competencias organizacionales por medio del trabajo en equipo, liderazgo y empoderamiento de los individuos. Dadas estas características, en la literatura se utiliza preferiblemente el término *rightsizing* para referirse exclusivamente a las reestructuraciones estratégicas, en contraposición al *downsizing* que es utilizado para todo el conjunto de reestructuraciones reactivas.

Para Freeman y Cameron (1993), las reestructuraciones estratégicas pueden dividirse en dos según los objetivos que se pretendan alcanzar con ellas: si el cambio organizacional y la reducción del personal apuntan hacia el redireccionamiento de las metas organizacionales, se habla de *objetivos de reorientación*; se habla de *objetivos de convergencia* cuando la reestructuración hace parte de un proceso continuo de mejoramiento y modernización. Aunque se haga de manera planeada y articulada, este tipo de reestructuraciones también constituye una forma de cambio organizacional que, finalmente, busca la reducción de la fuerza de trabajo. Numerosas investigaciones han mostrado que dicha reducción puede generar interacciones estresantes, porque involucra un aumento cualitativo y cuantitativo de las demandas de trabajo para cada individuo (i. e. Parker *et al*, 1997; Kalimo *et al*, 2003; Landsbergis, 2003; Swaen *et al*, 2004; Vahtera *et al*, 2004). De acuerdo con el modelo de Demanda-Control, este aumento en las demandas de trabajo genera efectos adversos sobre el bienestar de los trabajadores (Parker *et al*, 1997).

Si se quiere atenuar el impacto negativo que tiene la reducción en la fuerza de trabajo y desarrollar un proceso de *rightsizing*, es necesario que la organización tenga un esquema de liderazgo estratégico, una cultura organizacional abierta al cambio y un grupo efectivo que sepa administrar los recursos humanos de la organización (Kozlowski *et al*, 1993). Son estos administradores los llamados a hacer la evaluación racional de los puestos de trabajo con el fin de identificar las necesidades de la organización y seleccionar los sujetos que tendrían las habilidades y competencias necesarias, bajo un clima de equidad y racionalidad.

En una reestructuración estratégica, el incremento en las demandas de trabajo viene acompañado por un aumento racional de las responsabilidades que implican autonomía y variedad de tareas, evita sobrecargas y genera trabajos más diversos. Lo anterior redundaría en el aumento del control por parte del trabajador sobre el proceso laboral, el cual atenúa el efecto adverso que tiene el aumento de las demandas sobre él (Parker *et al*, 1997). De hecho, la investigación desarrollada por Parker *et al* (1997) demostró que, pese a las interacciones estresantes que pueden producirse por el incremento en las demandas de trabajo que acompañan todos los procesos de cambio, no hubo efectos adversos sobre el bienestar de los trabajadores que participaron de una reestructuración estratégica.

Los autores atribuyen tales hallazgos, en parte, a que el impacto negativo que tiene el aumento en las demandas estaba contrarrestado por el aumento en el control. Así mismo, las estrategias de empoderamiento y producción planeada, implementadas en el contexto de la reestructuración estratégica, favorecieron la claridad de funciones, roles y responsabilidades para los trabajadores, lo cual, según Parker *et al* (1997), reduce las interacciones estresantes asociadas con la ambigüedad de roles, que es otra de las características de los procesos de cambio organizacional. Parker y su equipo de investigación concluyeron que las reestructuraciones estratégicas favorecen el aumento del control y la claridad de funciones y responsabilidades. Aunque esto no elimina todos los efectos negativos de la reestructuración, sí permite controlar algunas fuentes de interacciones estresantes y, por ello, reducir el impacto que tales procesos de cambio implican para el bienestar de los trabajadores.

En contraposición a estas reestructuraciones estratégicas, Kozlowsky, Chao, Smith & Hedlund (1993) se refieren a reestructuraciones reactivas como aquellas donde la reducción en la fuerza de trabajo no es planeada, sino que aparece como una respuesta a corto plazo para afrontar eventos externos o necesidades inmediatas, especialmente de tipo económico, que requieren de una reducción inminente en los costos de producción. Las reestructuraciones reactivas se realizan sin tener en cuenta los objetivos organizacionales ni el proceso de producción. La falta de interés por mantener las competencias críticas de la organización produce una inconsistencia entre los resultados obtenidos después de la reestructuración y las metas propias de la organización. El producto final de una reestructuración reactiva no es compatible con los requerimientos de la cultura organizacional ni con las estrategias de mercadeo-negocios (Kozlowski *et al*, 1993).

El carácter reactivo de estas reestructuraciones hace que los métodos de implementación sean poco planeados y, por ende, las estrategias aplicadas sólo tienen como objetivo repartir las funciones que realizaban los trabajadores despedidos (Byrne, 1988).

Tombaugh & White (1990) reportaron que las reestructuraciones reactivas son percibidas por el nivel directivo como una situación de toma de decisiones y de aumento de responsabilidades, mientras que los subalternos perciben la reestructuración como una imposición ambigua que les exige un aumento en la carga de trabajo, a la vez que les genera conflictos por la poca claridad de roles, funciones y responsabilidades.

Generalmente las reestructuraciones que tienen lugar en la actualidad son de tipo reactivo, pues las demandas de la nueva economía y la frecuente inestabilidad de los mercados globalizados han generado una serie de necesidades inmediatas a las que deben dar respuesta las organizaciones para continuar vigentes. Esto explica el interés de la investigación internacional por conocer los efectos que este tipo de reestructuraciones puede tener sobre el bienestar de los trabajadores (Parker *et al.*, 1997).

Entre los investigadores del *downsizing*, es una opinión compartida que las reestructuraciones generan consecuencias negativas, tanto para quienes son despedidos como para quienes continúan en la organización, a quienes los autores suelen llamar *sobrevivientes*. Los estudios en torno a las reestructuraciones reactivas tomaron como punto de partida los efectos que se generan en los sobrevivientes (Parker *et al.*, 1997). Por una parte, se han investigado las reacciones de ellos frente a sus compañeros despedidos y frente a la transformación de la organización: los resultados muestran frecuentes sentimientos de culpa e inseguridad (i. e. Hughes, 2000). Por otra parte, se han adelantado numerosos trabajos para conocer los impactos directos de las reestructuraciones reactivas sobre el bienestar de los sobrevivientes. Como producto de la vasta investigación desarrollada en ese aspecto se ha podido establecer que con frecuencia aparecen sentimientos de ansiedad, desconfianza, miedo, inseguridad e inestabilidad. Tales hallazgos permitieron describir el *síndrome del sobreviviente* (Noer, 1993), donde los sentimientos señalados se acompañan de baja satisfacción laboral, falta de compromiso con la organización y altos niveles de tensión y fatiga (Parker *et al.*, 1997).

Todas las interacciones estresantes derivadas de las reestructuraciones reactivas han demostrado tener un efecto negativo sobre el bienestar de los trabajadores y producen una amplia gama de problemas de salud. En particular se han asociado con el *burnout* (Armstrong-Stassen, 1997; 2004); con un aumento en los niveles de testosterona y cortisol (Grossi, Theorell, Jurisoo, & Setterlind, 1999); con complicaciones cardiovasculares (Zeitlin, 1995) que pueden llevar incluso a la muerte o aumentar el índice de mortalidad por cardiopatías (Kivimäki, Vahtera, Pentti, & Ferrie, 2000); con enfermedades psicosomáticas (Burke & Greenglass, 2000; Swaen *et al.*, 2004) y con elevados niveles de ausentismo por incapacidad médica (Burke & Greenglass, 2000; Kivimäki *et al.*, 2000), entre otros.

A pesar de las diferentes técnicas y estrategias que podrían utilizarse para implementar una reestructuración, en las investigaciones suele asumirse que todas ellas resultan equivalentes, que implican interacciones estresantes similares y que afectan de igual forma el bienestar de todos los trabajadores. No obstante, Kalimo *et al.* (2003) mostraron lo inadecuado de asumir tal equivalencia, pues una reducción en la fuerza de trabajo basada en la aplicación de despidos masivos no resulta equivalente, ni tiene las mismas implicaciones sobre el bienestar de los trabajadores, que una basada en la estrategia de supresión de vacantes.

Se ha desarrollado una taxonomía compleja para identificar las diferentes técnicas y estrategias susceptibles de utilizarse con el fin de reducir la fuerza de trabajo (Marks, 1993); éstas incluyen cambios en el tipo de contratación, supresión de vacantes, reestructuración del organigrama, rediseño y tecnificación del trabajo, despidos masivos, reducción de horas de trabajo, subcontratación, empleos temporales o de medio tiempo, etcétera.

La investigación desarrollada por Kalimo *et al* (2003) mostró que las reestructuraciones implementadas mediante las estrategias de despidos masivos, supresión de puestos vacantes y falta de reemplazos, tienen un mayor impacto negativo sobre el bienestar de los trabajadores, lo que permite concluir que dichas estrategias afectan su bienestar como consecuencia del aumento en las demandas de trabajo, falta de control, ambigüedad e inequidad; también acentúan sentimientos de ansiedad, desconfianza e inseguridad laboral. Esta misma investigación llamó la atención sobre la importancia de anticiparse a futuras reestructuraciones. En efecto, la mayoría de los estudios se ha centrado en los efectos inmediatos de las reestructuraciones realizadas, de aquellas que se encuentran en proceso o en conocer el tiempo que tarda en reestablecerse el equilibrio después de una reestructuración. No obstante, se desconocían las interacciones estresantes a las que pueden verse abocadas las personas y que anticipan la ocurrencia de reestructuraciones en el futuro cercano. Dado que las reestructuraciones no ocurren sin previo aviso, sino que generalmente son producto de una larga historia de despidos y reorganizaciones, los trabajadores se encuentran en capacidad de predecir la ocurrencia de un nuevo episodio de reestructuración en el futuro cercano y anticipar si esta afectará en algo su trabajo.

Según Kalimo y sus colaboradores (2003), anticiparse a futuras reestructuraciones constituye una fuente de interacciones estresantes en tanto los sentimientos de incertidumbre, ansiedad, inseguridad e inestabilidad laboral son más frecuentes en aquellos trabajadores que temen la ocurrencia de una reestructuración en el futuro. Precisamente, la investigación mostró que los efectos de haber vivido una reestructuración son muy similares a los que produce anticipar su posible ocurrencia en el futuro; especialmente aquellos trabajadores que temían ser despedidos en el transcurso de los doce meses siguientes reportaron un deterioro mayor en su condición de salud y un aumento en su nivel de fatiga como indicadores de bienestar.

En una ampliación del estudio de los componentes de las reestructuraciones que pueden convertirse en fuentes de interacciones estresantes, Moore, Grunberg y Greenberg (2004) plantearon que la experiencia de reestructuración puede ser asumida como un evento traumático, en cuyo caso toma un papel definitivo el nivel de contacto que el trabajador haya tenido con dicho proceso y la cantidad de eventos a los que se haya enfrentado. El contacto que un trabajador tiene con el proceso de reestructuración hace referencia al grado de cercanía o lejanía entre él y el evento traumático, y puede ir desde un contacto impersonal hasta uno directo en el cual sea víctima de sus efectos. En medio de estos dos polos, Moore y colaboradores (2004) ubican a aquellos trabajadores que han tenido una relación indirecta con la reestructuración; ésta también pueden ir desde un contacto lejano, en donde el trabajador sólo tiene información acerca del proceso, hasta contactos cercanos en los que compañeros de trabajo han sido víctimas de los despidos.

[215]

La investigación de Moore (2004) mostró que entre más directas y personales son las experiencias de reestructuración, mayores sentimientos de depresión, inseguridad e incertidumbre se generan entre los trabajadores. Para quienes experimentan encuentros cercanos con las reestructuraciones, el sentimiento de inseguridad va asociado a la ambigüedad de los roles y a un aumento en las demandas de trabajo. El nivel de contacto que haya tenido el trabajador con la reestructuración y la cercanía o lejanía con que la haya vivido, afectan su valoración sobre el proceso. Por lo tanto, las interacciones estresantes derivadas del proceso de reestructuración también varían en función del contacto que el trabajador haya tenido con la misma.

En cuanto al efecto que puede tener el número de reestructuraciones a las que se sobrevive, el equipo de investigación de Moore (2004) encontró que, a mayor número de reestructuraciones experimentadas por el trabajador, mayor es el efecto de estos eventos sobre su bienestar. Sus resultados sugieren que aquellos trabajadores que han sobrevivido a dos reestructuraciones experimentan un deterioro mayor en la salud y un mayor sentimiento de inseguridad que quienes han vivido un único evento de reestructuración. Sin embargo, estos autores reconocen no haber tenido en cuenta la cantidad de trabajadores despedidos en cada evento de reestructuración y plantean que sus resultados pueden haberse visto afectados por la severidad de las reestructuraciones. Esto implica que la cantidad de trabajadores que se despiden en cada proceso de reestructuración –severidad– también juega un papel importante en la valoración de las fuentes de interacciones estresantes asociadas con el *downsizing*.

En ese sentido, la investigación adelantada por Vahtera y su grupo (2004) demostró que la probabilidad de muerte por cardiopatías es dos veces mayor en aquellos sujetos que han experimentado una reestructuración de gran severidad, con una proporción de despidos superior a 18 por ciento de los trabajadores totales, frente a quienes no habían experimentado reestructuraciones o vivieron reestructuraciones en las cuales se despidió menos del 8 por ciento de los trabajadores.

En suma, los procesos de cambio organizacional, como la división del trabajo y las reestructuraciones, son eventos que se convierten en una fuente importante de interacciones estresantes y, por esa vía, se asocian con el deterioro en la salud de los trabajadores. Particularmente, la división del trabajo implica una reducción del control sobre los procesos de trabajo y un aumento en las demandas de la tarea; especialmente en trabajadores administrativos, para quienes el ritmo y la eficiencia están interconectados. Además, las reestructuraciones implican un aumento en las demandas del trabajo al redistribuir las tareas entre los sobrevivientes y generan una serie de sentimientos y reacciones que dependen del tipo de reestructuración implementada, de las estrategias y técnicas utilizadas, del nivel de contacto de cada trabajador con el proceso, de la cantidad de reestructuraciones a las que haya sobrevivido y de la cantidad de trabajadores que hayan sido despedidos en cada proceso de reestructuración; bien sea para reestructuraciones ocurridas en el pasado, como para aquellas que se encuentran en proceso o que el trabajador presume van a ocurrir.

Un elemento subyacente a las interacciones estresantes producidas por las reestructuraciones son los procesos de toma de decisiones acaecidos durante ellas (Parker *et al*, 1997). Las decisiones tomadas en el curso de todo proceso de reestructuración implican

la selección y escogencia del personal despedido y del personal que continúa con la organización. Excepto en contextos de reducción estratégica, donde esa decisión se toma como producto del análisis racional de los puestos de trabajo, la selección no suele tener criterios claros ni parámetros definidos, por lo que se asume aplicando criterios subjetivos. Los resultados de varias investigaciones sugieren que el aumento en los sentimientos de inseguridad laboral y de culpa es producto de la falta de procedimientos objetivos aplicados a la hora de tomar tales decisiones. Dicho de otra forma, se deriva de las injusticias que pueden ocurrir durante los procesos de reestructuración.

Clima de trabajo

Según el Departamento Administrativo de la Función Pública de la República de Colombia (2001) el *clima organizacional* es un conjunto de percepciones en torno a las políticas y procedimientos, formales e informales, que caracterizan a una entidad y que influyen en el comportamiento de los trabajadores. Este concepto difiere de otras nociones cercanas como la de satisfacción, entendida como el resultado de la valoración afectiva de la relación entre lo que el trabajador desea y aquello que puede tener; también difiere de la motivación, que se refiere a los intereses comportamentales que mueven la acción; y se diferencia de la *cultura organizacional*, que es una serie de valores, creencias y comportamientos estables y permanentes en el tiempo.

De acuerdo con esta definición, el clima organizacional es la forma como los trabajadores perciben el entorno laboral en su totalidad. Esa percepción depende de las condiciones objetivas que definen y caracterizan a cada organización, de las valoraciones subjetivas y de la forma como los trabajadores interpretan la realidad de la organización (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2001). La relación existente entre el estilo de liderazgo, el nivel de participación, la confianza, la interacción y las redes de comunicación, hace parte del clima organizacional; por lo que éste se refiere a la forma como se dan las interacciones sociales en el trabajo y a las relaciones interpersonales que se generan en el lugar de trabajo. Tales relaciones constituyen el soporte y apoyo social en el contexto de trabajo (Gómez, 2002), el cual es uno de los componentes del modelo propuesto por Johnson y Hall, (1998) denominado Demanda-Control-Soporte.

La manera como se dan las relaciones sociales constituye el *clima de trabajo* de una organización y, según McCann *et al.* (1997), la forma como estas relaciones se generan y mantienen constituye una fuente de situaciones potencialmente estresantes para los trabajadores. El clima de trabajo depende de los niveles de calidez y cercanía en las relaciones interpersonales. Por ello, se configura como un factor bipolar que tiene, en uno de sus extremos, el *clima de trabajo cooperativo* (caracterizado por interacciones cálidas y cercanas en una atmósfera de respeto, tolerancia, compañerismo, apoyo y no competitividad) y, en el otro un *clima de trabajo hostil*, caracterizado por interacciones frías, difíciles y lejanas, cargadas de competitividad, egoísmo, incompetencia e irresponsabilidad y que provoca conflictos interpersonales (McCann *et al.*, 1997).

De acuerdo con los resultados de la investigación de McCann y sus colaboradores (1997), el clima de trabajo hostil está relacionado con bajos niveles de satisfacción laboral y se considera una fuente de múltiples interacciones estresantes. Los trabajadores que experimentan conflictos frecuentes con sus jefes, compañeros y subalternos de trabajo, perciben falta de soporte social en el contexto laboral. De la misma manera, las

interacciones sociales hostiles dificultan la ejecución de las tareas, generan diferentes problemas de salud y aumentan las tasas de ausentismo laboral.

Uno de los aspectos más llamativos en la evaluación de las interacciones sociales en el ambiente de trabajo, son aquellas interacciones en las cuales no sólo hay un clima de trabajo hostil, sino que además hay todo un proceso de hostigamiento en contra de un empleado en particular con el objetivo de forzarlo a abandonar su puesto de trabajo, cambiar su horario, aceptar nuevas responsabilidades y ejecutar mayor número de tareas que le implican una sobrecarga de trabajo. Estas situaciones se denominan hostigamiento o *acoso psicológico*. Para someter al trabajador, el hostigador emplea diferentes trampas y realiza continuos insultos, amenazas, calificaciones negativas y actos de sabotaje; también utiliza argumentos que desacreditan su rendimiento, lo acusa de ausentismo, de cometer errores frecuentes y de tener bajos niveles de productividad (Marsan, 2002).

En España, según datos de ABC, uno de cada tres funcionarios administrativos del Estado ha sufrido alguna forma de acoso. Cerca del 90 por ciento de tales acosos es efectuado por los jefes sobre los subalternos y, en un 20 por ciento de los casos, los victimarios son los mismos compañeros de trabajo. Infortunadamente, dichas prácticas se hacen cada vez más frecuentes pues están asociadas con la reorganización del trabajo, con la falta de personal en las organizaciones (Marsan, 2002) y con altos niveles de desempleo que provocan el aumento en la competencia desleal por los empleos vacantes.

En la investigación sobre acoso psicológico, generalmente se ha considerado que la responsabilidad recae sobre los victimarios y/o sobre las víctimas en el denominado *mito del perfil del agresor*. De acuerdo con este existen tres perfiles de victimarios y a cada uno le corresponde un tipo particular de víctima. El perfil de *la bestia* corresponde a directivos que disfrutan destruyendo la dignidad de sus subalternos, a ellos les corresponden víctimas frágiles, temerosas y que necesitan conservar su empleo. El *político* es un directivo audaz, ambicioso, que roba las ideas y argumentos de sus trabajadores y los asume como propios; sus víctimas son los rivales directos y sus estrategias se basan en las relaciones y las habilidades sociales. Por último, el perfil del *impostor* es asumido por un empleado incompetente que oculta sus errores difamando sobre el trabajo de los demás, sus víctimas suelen ser sus antiguos compañeros.

Según Marsan (2002), el mito del agresor deja de lado la responsabilidad que tienen las empresas en el surgimiento y mantenimiento de las conductas agresivas y de hostigamiento, en tanto que reduce el problema a la interacción entre empleados. En Francia se desarrollaron diferentes investigaciones que han generado una nueva conciencia sobre la responsabilidad que tienen los entes sociales en la organización del trabajo. En general, la organización social tiende a favorecer el individualismo, la impaciencia, la intolerancia y la agresividad, causantes de las conductas hostigantes.

Climas de trabajo caracterizados por presión psicológica y acoso moral traen como consecuencia sentimientos de ineficacia profesional, baja autoestima y cuadros depresivos que, en muchos casos, se transforman en dolencias físicas y afectan los hábitos de sueño, producen fatiga, cefaleas, resistencia y flexibilidad muscular. Todo ello se traduce en el aumento de las tasas de ausentismo por incapacidad médica.

La forma como ocurren las interacciones sociales depende, en gran medida, de la forma como se halle distribuido el trabajo (Marsan, 2002), de cómo se efectúen los procedimientos y de la aplicación de las políticas al interior de las organizaciones (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2001). El nivel de las interacciones va desde el clima de trabajo cooperativo hasta el clima de trabajo hostil, cuya manifestación más perversa se refleja en la presión psicológica, el acoso y el hostigamiento sobre los trabajadores. El trabajador percibe su clima de trabajo en función de las interacciones sociales y de la forma como es tratado por sus compañeros, jefes y subalternos; esto subyace en los conceptos de igualdad y equidad en el trato. Las desigualdades en el trato y las preferencias favorecen la percepción de un clima de trabajo hostil. Cuando los favoritismos, afectos o diferencias personales son la directriz de las relaciones laborales, aparece el acoso.

Para que el clima laboral sea percibido como cooperativo se requiere de imparcialidad y objetividad que aseguren un trato equitativo e igualitario para todos los trabajadores. Esto nos sitúa nuevamente en el problema de la justicia en el lugar de trabajo, pues la característica principal de un clima de trabajo hostil es la falta de interacciones justas, las cuales producen competitividad, egoísmo y envidia. La falta de justicia en las interacciones sociales es la verdadera causa de las situaciones de acoso psicológico.

Percepción de justicia en el lugar de trabajo y salud

Los estudios centrados en la percepción de justicia en el lugar de trabajo suelen establecer una clasificación de acuerdo con tres de sus componentes más representativos (Schminke Cropanzano, & Ambrose, 2000). Históricamente, el primer tipo de justicia que llamó la atención por parte de los investigadores fue la *justicia distributiva*, la cual se refiere a la percepción de equidad por lo que se recibe como resultado de una decisión de asignación. Una de las manifestaciones de la justicia distributiva es la asignación salarial para los trabajadores, representada por la relación existente entre las tareas que realiza cada trabajador y el dinero que recibe como retribución. La asignación justa de los recursos requiere de un manejo presupuestal adecuado que guarde las proporciones salariales entre la planta de trabajadores. Según Schminke y su grupo de investigación (2000), la percepción de poca justicia distributiva se asocia con sentimientos de frustración, poco compromiso organizacional, insatisfacción laboral y baja productividad, y ha demostrado tener influencia en diferentes problemas de salud. No obstante, la asignación salarial es sólo una parte de la justicia distributiva, pues la definición incluye todo aquello que el trabajador percibe como ganancia a cambio de su trabajo: es la equidad en la distribución de dichas ganancias lo que determina la valoración de la igualdad y de la justicia distributiva (Schminke *et al.*, 2000).

La justicia distributiva implica una relación de equidad entre el trabajo que se realiza y la retribución que el trabajador recibe. Sin embargo, esta definición se asemeja mucho a la *teoría de la equidad* propuesta por Kalimo *et al* (2003), según la cual debe existir un balance entre todo lo que el trabajador invierte en la realización de su trabajo y todo lo que recibe a cambio. Si no hay tal balance, el trabajador percibe una relación de inequidad (Kalimo *et al.*, 2003). Aunque, por una parte, la definición de justicia distributiva hace referencia a todo aquello que el trabajador recibe a cambio de su trabajo —donde el dinero aparece como un elemento importante pero no es el único— (Schminke *et al.*, 2000), por otra, la teoría de la equidad también hace referencia al balance entre lo

que el trabajador invierte en su trabajo y las ganancias que obtiene a cambio de ello (Kalimo *et al.*, 2003). El contexto en donde nace esta última acepción es muy diferente de aquel que dio origen a la definición de justicia distributiva.

La teoría de la equidad surge en el contexto del denominado *contrato psicológico*, cuya definición original implica una expectativa inconsciente de los trabajadores de una organización para responder y soportar sus necesidades y defensas psicológicas en su intercambio con las necesidades implícitas de la organización (Rousseau, 1995, citado en Kalimo *et al.*, 2003). La definición de Brockner y Wiesenfeld (1996) describe un conjunto de expectativas entre el trabajador y la organización, traducidas en empleo perpetuo a cambio de esfuerzo y lealtad. Según Kalimo y su grupo (2003), este conjunto de expectativas implica que los trabajadores deben invertir su tiempo, esfuerzo, habilidades y gustos en su trabajo para beneficiar a la organización. A cambio, serán recompensados con dinero, seguridad y otros beneficios no tangibles como respeto y reconocimiento. Así como el trabajador fija sus expectativas, la organización debe explicitar las suyas y describirlas dentro de sus políticas, procedimientos y estándares (Bocchino, Hartman, & Folley, 2003).

Aunque el contrato psicológico es un constructo con diferentes acepciones según el punto desde el cual se analice, en general se entiende como una valoración subjetiva o la percepción de una promesa de reciprocidad que tiene elementos transaccionales y relacionales cambiantes con el tiempo (Sutton & Griffin, 2004). Diferentes investigaciones han abordado el problema del contrato psicológico, especialmente en torno a las situaciones en que éste puede ser quebrantado por parte de la organización (Kalimo *et al.*, 2003) y a la forma como su violación afecta el bienestar de los trabajadores (Bocchino *et al.*, 2003). Se habla del quebranto o violación del contrato psicológico cuando se rompe el balance entre los beneficios y las inversiones; es decir, cuando la inversión que el trabajador hace en su trabajo sobrepasa los beneficios que recibe o cuando una de las partes percibe que las promesas con las que se estableció el contrato ya no se están cumpliendo por la contraparte y, por lo tanto, se está dejando de recibir aquello que se esperaba (Sherman, 1993).

La percepción de las violaciones sobre el contrato psicológico se encuentra altamente relacionada con los procedimientos seguidos para los entrenamientos, ascensos, desarrollo de carrera, seguridad, distribución de responsabilidades, asignación de beneficios y demás aspectos sobre los cuales se percibe la existencia de promesas preestablecidas (Sutton & Griffin, 2004). Aparece cuando las organizaciones, conscientemente, dejan de cumplir sus promesas (negación) o cuando se ignora la existencia de la promesa (incongruencia). No obstante, desde esta perspectiva hay una diferencia teórica entre las expectativas no cumplidas y la violación del contrato psicológico. Dado que las expectativas pueden aparecer de manera genérica y no se hallan delimitadas por las condiciones del trabajo, dependen únicamente de la experiencia previa de cada trabajador. De este modo, el contrato psicológico se refiere solamente a las obligaciones prometidas que dependen de las condiciones de trabajo e implican al trabajador y a la organización (Sutton & Griffin, 2004).

Como resultado de las investigaciones se ha planteado que la ruptura de la equidad, producto de la violación del contrato psicológico, es una variable mediadora de los

efectos que las demás variables tienen sobre el bienestar de los individuos (Kalimo *et al.*, 2003). Muchas condiciones de trabajo pueden romper el equilibrio y generar una percepción de aumento en los esfuerzos y recursos invertidos en éste –la carga de trabajo es uno de ellos–, o pueden generar la percepción de disminución en los beneficios recibidos a cambio del trabajo –falta de control sobre los procedimientos, por ejemplo–. Una vez roto el equilibrio aparecen interacciones estresantes para el trabajador, estas pueden desencadenar diversas complicaciones de salud.

Los hallazgos de la investigación de Kalimo y su grupo (2003), así como los del equipo de Bocchino (2003), muestran que la relación entre las condiciones de trabajo estudiadas y el bienestar de los trabajadores, se encuentra parcialmente mediada por la percepción de inequidad entre los beneficios y las inversiones. Sin embargo, sólo una parte de las variaciones en los índices de bienestar puede ser explicada por el efecto mediador de la percepción de equilibrio. Para explicarla en su totalidad es necesario tener en cuenta que también hay un efecto directo de las interacciones estresantes derivadas de la percepción de violación del contrato psicológico y del nivel general de bienestar.

Desde esta perspectiva, tanto de la justicia distributiva como del contrato psicológico, se pueden constituir fuentes de interacciones estresantes para el trabajador. Es necesario analizar el efecto que tiene cada una de ellas sobre el bienestar y, posteriormente, identificar la relación existente entre el concepto de justicia distributiva y el de equilibrio que subyace en la idea del contrato psicológico. Tal como lo afirman Guzzo y Noonan (1994, citados por Sutton & Griffin, 2004), el contrato psicológico ha sido más un elemento teórico que una realidad empírica. Se requiere ampliar su estudio para ayudar a clarificar la relación existente entre éste y otros constructos cercanos (Sutton & Griffin, 2004).

La segunda forma es la denominada *justicia procedimental*. Dicha forma alude a la percepción de justicia en los procesos organizacionales, incluye la rectitud en la toma de decisiones y la claridad sobre los procedimientos aplicados en cada entidad (Schminke, 2000). Este tipo de justicia requiere de políticas formales y objetivas para la toma de decisiones (Brockner & Wiesenfeld, 1996) y para la ejecución de las tareas, pues la existencia de políticas claras y bien definidas aumenta la percepción de justicia procedimental. Estas políticas deben ser consistentes, sin prejuicios, representativas, correctas, precisas y éticas (Leventhal, 1980, citado en Schminke, 2000).

Schminke y sus colaboradores (2000) aseguran que a pesar de recibir una baja remuneración, los trabajadores se sienten tratados de manera justa cuando se les permite participar en los procesos de toma de decisiones y cuando se les deja controlar los procesos de trabajo. Incluso, en situaciones de extrema desigualdad por la remuneración salarial, se han reducido las percepciones de injusticia o se han observado percepciones de trato justo en el lugar de trabajo cuando se presentan ambas situaciones. Por el contrario, si el trabajador no puede incidir en los procesos de toma de decisiones ni puede controlar los procedimientos concernientes a su labor, la percepción de injusticia se aumenta (Schminke *et al.*, 2000).

Los trabajadores que participan de los procesos de toma de decisiones consideran que las mismas han sido tomadas de manera justa, reportan altos niveles de compromiso organizacional (Daly & Geyer, 1994), alta confianza en las directivas (Konovsky &

Pugh, 1994), pocas intenciones de cambiar de empleo (Dailey & Kirk, 1992) y altos niveles de producción y rendimiento laboral (Konovsky & Cropanzano, 1991).

Todos estos resultados han convertido la toma de decisiones participativa y la claridad de políticas y procedimientos, en prácticas relativamente frecuentes entre las organizaciones interesadas en el bienestar de sus trabajadores (Schminke *et al*, 2000). En consecuencia, se han ocupado de generar programas claros y objetivos para la selección del personal, carreras de ascensos, evaluaciones del desempeño y alternativas para todas las demás decisiones relacionadas con la administración de los recursos humanos (Folger & Lewis, 1993). Especialmente, se ha enfatizado en la necesidad de aumentar la justicia procedimental durante los procesos de reestructuración y de cambio organizacional (Parker *et al*, 1997).

Por último, en las investigaciones se habla de la *justicia de la interacción o justicia del trato interpersonal*. Esta se refiere a la justicia percibida por el trabajador acerca de la relación con las personas que toman decisiones que podrían llegar a afectarlo. Bobocel y su grupo de trabajo (1997) estipularon que los trabajadores perciben justicia en sus interacciones si los superiores los tratan con dignidad y si les brindan información necesaria y suficiente. Este tipo de justicia se asocia con un buen nivel de relaciones interpersonales entre los funcionarios y entre ellos con sus jefes; por lo tanto, las políticas de intervención organizacional, que pretenden un mejoramiento en los niveles de justicia percibida en las interacciones, deben fundamentarse en el entrenamiento en habilidades sociales, competencias administrativas y relaciones interpersonales. El resultado ha sido el surgimiento de climas de trabajo cooperativos, reducciones importantes en la hostilidad y menos conflictos con los compañeros.

Por lo demás, algunos investigadores consideran que la justicia procedimental y la justicia de la interacción son manifestaciones diferentes de un mismo constructo (i.e. Cropanzano & Greenberg, 1997) y que éstas son dos facetas de un solo tipo de justicia, denominado *justicia de las decisiones*, la cual se compone por un aspecto social del proceso de toma de decisiones –*justicia de la interacción*– y por un aspecto formal de dicho proceso –*justicia procedimental*–. Para Schminke *et al* (2000), este debate se mantiene abierto, pues muchas investigaciones han mostrado que sí existen diferencias en cuanto a los antecedentes y a las consecuencias que trae cada tipo de justicia; tal evidencia sugiere la conveniencia de analizar los componentes de cada una de las manifestaciones de la justicia como fenómenos separados.

En este sentido, el estudio adelantado por el grupo de Schminke (2000) señala que algunas características de la estructura organizacional favorecen la aparición de tipos particulares de justicia, es el caso de las organizaciones sistemáticamente justas; mientras que la estructura de otras organizaciones es sistemáticamente injusta en tanto que no permite la participación de los trabajadores y propicia relaciones jerárquicas. Para establecer las características de la estructura organizacional, las cuales pueden estar correlacionadas con los niveles percibidos de justicia e injusticia, estos autores optaron por centrar la atención en los denominados *focos estructurales*.

A partir de la definición de *centralización*, entendida como el nivel de concentración de poder y autoridad en una organización, Schminke y su equipo (2000) establecieron

dos componentes de la misma: la participación del trabajador en el proceso de toma de decisiones (que depende del nivel de concentración del poder comparado con el nivel de participación frente a las políticas de contratación, ascensos y otras directrices del trabajo), y las jerarquías de autoridad, referidas a la concentración del poder para regular el proceso y las tareas. Dichos componentes se encuentran relacionados con los niveles de autonomía y libertad del trabajador en el desarrollo de su labor. Dependiendo de los niveles de participación de los trabajadores, de los procesos de toma de decisiones, de la autoridad y del control que la organización ejerza sobre ellos, se establece el grado de centralización. De tal suerte que aquellas organizaciones que no permiten la participación de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones y que mantienen controladas sus tareas son las que presentan niveles más altos de centralización (Schminke *et al*, 2000).

Dado que la percepción de justicia procedimental incluye la justicia en la toma de decisiones y que la participación en esta aumenta la percepción de justicia procedimental, existe una relación entre la percepción de justicia y el nivel de centralización del poder en dicho proceso de toma de decisiones. Así mismo, incluye la justicia en el control de los procedimientos, pues la percepción de justicia aumenta si el trabajador puede controlar sus propios procedimientos. Entonces, existe también una relación entre la percepción de justicia procedimental y el nivel de centralización del poder en el control de las tareas. Sin embargo, el estudio de Schminke *et al* (2000) demostró que la centralización no guarda ningún tipo de relación con la percepción de justicia en las interacciones, ni a nivel de jerarquía en la autoridad, ni a nivel de la participación en el proceso de toma de decisiones. Pero sí demostró que una estructura organizacional con bajos niveles de centralización favorece las percepciones de justicia procedimental, tanto a nivel de toma de decisiones, como del control sobre el proceso. Ese estudio incluso revela que la jerarquía de la autoridad es el factor que permite predecir, en mayor medida, las percepciones de justicia procedimental, cuya relación es inversa. Esto implica que los niveles de autonomía y control sobre los procedimientos que debe ejecutar el trabajador, resultan más importantes para producir percepciones de justicia procedimental que la participación en el proceso de toma de decisiones. Los autores señalan desconocer las razones que explican tal relación y especulan que puede deberse a que el control sobre el procedimiento es una situación cercana, la cual afecta de manera muy directa al trabajador y, por lo tanto, puede estar condicionando su percepción sobre la justicia procedimental.

Un segundo foco de la estructura organizacional que puede incidir sobre las percepciones de justicia es la *formalización*, entendida como la claridad en cuanto a normas, procedimientos, roles y políticas; ésta depende del nivel de definición y puntualización de los mismos. La formalización implica la existencia de reglas preestablecidas de manera directa tendientes a regular los procesos de trabajo y de toma de decisiones; circunstancia que reduce las probabilidades de subjetividad, parcialidad y flexibilidad. La existencia de un sistema de normas claras, puntuales y precisas se relaciona con la igualdad y la equidad en el trato que recibe un trabajador con respecto a los demás, pues la interacción y las decisiones se encuentran reguladas y reglamentadas por dicho sistema de normas (Schminke, 2000).

La relación entre la formalización, como conjunto de normas claras y precisas que regulan los procesos de toma de decisiones, y la justicia procedimental, parece obvia.

De acuerdo con Schminke y sus colaboradores (2000), la existencia de tal conjunto de normas reglamenta los procedimientos y asegura que todos los trabajadores sean tratados por igual. Bajo este razonamiento se han desarrollado diversas investigaciones que demuestran dicha relación.

Según las hipótesis planteadas en el estudio de Schminke (2000), la relación entre la justicia procedimental y la formalización tiene forma de “U” invertida. Si bien es posible considerar que la existencia de un conjunto de normas puede aumentar la percepción de justicia procedimental –en tanto reduce las probabilidades de subjetividad y asegura igualdad en el procedimiento–, también es factible reconocer que los altos niveles de formalización y reglamentación pueden ser percibidos por los trabajadores como una normatividad excesiva que los trata de manera inclemente, estricta e inflexible, donde no habría espacio para considerar la particularidad de cada situación y se reducirían los niveles de justicia percibida. No obstante, a pesar de la claridad y consistencia de esa argumentación, el estudio en mención no encontró evidencia empírica que diera cuenta de la relación entre la formalización y las percepciones de justicia procedimental. No sólo no hubo relación de “U” invertida, sino que no se encontró ninguna relación entre la formalización y la percepción de justicia procedimental. En la discusión que Schminke y los demás autores de la investigación plantean al respecto, reconocen que a futuro el problema de la formalización no debe ser tratado como un asunto de la cantidad de normas existentes en la organización, sino como una cuestión de calidad de las mismas y de lo adecuadas o inadecuadas que resultan para cada trabajador. El punto fundamental señalado por estos investigadores apunta a que el análisis de la formalización no alude simplemente a la existencia de un conjunto de normas, pues debe abarcar también las situaciones en las cuales tienen que ser aplicadas y debe evaluarse si en la práctica tales procedimientos se ciñen a lo reglamentado y estipulado por dichas normas. La hipótesis fue un poco simplista al dejar de lado todos estos elementos que permiten evaluar a fondo el grado de formalización de la organización y que, según reconocen, deben guardar relación con la percepción de justicia procedimental.

Por último, la literatura sobre el tema plantea que el *tamaño de la organización* constituye otro de los focos estructurales. Aunque este foco incluye elementos como la capacidad física, el personal disponible o los recursos económicos, solamente la cantidad de trabajadores que componen la organización ha sido relacionada con las percepciones de justicia. Esto indicó a Schminke y sus colegas que las organizaciones grandes se caracterizan por la existencia de burocracia y diferentes niveles de autoridad, los cuales se vinculan con el trato impersonal de los trabajadores entre sí y con las directivas. Esto genera sentimientos de lejanía, trato indigno, falta de respeto y lleva a considerar que las interacciones sociales son difíciles y conflictivas. Por ende, existe una relación entre el gran tamaño de algunas organizaciones y la falta de justicia en las interacciones sociales (Schminke *et al*, 2000).

El grupo de Schminke (2000) pudo demostrar que el tamaño de las organizaciones guarda una relación inversamente proporcional con la percepción de justicia en las interacciones. Esos resultados sugieren que las directivas de las grandes organizaciones mantienen relaciones menos cordiales y más lejanas con sus subalternos —a diferencia de los directivos de las pequeñas organizaciones— y por ello son percibidos como menos justos en sus interacciones. Aún queda abierta la pregunta de si en realidad los

directivos de las grandes organizaciones mantienen interacciones más injustas que los de las pequeñas, o si, por el contrario, son las necesidades de reconocimiento de los propios trabajadores las que originan las percepciones de distancia e injusticia en el trato con ellos.

De otro lado, el tamaño de las organizaciones puede estar relacionado con un amplio conjunto de normas, políticas y procedimientos muy reglamentados que disminuyen la probabilidad de participación en los procesos de toma de decisiones. Por tal motivo, Schminke *et al* (2000) plantearon teóricamente la existencia de una relación inversa entre el tamaño de la organización y la percepción de justicia procedimental. Sin embargo, sus hallazgos no sustentaron la existencia de dicha relación y el tamaño de la organización mostró tener efecto sobre la percepción de justicia en las interacciones, pero no sobre la percepción de justicia en los procedimientos.

Las conclusiones generales de las investigaciones realizadas en torno a la percepción de justicia en el lugar de trabajo permiten afirmar que hay elementos de la estructura organizacional que afectan la percepción de justicia y, por ello, la literatura habla de organizaciones estructuralmente justas o estructuralmente injustas. Definitivamente, es necesario considerar cada tipo de justicia como un constructo independiente, pues los elementos de la estructura organizacional relacionados con la percepción de justicia son diferentes para la justicia procedimental y para la justicia de las interacciones. Adicionalmente, aún falta precisar con mayor detalle los elementos de la estructura organizacional que favorecen la aparición de las percepciones de justicia en el puesto de trabajo, especialmente aquellos concernientes a la estructura organizacional que favorecen la percepción de justicia distributiva.

Satisfacción, identidad y compromiso

Casi todas las investigaciones sobre condiciones de trabajo evalúan de alguna manera el bienestar percibido por los trabajadores. Con el fin de estimar el efecto que las interacciones de cada una de las condiciones de trabajo tienen sobre el trabajador, se evalúan otras variables asumidas como indicadores indirectos del bienestar general. La literatura frecuentemente plantea que existe una relación inversamente proporcional entre las interacciones estresantes en las condiciones de trabajo y los indicadores indirectos del bienestar. De acuerdo con ésta, a mayor cantidad, intensidad y duración de las interacciones estresantes con una o varias de las condiciones de trabajo, menor es el grado de bienestar percibido; y los niveles más altos de bienestar percibido aparecerán ligados a un menor número de interacciones estresantes o a un impacto reducido sobre el trabajador en el curso de dichas interacciones.

Especialmente, se plantea que existe una relación entre la satisfacción laboral y la cantidad y la intensidad de las interacciones estresantes que pueden presentarse frente a cada una de las condiciones de trabajo. Generalmente, las investigaciones asumen que las interacciones estresantes afectan el grado de satisfacción laboral experimentado por el trabajador y, por ello, se han establecido relaciones entre la satisfacción laboral y varias de las condiciones de trabajo anteriormente descritas.

Por ejemplo, Landsbergis (2003) demostró que los índices de satisfacción laboral se reducen durante los procesos de cambio organizacional. En un exhaustivo meta-análisis

sobre el modelo Demanda-Control y sus efectos sobre el bienestar, De Lange *et al* (2003) reportaron catorce estudios que asumieron la satisfacción laboral como variable dependiente o como medida indirecta del bienestar; Sutton y Griffin (2004) y Bocchino *et al* (2003), entre otros, demostraron que existen relaciones entre la satisfacción laboral y las situaciones de violación del contrato psicológico. Así mismo, Donovan (1998, citado en Schminke *et al*, 2000) desarrolló una escala para medir la injusticia en el trabajo y mostró que el trato justo en las organizaciones se encuentra relacionado con los niveles más altos de satisfacción, lo cual es coherente con los hallazgos del propio Schminke y colaboradores (2000), quienes sostienen que la percepción de insatisfacción laboral aumenta en situaciones de injusticia procedimental.

Numerosas investigaciones han señalado que existe una relación inversamente proporcional entre el nivel de satisfacción laboral y el ser “sobreviviente” de una reestructuración (Armstrong-Stassen, 2004; Batear *et al*, 2004; Hughes, 2000; Parker *et al*, 1997; Swaen *et al*, 2004; Kalimo *et al*, 2003; Moore *et al*, 2004; Probst, 2004; entre otros), excepto cuando las reestructuraciones son de tipo estratégico, pues en ellas los niveles de claridad de las funciones y los roles laborales no se deterioran (Parker *et al*, 1997), factores que han evidenciado estar vinculados con la satisfacción.

También se ha comprobado la relación entre la comunicación y el bienestar. Incluso, se ha propuesto que la satisfacción laboral depende del grado de congruencia entre el trabajador y la organización (Bocchino *et al*, 2003; Kehr, 2003). Dicha congruencia ocurre en dos niveles: en el primero de ellos, el trabajador establece una imagen sobre su labor según la importancia que tiene dentro del proceso completo, generando un sentimiento de involucramiento y de identidad con los productos del trabajo (Bocchino *et al*, 2003). La identidad existente entre el trabajador y los productos del trabajo se halla determinada por el nivel de conocimiento del proceso, la responsabilidad por los resultados y la correspondencia entre habilidades, gustos y aficiones del trabajador con los requerimientos de la tarea.

En la medida en que las tareas efectuadas por el trabajador involucren más sus competencias, conocimientos y habilidades, este generará una mayor identidad con los productos del trabajo y con la tarea general que debe realizar. Lo anterior conduce a que disfrute más su trabajo, mientras que aquellas tareas que implican en menor medida el uso de sus capacidades y que requieren menos de sus habilidades y destrezas, producirán bajos niveles de identidad con la tarea asignada (Bauman, 1999, citado en Armstrong-Stassen, 2004).

McCann y sus colaboradores (1997) consideran que las tareas que implican un alto nivel de exigencia sobre las habilidades del trabajador, que promueven el desarrollo de las competencias y permiten la puesta en práctica de sus destrezas, que requieren la utilización de los conocimientos preexistentes y facilitan la adquisición de nuevos conocimientos, constituyen un desafío intelectual para quien las realiza. En últimas, existe una relación directamente proporcional entre el nivel de desafío intelectual y la identidad con la tarea.

De otro lado, la congruencia se da también a nivel organizacional. Tal congruencia implica que el trabajador establece una serie de sentimientos hacia la entidad que lo em-

plea, los cuales lo vinculan afectivamente a ella. En la literatura, dichos sentimientos de vinculación afectiva con la organización son denominados como *compromiso afectivo* (Armstrong-Stassen, 2004) y comprenden una amplia gama que va desde el orgullo y gratitud, hasta la lealtad y dependencia. A largo plazo, estos sentimientos generan un alto nivel de congruencia entre los objetivos personales perseguidos por el trabajador y los objetivos y metas corporativas que caracterizan a la organización (Witt, 1998).

Varias investigaciones realizadas al respecto, muestran que los vínculos afectivos establecidos entre el trabajador y la organización juegan un efecto protector frente a las condiciones de trabajo que crean interacciones estresantes, pues mantienen en la persona un sentimiento de seguridad y pertenencia con la entidad, el cual se convierte en un recurso más con el que cuenta el trabajador al entrar en interacción con esas variables (Armstrong-Stassen, 2004). El aumento en los recursos es una forma de enfrentar las situaciones y permite resistir la tensión que pudiera producirse durante la interacción. La congruencia entre los objetivos personales del trabajador y las metas corporativas, modela la relación entre las políticas organizacionales y el compromiso del sujeto con la organización (Witt, 1998). Incluso, la relación entre el desempeño en el trabajo y las políticas organizacionales, depende del nivel de congruencia entre las metas del trabajador y las de la entidad. El compromiso afectivo entre el trabajador y su organización es un elemento necesario para dar curso a nuevas políticas en el trabajo con un bajo impacto sobre las personas (Witt, 1998), pues la percepción de la implementación de las políticas es más alta en los trabajadores que no comparten las metas de la organización ni de las directivas.

Otra forma de compromiso, que al parecer no genera efectos tan protectores ni tan deseables, es el denominado *compromiso de continuidad*, caracterizado por un sentimiento de apego, necesidad y dependencia del trabajador hacia la organización, donde él establece una valoración de aquello que le ha significado su trabajo y reconoce que habría un costo muy alto si decidiera dejar la institución (Armstrong-Stassen, 2004). En esa medida, el trabajador se encuentra envuelto por la organización y existe un compromiso entre las dos partes, pero es un compromiso motivado principalmente por el temor y que no conlleva a la satisfacción laboral, sino a la resignación y el aguante. Sin embargo,

<< [...] El efecto del rol laboral, aunque puede estudiarse desde ciertas perspectivas alusivas a las características mismas del trabajo, no puede entenderse cabalmente, aislado de los efectos de otros roles y de su calidad percibida por la persona que los desempeña. (Gómez, 2002, p. 13)>>

Es decir que la satisfacción con el rol laboral es solamente una de las esferas que ocupa la vida de quienes trabajan; al mismo tiempo, ellos son padres, madres, esposos y esposas. El estudio del bienestar de los trabajadores y los efectos de las interacciones estresantes con las condiciones de trabajo no puede reducirse al análisis de la satisfacción laboral.

El desempeño de diferentes roles generalmente tiene un efecto benéfico sobre el bienestar de los trabajadores. Así lo demuestra la evidencia empírica revisada por Gómez (2002). Diferentes procesos pueden relacionarse con los beneficios generados por el

desempeño de diferentes roles, pues algunos pueden moderar los efectos negativos de otros, o también pueden aumentar los recursos para afrontar las demandas de los roles restantes. Sin embargo, bajo esta perspectiva expuesta por Gómez (2002), el desempeño de los diferentes roles tiene un límite después del cual los requerimientos de cada uno de ellos dejan de ser benéficos para el bienestar y se convierten en nuevas fuentes de interacciones estresantes, producen sobrecarga y malestar.

El desempeño de diferentes roles ha sido abordado por la literatura especializada desde el punto de vista del conflicto entre el rol familiar y el rol laboral. En un primer momento, la preocupación fue construir definiciones y mediciones precisas sobre el desempeño de ambos roles, las cuales permitieran evaluar el proceso de interacción entre ellos, la dirección en que ocurren los conflictos, las presiones ocasionadas por un rol sobre otro y la relación entre el conflicto y las percepciones de satisfacción producidas por el desempeño de ambos roles (Kossek & Ozeki, 1998). El meta-análisis desarrollado por estos dos autores indica que sólo recientemente empezó a verse el conflicto entre el trabajo y la familia como un constructo global y bidireccional.

Actualmente, en el estudio de la relación entre los roles familiares y laborales, se reconoce que el fenómeno implica dos dimensiones diferentes y sugiere que hay una doble influencia de cada una sobre la otra. Según ello, las demandas del rol laboral pueden afectar el desempeño del rol familiar, situación a la que se denomina conflicto trabajo-familia, y/o las demandas del rol familiar pueden afectar el desempeño del rol laboral, conocido en la literatura como conflicto familia-trabajo. Pese a ser fenómenos independientes pero igualmente importantes, las investigaciones generalmente centran su atención en torno al conflicto trabajo-familia, más que al conflicto familia-trabajo.

De acuerdo con la clasificación establecida por Kossek y Ozeki (1998), los estudios realizados a propósito de los conflictos de roles se han dirigido desde tres puntos de vista. Por una parte, se han centrado en la extrapolación *-spillover-*; en ellos se presupone que las actitudes y los comportamientos ejecutados en un rol son extraídos de éste para ponerse en práctica en algún otro, reemplazando las actitudes y comportamientos característicos de este segundo rol. La compensación constituye el segundo enfoque según el cual los roles son interpretados como una interrelación que debe mantenerse en equilibrio y, si se presenta un conflicto, debe reestablecerse el equilibrio por medio de un contrabalanceo entre los roles. Por último, los conflictos de roles han sido analizados desde la teoría de la segmentación. Ésta teoría implica que el conflicto por el desempeño de roles se debe a la fragmentación del individuo para ejecutarlos, donde la competencia y rivalidad entre las demandas de cada uno de ellos son conceptos centrales.

En general, las investigaciones han sido desarrolladas desde el punto de vista del *spillover*; en ellas se asume que el efecto de la extrapolación de las actitudes del trabajo sobre la familia es negativo y, por ende, se centran en las implicaciones negativas que traen las exigencias del rol laboral sobre el desempeño del rol familiar. En consonancia, se entiende que hay una correlación negativa entre el conflicto trabajo-familia y el bienestar del trabajador, y que los altos niveles de conflictos bidireccionales entre los roles pueden relacionarse con los niveles de satisfacción laboral.

Aunque en algunos casos el fenómeno del *spillover* puede ser positivo para el trabajador, usualmente los investigadores presuponen la existencia del conflicto trabajo-familia, por lo que pretenden medirlo y esperan encontrar relaciones negativas entre éste y los indicadores de bienestar (Kossek & Ozeki, 1998). De hecho, en el meta-análisis mencionado, los autores reportaron una gran cantidad de estudios que encontraron correlaciones fuertes y negativas entre el conflicto de roles y la satisfacción laboral, aún en aquellos trabajadores que no ejercen roles familiares.

Así mismo, encontraron que frecuentemente se habla de rol familiar para referirse, sin distinción alguna, al rol de padre, madre y al de pareja. Tratarlos de manera conjunta resulta altamente inadecuado, pues cada uno de ellos se refiere a condiciones específicas y características diferentes que implican una serie de demandas particulares y sugieren la existencias de fuentes de satisfacción y de interacciones estresantes concretas.

Major, Klein y Ehrhart (2002) propusieron que la relación entre las condiciones de trabajo y el conflicto trabajo-familia estaba mediada por el tiempo de trabajo. La hipótesis que dirigió su estudio se basaba en que algunas condiciones de trabajo inducían a los trabajadores a aumentar sus horas laborales y, por lo tanto, éstos se veían obligados a prestarle mayor atención al rol laboral que al rol familiar. El aumento en el tiempo de trabajo fue planteado como la variable mediadora entre las condiciones de trabajo y el conflicto familia-trabajo.

Cabe mencionar que los resultados del mencionado estudio mostraron solamente una mediación parcial. De allí se deduce que las condiciones de trabajo efectivamente inducen al aumento en las horas de trabajo, afectan el tiempo dedicado al rol laboral y, por esa vía, aumentan las probabilidades de que ocurran conflictos trabajo-familia. Pero también evidenciaron la existencia de relaciones directas entre las condiciones de trabajo y el conflicto de los dos roles; tal circunstancia implica que no es el aumento en el tiempo de trabajo lo único que explica la aparición del conflicto.

Brett y Stroh (2003) trataron de establecer las causas por las cuales los trabajadores de niveles directivos en las organizaciones de Estados Unidos dedicaban tanto tiempo a su rol laboral y descuidaban los demás roles. Las hipótesis de trabajo incluían el “gusto por el consumismo”, en tanto los trabajadores querían incrementar su nivel de ingresos y para ello aumentaban sus horas de trabajo; el *contagio social*, que habla de un comportamiento aprendido por el trabajador y que lo haría dirigir su interés sobre el éxito, las metas y los valores capitalistas; el *escape emocional del hogar*, donde los trabajadores que tienen problemas familiares evitarían pasar tiempo con sus familias y se refugiarían en el trabajo para lograr su equilibrio emocional; por último, la hipótesis de *ganancias laborales*, según la cual el compromiso, satisfacción e identidad con la tarea, el trabajo y la organización, llevarían al trabajador a aumentar sus horas de trabajo, su esfuerzo y dedicación.

Aunque todas esas hipótesis fueron sometidas a prueba en el mismo estudio, sólo la hipótesis de ganancias laborales tuvo poder explicativo. Ello sugiere que el compromiso con la organización, la satisfacción con el rol laboral y la identidad con la tarea, son las variables que podrían explicar la conducta de aumento en las horas de trabajo y el descuido de los demás roles (Brett & Stroh, 2003).

Si el aumento de horas de trabajo guarda relación con el conflicto entre roles y, por ende, con la reducción del bienestar percibido, y está dado por la satisfacción en el trabajo, ¿cómo puede haber una relación directamente proporcional entre el tiempo de trabajo y la satisfacción laboral, al mismo tiempo que hay una relación inversamente proporcional entre el tiempo de trabajo y la satisfacción? De seguro la respuesta se encuentra en los modelos parciales de mediación de la relación. Por ejemplo, la relación existente entre la satisfacción laboral y el aumento en las horas de trabajo implica también las percepciones sobre el contrato psicológico, —en tanto se aumenta la inversión hecha por el trabajador— pero al mismo tiempo afecta la percepción de las ganancias que deberían mantener el balance; es allí donde pueden presentarse las rupturas del contrato psicológico y podría explicarse la reducción de la satisfacción laboral.

Así las cosas, todas las condiciones de trabajo afectan de una u otra forma la percepción de satisfacción y los demás indicadores del bienestar de los trabajadores. Sin embargo, todas las investigaciones se han limitado a contemplar solamente algunas de las percepciones respecto de aquellas condiciones de trabajo que pueden estar asociadas con el bienestar. Los estudios que incluyen de manera comparativa todas las variables que pueden generar interacciones estresantes para el trabajador no son frecuentes. Una investigación de tal magnitud resultaría útil para identificar las fuentes particulares de interacciones estresantes y para conocer la forma como tales variables se relacionan entre sí y afectan, positiva o negativamente, el bienestar. Los análisis comparativos al respecto permitirán esclarecer las dudas que los estudios fragmentados no permiten abarcar.

Una de las falencias más recurrentes en la literatura es la incapacidad para puntualizar las condiciones de trabajo e identificar aquellas que, en mayor medida, se relacionan con la percepción de satisfacción laboral. Si bien es cierto que la percepción de justicia afecta el bienestar, la relación entre las demandas y el control también lo afectan, según lo sugiere el modelo original de Karasek (1979). Del mismo modo hay un efecto de incluir el clima laboral y los procesos de cambio organizacional que también han sido relacionados con el bienestar. Un análisis completo de todas las variables que pueden generar interacciones estresantes para el trabajador y que afectan los indicadores de bienestar, no podría dejar de lado el efecto que las reestructuraciones tienen sobre los sobrevivientes; tampoco puede ignorar el efecto de la relación de equidad que debe existir entre lo que el trabajador invierte y las ganancias que recibe a cambio.

La influencia, por separado, de cada una de estas variables sobre el bienestar del trabajador ya se ha demostrado, pero la pregunta sobre las relaciones parciales y los modelos de mediación que pueden resultar más adecuados para explicar la asociación entre algunas condiciones de trabajo y el bienestar, continúa abierta. Se desconoce si los modelos planteados, en los cuales se incluyen parte de estas variables, conservarían su poder explicativo al establecer vínculos entre la totalidad de variables. Una lectura de la realidad lleva a pensar que las ecuaciones estructurales permitirán reemplazarlos con modelos de mediación compartida, donde todas las variables interactúen simultáneamente sobre diferentes indicadores del bienestar que trasciendan las barreras de la salud ocupacional para comprender cabalmente el complejo sistema denominado *trabajador*.

Bibliografía

- Armstrong-Stassen, M. (1997). The effect of repeated management downsizing and surplus designation on remaining managers: an exploratory study. *Anxiety, stress and coping*, 10, 377-384.
- Armstrong-Stassen, M. (2004). Coping with downsizing: a comparison of executive-level and middle managers. *International Journal of Stress Management*, 12, 117-141.
- Bobocel, D., R. McCline, & R. Folger (1997). Letting them down gently: conceptual advances in explaining controversial organizational policies. *Trends in organizational behavior*, 4, 73-88.
- Bocchino, C., B. Hartman, & P. Folley (2003). Relationship between Person-Organization congruence, perceived violations of the psychological contract and occupational stress symptoms. *Consultant psychology: practice and research*, 55, 203-214.
- Brett, J., & L. Stroh (2003). Working 61 plus hours a week: why do managers do it? *Journal of Applied Psychology*, 88, 67-68.
- Brockner, J., & B. Wiesenfeld (1996). An interactive framework for explaining reactions to decisions: interactive effects of outcomes and procedures. *Psychological Bulletin*, 120, 189-208.
- Burke, R., & E. Greenglass (2000). Effects of hospital restructuring on full time and part time nursing staff in Ontario. *International Journal of Nursing Studies*, 37, 163-171.
- Byrne, J. (1988). The rebel shaking up Exxon. *Business Week*, 18, 104-107.
- Celedón, A. (2003). Método cuantitativo para la evaluación de estaciones de trabajo frente a pantallas de computador [En línea]. En P. Mondelo y M. Fruns (Eds.), *Comunicaciones del Simposio Internacional de Prevención de Riesgos Profesionales y Salud Laboral*. Disponible: <http://www.prevencionintegral.com/orpconference/2003/>
- Cooper, C., & M. Davidson, (1988). Las fuentes de estrés en el trabajo y su relación con los ambientes no laborales. En Kalimo R. et al (Comps.), *Los factores psicosociales en el trabajo y su relación con la salud*. Ginebra: OMS.
- Cropanzano, R., & J. Greenberg (1997). Progress in organizational justice: tunneling through the maze. In Cooper C. & I. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12, 317-372.
- Dailey, R., & D. Kirk (1992). Distributive and procedural justice as antecedents of job dissatisfaction and intent to turnover. *Human Relations*, 45, 305-317.
- Daly, J., & P. Geyer (1994). The role of fairness in implementing large-scale change: employee evaluations of process and outcome in seven facility relocations. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 623-638.
- De Lange, A., T. Taris, M. Kompier, I. Houtman, & P. Bongers (2003). The very best of the millennium: longitudinal research and the Demand-Control-(Support) model. *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 8, 4, 282-305.
- Departamento Administrativo de la Función Pública (2001). *Clima organizacional* [En línea]. Disponible: <http://www.dafp.gov.co/Documentos/clima.pdf>
- Echeverría, M. (1987). Trabajo y salud. *V Congreso Mundial de Medicina Social*. Colombia: Quirama.
- Folger, R., & D. Lewis (1993). Self-appraisal and fairness in evaluations. In Cropanzano, R. (Ed.). *Justice in the workplace: approaching fairness in human resource management*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Fourastié, J. (1958). *La productividad*. Barcelona: Imprenta Moderna.
- Freeman, S., & K. Cameron (1993). Organizational downsizing: a convergence and reorientation framework. *Organization Science*, 4, 10-29.

- Gómez, V. (2002). *Riesgos de salud y su relación con el desempeño de múltiples roles en hombres empleados*. Bogotá: Universidad de los Andes – Centro de Estudios Socioculturales e Internacionales.
- Grossi, G., T. Theorell, M. Jurisoo, & S. Setterlind (1999). Psychophysiological correlates of organizational change and threat of unemployment among police inspectors. *Integrative Physiological and Behavioural Science*, 34, 30-42.
- Guelaud, F. et al (1981). *La carga mental en el trabajo. Para un análisis de las condiciones de trabajo obrero en la empresa*. Buenos Aires: Instituto Nacional de Educación Tecnológica (INET).
- Guerrero, J. (1992). Stress laboral en Colombia: rasgos actuales y perspectivas de intervención. En Flórez, L. (Ed.), *Psicología de la salud en Colombia*, vol. 1. Bogotá: Asocopsis.
- Guerrero, J. (1995). Salud mental y trabajo en tiempos de cambio organizacional. *Revista Colombiana de Psicología*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Guerrero, J. (1996). Factores psicosociales del trabajo con computador. *Revista Avances de Enfermería*, vol. 14, 2, 83-98. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Guerrero, J. (2006). El estrés ocupacional: correlatos fisiológicos, psicológicos y sociales. *Revista Diálogos*, 4, 185-218. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Hitt, M., B. Keats, H. Harback, & R. Nixon, (1994). Rightsizing-Building and maintaining strategic leadership: a long-term competitiveness. *Organizational Dynamics*, 23, 18-32.
- Hughes, J. (2000). Avoidance of emotional pain during downsizing in a public agency. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 52, 256-268.
- Johnson, J. & E. Hall (1998). Job strain, work place social support and cardiovascular disease. *American Journal of Public Health*, 78, 1336-1342.
- Kalimo, R., T. Talis & W. Shaufeli, (2003). The effects of past and anticipated future downsizing on survivor well-being: an equity perspective. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8, 91-109.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain: implications for job design. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-307.
- Kivimäki, M., J. Vahtera, J. Pentti, & J. Ferrie (2000). Factors underlying the effect of organizational downsizing on health of employees: longitudinal cohort study. *British Medical Journal*, 320, 971-975.
- Konovsky, M., & R. Cropanzano (1991). The perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 76, 698-707.
- Konovsky, M., & S. Pugh, (1994). Citizenship and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37, 656-669.
- Kossek, E. & C. Ozeki (1998). Work-family conflict, polices and job-live satisfaction relationship: a review and directions for organizational behavior-human resources research. *Journal of Applied Psychology*, 83, 139-149.
- Kozlowski, S., G. Chao, E. Smith, & J. Hedlund (1993). Organizational downsizing: strategies, interventions and research implications. In Cooper & Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 38, 1, 264-332.
- Landsbergis (2003). The changing organization of work and the safety and health of working people. *Journal of Occupational Environmental Medicine*, 45, 61-72.
- Major, V., K. Klein, & M. Ehrhath (2002). Work time, work interference with family and psychological distress. *Journal of Applied Psychology*, 87, 427-436.
- Marks, M. (1993). Restructuring and downsizing. In Mirvis, P. (Ed.), *Building the competitive workforce: investing in human capital for corporate success*. Chichester, England: Wiley.

- Marsan, J. (2002). Acoso moral – ¿nuevo azote de la actividad laboral para los sindicalistas? *Trabajo*, 43, 12-14.
- McCann, B., J. Russo, & A. Benjamin (1997). Hostility, social support and perceptions of work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2, 175-185.
- Mikkelsen, A., & M. Gundersen (2003). The effect of a participatory organizational intervention on work environment, job stress and subjective health complaints. *International Journal of Stress Management*, 10, 91-110.
- Ministerio del Trabajo y Seguridad Social – Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (1987). *Condiciones de trabajo y salud. Guía del Monitor*. Madrid.
- Moore, S., L. Grunberg, & E. Greenberg (2004). Repeated downsizing contact: the effects of similar and dissimilar layoff experiences on work and well-being outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9, 247-257.
- National Institute for Occupational Safety and Health (1997, junio). *Building air quality: a guide for building owners and managers* [En línea]. Disponible: <http://www.cdc.gov/spanish/niosh/fact-sheets/Fact-sheet-705002.html>
- Noer, D. (1993). *Healing the wounds: overcoming the trauma of layoffs and revitalizing downsized organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Osborne, D. & T. Gaebler (1992). *Reinventing government: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Parker, S., N. Chmiel & T. Wall (1997). Work characteristics and employee well-being within a context of strategic downsizing. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2, 289-303.
- Peterson, M., & J. Wilson (2004). Work stress in America. *International Journal of Stress Management*, vol. 11, 2, 91-113.
- Probst, T. (2004). Safety and insecurity: exploring the moderating effect of organizational safety climate. *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 9, 1, 3-10.
- Roberts, B., A. Caspi, & T. Moffitt (2003). Work experiences and personality development in young adulthood. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 582-593.
- Ruiz, A. (1987). *Salud ocupacional y productividad*. México: Limusa.
- Sánchez, J. E. (1988, noviembre). Espacio y nuevas tecnologías. *Cuadernos Críticos de Geografía Humana*, 78. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Schminke, M., R., Cropanzano, & M. Ambrose (2000). The effects of organizational structure on perceptions of procedural fairness. *Journal of Applied Psychology*, 85, 294-304.
- Shaw, J. & E. Barrett-Power (1997). A conceptual framework for assessing organization, work group, and individual effectiveness during and after downsizing. *Human Relations*, 50, 109-127.
- Sherman, S. (1993). How will we live with the tumult? *Fortune*, 128, 55-57.
- Simon, & Alain (1978). *La informatización de la sociedad*. México: Fondo de cultura económica.
- Sutton, G. & M. Griffin (2004). Integrating expectations, experiences an psychological contract violations: a longitudinal study of new professionals. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 493-514.
- Swaen, G., U. Bültmann, I. Kant, & L. Amelsuourt (2004). Effects of job insecurity from a workplace closure threat on fatigue and psychological distress. *Journal of Occupational Environmental Medicine*, 46, 443-449.
- Tombaugh, J., & L. White (1990). Downsizing: an empirical assessment of survivors' perceptions in a post-layoff environment. *Organizational Development Journal*, 8, 32-43.
- Un trabajo saludable [En línea]. (2001, 30 de julio). *El Mercurio, economía y negocios*. Disponible: <http://www.economiaynegocios.com>

cl/tus_finanzas/tus_finanzas.asp?id=237ynumero=15

- Vahtera, J., M. Kivimäki, J. Pentti, A. Linna, M. Virtanen, P. Virtanen, & J. Ferrie (2004). Organizational downsizing, sickness absence, and mortality: 10-town prospective cohort study. *British Medical Journal Papers*, 23, 1-5.
- Witt, L. (1998). Enhancing organizational goal congruence: a solution to organizational politics. *Journal of Applied Psychology*, 83, 666-674.
- Zeitlin, L. R. (1995). Organizational downsizing and stress related illness. *International Journal of Stress Management*, 2, 207-219.