

Percepción de los factores de riesgo psicosocial en una entidad financiera fusionada

Janny Alexandra Barahona
Universidad de San Buenaventura - Cali (Colombia)
Kewy Sarsosa Prowesk¹
Pontificia Universidad Javeriana – Cali (Colombia)

Recibido: 14/09/08 Aceptado: 10/ 12 /08

Resumen

La investigación tiene como objetivo identificar la percepción de los funcionarios sobre los factores de riesgo psicosociales del trabajo en una empresa financiera, luego de un proceso de fusión. Los participantes de la investigación fueron 20 empleados de diferentes áreas y con más de cuatro años de antigüedad en la empresa. Es una investigación no experimental, con diseño transeccional descriptivo. Se utilizó un cuestionario construido por la investigadora, que fue sometido a validación de contenido por jueces, y está basado en un cuestionario de identificación de situaciones de riesgo psicosociales (Lahera y Góngora ,2005); dando como resultado una percepción de riesgo psicosocial de la fusión de nivel medio; y los factores de riesgo psicosociales presentes fueron: la motivación, el compromiso, la participación y el estrés, que tuvieron relación con el desempeño de los empleados, sus niveles de productividad y agilidad para llevar a cabo las tareas.

Palabras clave: factores de riesgo psicosociales del trabajo, cambio organizacional, fusiones y adquisiciones.

Abstract

The purpose of the investigation is to identify the employee's perception about psychosocial factors of work in a financial company after a merger, in

¹ Dirección correspondencia. Email: kewy@javerianacali.edu.co

the same place where the research and professional practice took place. This is a non-experimental investigation, with transactional descriptive design. The participants were 20 employees from different areas with more than four years of experience in the company. A questionnaire designed by the author was used, and the result obtained was a middle level of psychosocial perception of the fusion. The psychosocial factors found were: motivation, commitment, participation, and stress. All of the factors had influence over the employee's discharge, productivity levels, and their ability to complete assignments.

Key Words: psychosocial factors of work, organizational change, mergers and acquisitions

Resumo

A investigação tem como objetivo identificar a percepção dos funcionários sobre os fatores de risco psicossocial do trabalho em uma empresa financeira depois de um processo de fusão. Os participantes da investigação foram 20 empregados de diferentes áreas e com mais de quatro anos de antigüidade na empresa. É uma investigação não experimental, com desenho transeccional descritivo. Se utilizou um questionário construído pela investigadora, que foi submetido a validação de conteúdo por juízes e esta baseado na identificação de situações de risco psicossociais (Lahera e Góngora ,2005), dando como resultado uma percepção de risco psicossocial da fusão de nível meio e os fatores de risco psicossociais presentes foram: a motivação, o compromisso, a participação e o stress, que tiveram relação com o desempenho dos empregados, seus níveis de produtividade e agilidade para levar a cabo as tarefas.

Palabras-chave: fatores de risco psicossociais do trabalho, mudança organizacional, fusões e aquisições.

Introducción

Las organizaciones constituyen un factor clave en el desarrollo personal y grupal de las personas, en ellas los funcionarios permanecen más tiempo activos durante el día y, finalmente, es el sitio donde transcurre la mayor parte de sus vidas; pero, debido a las exigencias del medio y a la competencia global, las empresas han optado por llevar a cabo fusiones empresariales, que tienen como finalidad eliminar la competencia y asumir nuevos retos dentro de la organización económica contemporánea.

Las fusiones evidentemente implican cambios radicales en las compañías, y son los funcionarios quienes están obligados a vivir esta experiencia y a superarla, por tanto, es importante trabajar en pro del talento humano, ya que se encuentra inevitablemente implicado en estos procesos, y precisamente son los empleados quienes propician que las organizaciones se mantengan, o por el contrario, desaparezcan.

Lo que se propuso realizar en la presente investigación fue lograr una mejor

comprensión de un fenómeno que ha sido estudiado desde otras disciplinas (como la Economía y el Derecho) y que tiene un fuerte impacto sobre las organizaciones, por los efectos que genera. Se habla entonces de una fusión empresarial, estudiada esta vez desde la Psicología Organizacional. Es evidente que una fusión no sólo se limita a la unión de dos o más sociedades, sino que implica múltiples cambios, uno de ellos es el cambio en las construcciones y significados, que los empleados de las empresas fusionadas han hecho en torno a su trabajo, y la forma en que esto impacta, desde un nivel psicosocial, a toda la organización (dado que las organizaciones son las personas y ellas son las involucradas en estos procesos).

Abordar el fenómeno de la fusión de empresas desde la Psicología resulta complejo y a la vez necesario, ya que representa un hecho que no es aislado y que se está implementando cada vez más en diferentes sectores productivos; en este caso, se enfatizará la problemática de investigación sobre las fusiones que se están presentando en el sector financiero, los cambios organizacionales que esto acarrea, y lo psicosocial que puede verse comprometido con estos hechos en los empleados de una de las compañías fusionadas.

De acuerdo con la exploración que se realizó en busca de investigaciones similares al problema planteado, se puede inferir que es necesario conocer a profundidad acerca de los efectos que genera una fusión, no sólo a nivel económico o jurídico, sino también psicológico, y dado que no se han hecho investigaciones al respecto, se considera pertinente abordar qué tantos beneficios y/o perjuicios (psicológicos, sociales, relacionales) puede acarrear una fusión para los funcionarios, ya que son ellos los que se encuentran en medio de todo el proceso que llevan las empresas para tal fin.

En la revisión de antecedentes empíricos de factores psicosociales, presentes ante un cambio organizacional, como lo es una fusión, no se encontraron registros; los hallados corresponden a trabajos de grados en Psicología; Factores psicosociales presentes en las actuales modalidades de trabajo como outsourcing, servicios profesionales y trabajo asociado (López y Uribe, 2004); en Derecho, Economía y Administración, que trataban el tema de las fusiones como forma de concentración económica (Ramírez, 1985); de reestructuración industrial en Colombia (Gómez, 1992); en el sector financiero (Cuesta y Vélez, 1998), y si generan valor las fusiones a las empresas colombianas (Martínez y López, 2003).

Estos estudios se concentraron en la descripción a profundidad del fenómeno, su origen, evolución, finalidad, procedimientos a llevar a cabo, etapas, efectos y demás. Algunas de sus conclusiones indican que las fusiones posibilitan la reducción de costos, obtención de mayores utilidades, hacer frente a la competencia extranjera, mantener predominio en el mercado. Las fusiones pueden consolidarse como un fuerte motor para el desarrollo del país y cada vez son más frecuentes en la medida en que avanzan los procesos de integración de áreas económicas; además, las fusiones por sectores son una estrategia exitosa que genera valor a las empresas.

Por último, los estudios realizados concordaron en el hecho de que la fusión es la forma más perfecta de concentración de empresas por los efectos permanentes, absolutos e irreversibles que genera.

Para Salanova, Gracia y Peiró (1996), lo psicosocial y en especial las investigaciones psicosociales hablan de “las estimaciones que los trabajadores hacen del trabajo” (p. 35); e igualmente, estos autores mencionan que lo psicosocial tiene que ver con el significado

del trabajo como una construcción y una realidad social por su impacto sobre las conductas individuales y sociales y que además tienen una base puramente subjetiva. Por su parte, la Organización Internacional del Trabajo (1984) establece que los factores psicosociales en el trabajo consisten en interacciones entre éste, su medio ambiente, la satisfacción y las condiciones de su organización, todo lo cual, a través de percepciones y experiencias, pueden influir en la salud, rendimiento y la satisfacción de los funcionarios.

Desde este punto de vista, el trabajo encara algo que va más allá de una actividad, conducta, situación o contexto, el trabajo también puede ser analizado o descrito como un fenómeno psicosocial, es decir, que se toman aquí los aspectos subjetivos de éste o la forma como cada uno lo vive y significa (Peiró y Prieto, 1996). De acuerdo a lo expuesto, se puede decir que la visión psicosocial del trabajo concede importancia a las valoraciones, significados y percepciones que las personas hacen de su actividad laboral, teniendo en cuenta los diferentes componentes psicológicos, ambientales y físicos del trabajo.

Para ello, autores como Davis (1998) y Robbins (2004) mencionan la presencia de diferentes factores psicosociales vistos como problemáticas a tener en cuenta en las organizaciones, tales como: la motivación con su antecedente sobre la satisfacción laboral; la participación, que facilita y promueve una comunicación efectiva; el estrés producido por las condiciones del medio ambiente físico del trabajo o por condiciones disfuncionales en el puesto de trabajo. También se encuentran los factores psicosociales del interés del empleado por su trabajo y el comportamiento funcional en él, aquí tienen que ver los factores propios

de su labor en relación con la clase y forma de las funciones que realiza; así se tienen en cuenta la relación existente entre la tarea y las energías físicas y mentales para realizarla y el bienestar psicológico que esto produce.

Adicionalmente, autores como Salanova et al. (1996) exponen que los significados del trabajo vienen condicionados por once funciones psicosociales, desempeñadas a nivel individual y social, ellas son: función integrativa o significativa del trabajo; proporcionar status y prestigio social; fuente de identidad personal; función económica; oportunidades para la interacción y contactos sociales; estructuración del tiempo; actividad más o menos obligatoria; fuente de oportunidades para desarrollar habilidades y destrezas; transmitir normas, creencias y expectativas sociales; proporcionar poder y control; y, finalmente, proporcionar comodidad (comfort).

Ahora, es necesario tener en cuenta que los significados construidos por las personas alrededor del trabajo se encuentran, en cierta forma, supeditados al contexto donde se movilizan diariamente, las organizaciones, las que se mantienen en un continuo proceso de cambio. Autores como Clifton y Calás (1984) comentan que es necesario que esto suceda, ya que se trata de una forma de crecer y sobrevivir frente a las demandas que el medio impone. De igual forma, Hellriegel, Slocum y Woodman (1998) señalan tres causas principales que conllevan al cambio, ellas son: globalización del mercado; difusión de la tecnología de la información y de las redes de computación; y cambios en la naturaleza de la fuerza laboral, empleada por las organizaciones.

Los cambios traen consigo resistencias, y autores como Hellriegel et al. (1998) mencionan que hay múltiples formas que adopta la resistencia al cambio, entre ellas

se encuentra la resistencia abierta, que se manifiesta en huelgas, menor productividad, trabajo defectuoso y posiblemente sabotaje. También está la resistencia encubierta, que se expresa en “demoras y ausentismos mayores, solicitud de traslados, renunciaciones, pérdida de motivación, moral más baja y tasas de accidentes o errores más altas” (Hellriegel et al. 1998. p. 584). Se mencionan, además, otras formas que llevan consigo la resistencia al cambio, como la falta de participación y compromiso de los empleados con los cambios propuestos. Estos autores distinguen dos tipos de resistencia al cambio: individuales y organizacionales.

La resistencia individual se enfoca, principalmente, en las percepciones, la personalidad, los hábitos, amenazas al poder y la influencia, el temor a lo desconocido y razones económicas de las personas que se ven involucradas en el cambio; mientras que en el segundo tipo de resistencia, las organizaciones tenderán a crear fuertes defensas contra el cambio, y cuando el cambio se opone a los intereses y transgrede aquello que se va aceptando colectivamente, entonces se presentan las siguientes fuentes de resistencia organizacional: diseño y cultura organizacional, limitación de recursos, inversiones fijas y acuerdos interorganizacionales.

Por su parte, Davis y Newstrom (1998) mencionan la existencia de tres tipos de resistencia al cambio en los empleados, cuando se combinan estos tres tipos se producen diferentes actitudes hacia el cambio de acuerdo con la forma de percibir de cada empleado. Los tipos son: lógica (que se basa en el pensamiento racional y científico); psicológica (de acuerdo a las emociones, los sentimientos y las actitudes); y sociológica (basada en los intereses y los valores de grupo).

Para Stoner (1995), hay más probabilidad de éxito de un cambio cuando se logran identificar las fuerzas de resistencia. Éstas se agrupan principalmente en tres clases: cultura organizacional, intereses personales y percepciones individuales acerca de los objetivos de la organización. En relación con ello, Davis y Newstrom (1998) expresan que la cultura es imprescindible en las organizaciones, debido a que proporciona estabilidad y seguridad y permite entender lo que acontece dentro del contexto organizacional y, asimismo, define las respuestas a estos sucesos de cambio.

Una clara muestra del cambio organizacional sucede cuando se fusionan empresas. Las fusiones constituyen un medio de expansión y crecimiento empresarial y, aunque no son el único camino para que las empresas crezcan, sí representan una alternativa a través de la inversión de capital interna u orgánica; por esta razón en una fusión las compañías se unen para combinar y compartir sus recursos con la finalidad de alcanzar objetivos comunes (Sudarsanam, 1996). A su vez Pérez (1985) comenta que en una fusión se tiene en cuenta tanto el aspecto subjetivo como el patrimonial, porque ninguno de los dos, tomados aisladamente, podría caracterizar la fusión.

El fenómeno de la fusión puede darse de acuerdo a dos modalidades: por integración y por absorción (Gómez, 1992). La fusión por integración, también llamada horizontal o por creación, consiste en que dos o más sociedades se disuelven para formar una nueva entidad. En este tipo de fusión desaparecen las compañías para que se pueda dar paso a la creación de una nueva sociedad que poseerá un nuevo capital, nueva razón social, dirección, estructura, etc.

La fusión por absorción, también llamada vertical o por incorporación, ocurre

cuando subsiste una de las organizaciones participantes en la fusión, la cual asume los activos y pasivos de las sociedades disueltas pero no liquidadas. La principal característica de esta modalidad es que permanece la entidad absorbente, es decir, sigue siendo la misma sociedad que existía antes de la fusión, y su capital aumenta con el activo de la que se absorbe (Cuesta y Vélez, 1998).

Luego de llevarse a cabo la fusión de empresas, ya sea por integración o por absorción, es cuando se producen ciertos efectos sobre las sociedades y también sobre los individuos que se encuentran ligados a este fenómeno (ya sean los empleados de las empresas fusionadas, los socios, los acreedores y la sociedad en general). En relación con los efectos producidos por la fusión en los empleados, Fulmer y Gilkey (1990) realizaron una investigación sobre las implicaciones humanas de la gestión de fusiones, en ella encontraron que en el lenguaje de los funcionarios, durante las entrevistas, las referencias a la familia eran muy comunes, es decir, asociaban los problemas de las fusiones con los problemas familiares. Los efectos que genera una fusión sobre los empleados se pueden tratar desde esa analogía de la relación de un niño con sus padres (Fulmer y Gilkey, 1990), y se puede compilar en las siguientes reacciones:

Ansiedad e incertidumbre, indefensión y rechazo, división de lealtades, repliegue y evitación, y, finalmente, conflictos sobre nuevos valores.

Entre los efectos que ocasiona una fusión en los empleados, también se puede hablar de la pérdida sentida por ellos en ese proceso, y que se define en diferentes áreas, tales como: pérdida de identidad, falta de información y ansiedad, desperdicios de talentos y repercusiones familiares. Por tanto, Clemens y Mayer (1990) explican que

es imprescindible que en una fusión también se tenga en cuenta el factor humano, ya que a raíz de este cambio, los empleados suelen enfrentar una incertidumbre profesional y personal, preocupación por su seguridad económica, sentimientos de despersonalización y falta de confianza en los colegas y, muy seguramente, puede resultar todo lo anterior en una insatisfacción y una baja productividad durante el periodo inmediatamente posterior a la fusión.

Método

Diseño

Corresponde a una investigación no experimental de tipo descriptivo, dado que no es posible manipular las variables que se observarán en su ambiente natural para trabajar con ellas tal y como se presentan para luego analizarlas (Hernández, Fernández y Baptista, 2003).

El tipo de diseño es el transeccional descriptivo (Hernández, 2003), ya que se trata de recopilar los datos y analizarlos en un solo momento, así como determinar las percepciones psicosociales dentro de unas variables claramente establecidas y delimitadas, para luego proporcionar la respectiva descripción de esta temática.

Participantes

La población estuvo conformada por funcionarios de una corporación financiera fusionada. Esta organización está constituida por 248 empleados en nómina, sus edades oscilan entre los 20 y 50 años, quienes poseen títulos universitarios y/o técnicos.

La muestra fue conformada por 20 personas que cumplieran con los siguientes criterios de inclusión: ser funcionarios de la regional Cali, estar en nómina y haber trabajado entre 4 y 32 años en la empresa antes de la fusión (ver Tabla 1).

Tabla 1. Caracterización demográfica de la población

Area	No de Sujetos	Sexo		Edad			Años en la Empresa		
		M	F	30-40	41-50	51 MAS	4-10	11-20	21-32
RRHH	3	2	1	1	1	1		3	
O Y M	2		2		2			2	
Contabilidad	2	1	1	1	1		1	1	
Operaciones	2	1	1	2				2	
Sistemas	3	3		3			3		
Vicepresidente operaciones	1		1		1			1	
Jurídico	1	1			1				1
Secretaria Gral	1	1				1			1
Contraloría	1		1		1		1		
Tesorería	1	1			1			1	
Banca Privada	1		1		1				1
Vicep. Regional	1		1	1			1		
Riesgo	1		1	1			1		
Total	20	10	10	9	9	2	7	10	
		20		20			20		

Se trató de una muestra no probabilística, dado que la selección no se realizó aleatoriamente, sino que fue intencional, teniendo en cuenta las características de inclusión de la población requerida, para dar respuesta al problema planteado, y el número de la muestra estuvo supeditado a la disponibilidad de los tiempos permitidos por la organización para el desarrollo de la investigación.

Instrumentos

Se construyeron dos instrumentos para ser utilizados en la presente investigación: un cuestionario de percepción de la fusión en los empleados, y un formato de entrevista semi-estructurada.

El formato de entrevista semi-estructurada tuvo como propósito ampliar la información obtenida con el cuestionario. La entrevista está conformada por 17 ítems, que indagan sobre aspectos psicosociales del trabajo: el significado que le dan al trabajo en sus vidas, las satisfacciones que éste produce; la identificación o no con el trabajo que realizan; y los sentimientos que éste les genera (preguntas 4, 5, 8, 9, 10, 11,

15, 16, 17), y sobre la imagen que tienen de la empresa, los sentimientos que generó el proceso de fusión en los entrevistados, sus expectativas frente al proceso como tal, y cambios detectados a partir de la fusión en la empresa (preguntas 1, 2, 3, 6, 7, 12, 13, 14).

En la entrevista los sujetos pueden dar varias respuestas a los aspectos psicosociales, por lo tanto, la sumatoria de las respuestas de la muestra no será igual a 20.

El cuestionario de percepción de la fusión fue diseñado por la investigadora a partir del cuestionario de Lahera y Góngora (2005), denominado: factores psicosociales. Identificación de situaciones de riesgo. Dicho cuestionario indaga sobre lo que piensan, sienten y hacen frente a una situación determinada. Consta de 50 ítems y está dividido en tres factores a evaluar: 1. Pertenencia, implicación, responsabilidad; 2. Compromiso, satisfacción, seguridad; y 3. Cohesión de grupo. Se utilizó una escala de medición tipo Likert, de tal manera que la sumatoria de las respuestas suma ya como puntaje mínimo 50 y como máximo 250 puntos, por lo cual se establecieron como rangos de medición: alto, la sumatoria de las

respuestas comprende entre los 50 y los 150 puntos; medio, la sumatoria de las respuestas tiene un puntaje comprendido entre los 151 y los 200 puntos; y bajo, la sumatoria de las respuestas tiene un puntaje comprendido entre los 201 y los 250 puntos. Y como rangos de interpretación se establecieron los siguientes:

Nivel alto, indica la presencia de varios factores de riesgo psicosocial que están afectando su estabilidad laboral y emocional, tales como la insatisfacción en el trabajo, la falta o ausencia de compromiso con la organización, la inseguridad, el estrés, la falta de motivación, la autodepreciación y falta de participación como miembro activo de la organización. Lo anterior señala que el empleado se ha visto claramente afectado por un proceso en el que no se siente activo, y esto puede verse reflejado en su eficiencia y efectividad.

Nivel medio, quienes se encuentran ubicados en este rango, reflejan, en cierta medida, la presencia de algunos factores de riesgo psicosocial que se ven afectados con el proceso de fusión, como la participación activa, el estrés o la falta de cooperación y confianza que perciben en la organización. Por tanto, se puede distinguir que el impacto ocasionado por la fusión no ha sido algo fácil de asimilar, pero en él se divisan nuevas oportunidades, sin perder el compromiso o la satisfacción que les proporciona el trabajo.

Nivel bajo, señala que la fusión de la organización no produjo grandes cambios en ellos, la percepción de riesgo psicosocial de la fusión se mantiene baja, precisamente porque su nivel de satisfacción, motivación, compromiso y seguridad no ha modificado sustancialmente en los últimos meses. No obstante sí pueden aparecer algunos factores psicosociales como el estrés o la falta de participación en la organización.

Se optó por construir el instrumento basado en el creado por Lahera y Góngora (2005), buscando la presencia de ítems que abordaran los efectos de la fusión en los empleados propuestos por Fumer y Gilkey (1990) y Schweiger, Ivancevich y Power (1990) El instrumento tuvo validación de contenido por dos jueces, quienes hicieron sugerencias para eliminar algunos ítems que se repetían en el aspecto que abordaban, y cambio de algunas palabras y redacción de ítems para que fueran más cortos y precisos. Una vez se realizaron los ajustes se aplicó como pilotaje a dos personas de la corporación financiera de estudio, que no hicieron parte de los participantes finales. No hubo cambios en el instrumento.

Resultados

La fusión que se presentó entre las dos corporaciones financieras fue de absorción, sin embargo, se conservó el nombre de la entidad absorbida y su domicilio social se instauró en la ciudad de Bogotá, D.C., pasando la entidad absorbente, ubicada en la ciudad de Santiago de Cali, a ser una regional de la absorbida.

En cuanto a la cultura organizacional, se podría decir que la entidad absorbente asumió en muchos aspectos la cultura de la corporación instaurada en Bogotá, ejemplos de ellos fue el cambio del sistema de pago, pasó de ser quincenal a ser mensual; se modificaron las sumas que correspondían a prestaciones; también se presentó el cambio del horario laboral, adoptando el horario que manejaba la entidad absorbida; se presentó el cambio de la imagen corporativa de la nueva entidad, en donde se suprimió el logo de ambas compañías, dando lugar a uno nuevo. En lo referente a la comunicación organizacional ya no se volvieron a emitir anuncios organizacionales sobre el ingreso

de los funcionarios a la compañía y se prohibieron los correos masivos para la entidad. Otro factor que fue modificado en la fusión de las dos empresas es la disminución en la participación de la intermediación financiera, que era uno de los principales ejes del negocio, junto con el de Banca de Inversión, Tesorería e Inversiones. Actualmente, estos últimos tres ejes son las principales líneas del negocio, junto con uno nuevo denominado Portafolios de Inversión. La intermediación financiera contribuyó de manera importante durante la existencia de la entidad antes de la fusión.

De acuerdo con la entrevista semi estructurada, realizada a la muestra de investigación, los resultados sobre aspectos psicosociales del trabajo, su significado y funciones psicosociales de éste en sus vidas fueron los siguientes:

El significado del trabajo para los empleados

De seis personas que respondieron a esta pregunta, cinco coincidieron en que el trabajo cumple principalmente una función económica en sus vidas, es decir, que el trabajo, además de permitirles subsistir, también les posibilita acceder a educación, lograr objetivos personales y obtener bienes de consumo.

Asimismo, cinco personas concordaron con percibir al trabajo como una actividad obligatoria, en el sentido de que tiene propósito, como un deber hacia los demás y para sí mismos; por ello fue recurrente escuchar a los entrevistados decir que con el trabajo se sentían útiles, activos y productivos. Y una persona manifestó que el trabajo significaba esclavitud porque se debe cumplir tareas, horarios, y no se es completamente libre.

Por otra parte, tres personas recalcaron en que el trabajo da valor y significado a sus vidas, ubicándose en la función integrativa del trabajo, ya que les permite realizarse personalmente y profesionalmente, así como lograr metas que se proponen.

Satisfacción que produce el trabajo

El trabajo para dos personas cumple la función de estructurar su tiempo, puesto que las mantiene ocupadas y cumpliendo horarios establecidos.

Una persona ubicó al trabajo como una fuente de identidad personal, le encanta trabajar, ejercer sus funciones, además de sentirse identificado con lo que realiza.

Finalmente, una persona mencionó al trabajo como una fuente de oportunidad para la interacción, dado que la mayor parte del tiempo es dedicada al trabajo y a permanecer en sus oficinas, lo que facilita el contacto con otras personas; como dijo el Sujeto 2: “el hombre construye y sociabiliza por medio del trabajo, consigue pareja, amigos”.

Los sentimientos evocados acerca del proceso de fusión fueron de: incertidumbre, nostalgia, frustración, angustia, inestabilidad, preocupación y tristeza. Hay presencia de temor a lo desconocido, con sentimientos de angustia e incertidumbre por las consecuencias de la fusión y por la pérdida de confianza en la capacidad de anticipar los cambios; el Sujeto 2, quien comentó que sintió incertidumbre por la inestabilidad laboral que le produjo el cambio dentro de la organización y por los ingresos que pensó que perdería; el del Sujeto 3, quien pensó, como consecuencia de la fusión, su retiro de la compañía, visto además como una realidad inmodificable; el Sujeto 7 expresó: “Sentí angustia de quedarme sin trabajo”. Adicionalmente, hubo una persona que expresó que se había sentido engañado. El

Sujeto 4 manifestó: “me siento engañado, por las cosas que se dieron, por lo que prometieron y no fue así...”.

El Sujeto 3 comentó: “no sé qué puesto desempeño, no tengo cargo, no estoy en el organigrama, pasé de dirigir un área a no tener nada..., no hay un panorama claro ni una visión en el área, ni metas a corto o largo plazo”.

Se distinguieron también, en la entrevista, factores psicosociales que se pueden ubicar como resistencias encubiertas, expresadas en demoras, ausentismos, pérdida de motivación y falta de compromiso con la organización; es importante aclarar que la aparición de estas actitudes y comportamientos dieron a lugar en el momento que se presentó la fusión. Dos de los entrevistados, en su discurso, continuamente hacían referencia a estos factores psicosociales; el sujeto 3 expresó: “Me siento desmotivada, cumpliendo funciones pero esperando que digan hasta aquí..., hay días en que uno se sienta a hablar y no quiere trabajar,... en tantos años no daba pereza para venir a trabajar aquí, ahora me da tanta pereza que me provoca quedarme en la casa..., antes para una cita médica no me gustaba pedir permiso, ahora ya no me importa..., sufrí una pérdida del compromiso que tenía con la empresa, antes lo primero era el trabajo...ahora ya no... ahora trabajo el 70% y ese 30% lo dedico a mí”. El sujeto 4 comentó: “yo era de esas personas que le decían quédese y yo lo hacía, ya de pronto no me gusta, no me nace por la incertidumbre que vive uno; uno no sabe a qué hora nos toca a nosotros”.

Identificación con el trabajo

Los entrevistados referencian a la organización como una familia y asimilan los problemas como de tipo familiar. El sujeto 4 mencionó: “es como cuando se

muere la mamá, se aferró a ella, la quiere mucho, gran parte de lo que tengo se lo debo a ella...”; el sujeto 6 expresó: “Yo siempre he pensado que si tienes a tu familia contenta, así sea que estén pasando por algo difícil, se puede pasar por lo que sea, pero si la tienes mal se da lo que nos pasa ahora...”.

Imagen de la empresa en el proceso de fusión

Durante las entrevistas se encontró que en repetidas ocasiones los funcionarios percibieron, en el proceso de fusión, una falta de claridad en la información que se les suministraba al respecto y ausencia de participación de los empleados con este proceso: Sujeto 3: “la forma de llevar a cabo la fusión fue como un atropello de Bogotá a Cali..., en la fusión nada de eso se respetó, empezaron a improvisar, se notaba el descontento, el desconcierto y el malestar en la gente, también se notaba más incertidumbre en el cliente..., no les importó cómo se sintió la gente y por eso se ha perdido el compromiso con la organización..., se siente la tensión, uno no está tranquilo, con cualquier rumor la gente se tensiona, y lo peor es que los cuentos resultan ser ciertos, las comunicaciones que son pésimas, uno ya las sabe”; el Sujeto 4 mencionó que: “la información está centralizada en unos pocos”; y el Sujeto 7 dijo: “no había información concreta de lo que estaba pasando, todo eran rumores de pasillo, además no aclararon la información, y eso desestabiliza a los empleados, a la empresa en sí”.

Es preciso señalar que esta pérdida de compromiso vivida por los funcionarios entrevistados, no se evidenció en el Sujeto 2 ni en el Sujeto 7, ya que en su discurso se encontraron dos factores claves que evitaron la aparición de este factor psicosocial: la participación del Sujeto 2 en el proceso como

líder activo, y la confianza brindada a los dos sujetos por parte de sus jefes. Desde que el Sujeto 2 conformó el grupo de liderazgo desaparecieron sus temores y esto le generó confianza, además de compromiso total con la fusión de las compañías. El Sujeto 7 a su vez sintió el respaldo de su jefe como una forma de proporcionarle estabilidad en la organización.

Además de la entrevista, realizada a la muestra de investigación para conocer los significados que le dan al trabajo en

sus vidas, se prosiguió con la aplicación del cuestionario, que permitió conocer el nivel de percepción psicosocial de la fusión presentada por estas personas; los resultados obtenidos a raíz de sus respuestas se presentan a continuación.

La siguiente tabla indica las puntuaciones mínimas y máximas que se presentaron para el cuestionario, así como el porcentaje de personas que se encuentran en cada nivel (ver Tabla 2).

Tabla 2. Resultados del cuestionario de percepción de riesgo psicosocial

Rango de percepción psicosocial	Puntuación	Puntuación mínima	Puntuación máxima	Sujetos
Percepción psicosocial nivel alto	50 - 150	145	147	2
Percepción psicosocial nivel medio	151 - 200	160	200	16
Percepción psicosocial nivel bajo	201 - 250	209	211	2
Total				20

De 20 personas que respondieron el cuestionario, dos de ellas se encuentran en el rango de percepción psicosocial de nivel alto, mientras que 16 personas se encuentran ubicadas dentro de una percepción psicosocial media. Y las otras 2 restante se sitúan en una percepción psicosocial de nivel bajo. Lo anterior quiere decir que, si

bien la fusión ha traído consigo variedad de cambios, la percepción producida por ésta se ubica dentro de un rango de normalidad; además, se puede deducir que algunos factores psicosociales han sido modificados dadas las circunstancias que acarrea una fusión.

Tabla 3. Resultados por género de la percepción psicosocial

Rango de percepción psicosocial	mujeres	hombres
Percepción psicosocial nivel alto	1	1
Percepción psicosocial nivel medio	9	7
Percepción psicosocial nivel bajo	0	2
Total	10	10

Los resultados de la percepción psicosocial de la fusión, de acuerdo al género, indicaron que 9 de las mujeres presentó una percepción psicosocial de la fusión de nivel medio, mientras que una sola persona indicó una percepción psicosocial de la fusión de nivel alto. En cuanto a los hombres, siete de ellos obtuvo una puntuación que se sitúa en una percepción psicosocial de la fusión, nivel medio; una persona en percepción psicosocial alta, y las dos restantes en una percepción psicosocial baja.

Discusión

Con relación a la identificación de los factores psicosociales del trabajo, se encontró que los sentimientos evocados por los entrevistados acerca del proceso de fusión fueron de: incertidumbre, nostalgia, frustración, angustia, inestabilidad, preocupación y tristeza. Lo anterior da cuenta de una resistencia individual al cambio (Hellriegel et al. 1998) y la presencia de factores psicosociales, en donde se presenta, entre otros aspectos, el temor al desconocido, lo que produce sentimientos de angustia e incertidumbre debido a las consecuencias que estas personas pueden concebir acerca de la fusión, y por la pérdida de confianza en la capacidad de anticipar los cambios.

Se distinguieron también factores psicosociales que se pueden ubicar como resistencias encubiertas (Hellriegel et al. 1998), expresadas en demoras, ausentismos, pérdida de motivación y falta de compromiso con la organización; es importante aclarar que la aparición de estas actitudes y comportamientos se registraron en el momento en que se presentó la fusión.

En cuanto al significado del trabajo para los empleados, de acuerdo a Salanova y et al. (1996), representar una variedad de significados, e igualmente se pueden

encontrar similitudes en cuanto a sus percepciones, la mayoría de los entrevistados (17), opinaron que el trabajo cumple principalmente una función económica en sus vidas, es decir que, el trabajo además de permitirles subsistir, también les posibilita acceder a educación, lograr objetivos personales y obtener bienes de consumo.

Y perciben el trabajo como una actividad obligatoria, en el sentido de que tiene propósito, como un deber hacia los demás y para sí mismos; por ello fue recurrente escuchar a los entrevistados decir que con el trabajo se sentían útiles, activos y productivos. Sólo una persona manifestó que el trabajo significaba esclavitud porque se debe cumplir tareas, horarios, y no se es completamente libre.

Por otra parte, la tendencia de respuesta de entrevistados (10) señaló que el trabajo da valor y significado a sus vidas, ubicándose en la función integrativa del trabajo, ya que les permite realizarse personalmente y profesionalmente, así como lograr metas que se proponen. El trabajo para algunos (7) de los entrevistados cumple la función de estructurar su tiempo, puesto que los mantiene ocupados y cumpliendo horarios establecidos.

En repetidas ocasiones los funcionarios percibieron en el proceso de fusión una falta de claridad en la información suministrada al respecto y ausencia de participación de los empleados con este proceso, que, según la Organización Internacional del Trabajo, OIT, (1984), esto conlleva, en gran parte, a crear sentimientos de minusvalía e incertidumbre en ellos, que implícitamente se manifestaron como falta de compromiso hacia la organización, menor productividad y ausentismos. Igualmente, este hecho dio lugar a la especulación y a los rumores de pasillo, como principal fuente de

información que recibían los funcionarios acerca de la fusión. El compromiso se da si las personas son tenidas en cuenta como parte del proceso (Toro, 2004) y requiere del bienestar, seguridad, confianza y buen trato de las personas (De Souza, 1998).

Adicionalmente, en las entrevistas se constató la teoría de Fulmer y Gilkey (1986), citados por Schein et al. (1990), cuando las personas se refirieron en varias oportunidades a la empresa vista como una familia para ellos (lo cual tiene que ver directamente con la cultura de la organización); en su discurso, las dificultades de la compañía la asimilaron como problemas familiares, como fue el caso de un sujeto que asoció la fusión de la compañía como si fuera la muerte de la madre.

Teniendo en cuenta lo dicho anteriormente, se puede decir que los factores psicosociales asumidos como problemáticas para la organización que estuvieron presentes en la fusión fueron: la motivación con su antecedente sobre la satisfacción laboral; el compromiso, la participación, que impulsa una comunicación efectiva y el estrés. La presencia de estos factores psicosociales afectan, directamente sobre el desempeño de los funcionarios, sus niveles de productividad y agilidad para llevar a cabo las tareas, cuestión que no deja de ser preocupante para la organización misma, y decisivamente es ahí donde se debe actuar con premura, no esperando a solucionar los inconvenientes que se presentan a causa de la fusión, sino a prevenirlos para evitar complicaciones posteriores relacionadas con esta temática.

Del mismo modo, y teniendo en cuenta el proceso de fusión, la rotación de personal incrementó de la siguiente forma (no se incluyen empleados contratados bajo la modalidad outsourcing):

A junio de 2005, la entidad tenía 304 empleados directos con la compañía y en diciembre del mismo año eran 280 empleados en nómina, es decir, se presentaron 24 retiros en un espacio de cinco meses, muestra del proceso que se adelantaba en la organización por la fusión que se llevó a cabo a finales del año 2005. En mayo de 2006, la compañía cerró la nómina con 248 empleados. De lo anterior se puede decir que durante el transcurso de once meses (de junio 2005 a mayo 2006) se retiraron 56 funcionarios, y se presentaron 32 ingresos; es importante tener en cuenta que de estos empleados, algunos salieron por completo de la organización y otros se vincularon a ella mediante un contrato por outsourcing.

En cuanto a la percepción psicosocial de la fusión en la empresa fusionada, ésta se catalogó en un nivel medio, es decir, los efectos ocasionados por la fusión no fueron asimilados de una forma totalmente desarticulada. Por tanto, puede entenderse con esta información que los funcionarios con el paso del tiempo han llegado a tolerar e incluso a aceptar el cambio, ya que logran divisar nuevas oportunidades generadas por la fusión que los puede llegar a comprometer con el cambio.

Finalmente, y como punto clave de resaltar, es el hecho de que aún no se ha definido la misión, visión y valores de la nueva compañía, además de no poseer en estos momentos unos objetivos, hacia los cuales encaminar el capital humano en la consecución de los mismos.

Referencias

- Clemens, J. y Mayer, D. (1990). *El toque clásico: Lecciones en liderazgo de Homero a Hemingway*. En E. Schein, J. Salk, J. Hunt, et al. (Eds), *Fusiones y adquisiciones: Aspectos culturales y organizativos*. Barcelona: Gestion 2000.
- Clifton, J. y Calás, M. (1984). *Conducta Organizacional*. Ohio: Scott Foresman & co.
- Cuesta, G. y Velez, P. (1998). *Las fusiones que se están dando en el sector financiero y su incidencia económica en la fiducia*. Tesis de Grado. Cali: Universidad de San Buenaventura. Facultad de Economía.
- Davis, K y Newstrom, J. (1995). *El comportamiento humano en el trabajo*. México, D.F: Mc Graw Hill. *Décima edición*.
- DeSouza, A. (1998). *Cambio Organizacional*. Recuperado el 14 septiembre, 2005, de <http://www.pa-partners.com/articulos.htm>
- Fulmer, R. y Gilkey, R. (1990). Fusión de familias corporativas: el desarrollo de la dirección y organización en un entorno postfusión. En Cos (Ed.), *Fusiones y Adquisiciones: Aspectos culturales y organizativos*. Barcelona: Gestión 2000.
- Hellriegel, D., Solum, J. y Woodman, R. (1998). *Comportamiento Organizacional*. México, D.F.: Thomson.
- Hernández, R., Fernández C. y Baptista P. (2003). *Metodología de la Investigación*. México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Gómez, L. (1992). *La fusión y el proceso de reestructuración industrial en Colombia*. Tesis de Grado. Cali: Universidad de San Buenaventura. Facultad de Derecho.
- Lahera, M. y Góngora, J. (2005). *Factores psicosociales. Identificación de situaciones de riesgo*. Instituto Navarro de Salud laboral. Pamplona: Fondo de publicación del gobierno de Navarra. 2da. Edición.
- López, X. y Uribe, D. (2004). *Factores Psicosociales Presentes en las Modalidades de Trabajo: Outsourcing, Servicios Profesionales y Trabajo Asociado*. Cali: Universidad del Valle. Instituto de Psicología.
- Martínez, G. y López, G. (2003). *¿Generan valor las fusiones a las empresas colombianas?.* *Revista estudios Gerencias*, 86.
- Organización internacional del Trabajo. (OIT, 1984). *Factores Psicosociales en el Trabajo: naturaleza, incidencia y prevención*. México, D.F: Alfaomega.
- Peiró, J. y Prieto, F. (1996). *Tratado de Psicología del trabajo*. Madrid: Síntesis.
- Pérez, A. (1992). *Organización y trabajo: temas de sociología de la empresa*. Valencia: Nau Libre.
- Ramírez, C. (1985). *La fusión como uno de los mecanismos de concentración económica*. Tesis de Grado. Cali: Universidad de San Buenaventura. Facultad de Derecho.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. Mexico, D.F.: Prentice Hall.
- Salanova M., Gracia F., Peiró, J. (1996). *Significado del trabajo y valores sociales en Tratado de psicología del trabajo. Aspectos psicosociales del trabajo*. Madrid: Síntesis S.A.
- Schein, E., Salk, J., Hunt, J. et al. (1990). *Fusiones y adquisiciones: Aspectos Culturales y Organizativos*. Barcelona: Gestión 2000.
- Schweiger, D., Ivancevich, J. y Power, F. (1990). Acciones directivas para gestionar recursos humanos antes y

- después de la adquisición. En E. Schein, J. Salk, J. Hunt et al. (Eds), *Fusiones y adquisiciones: Aspectos Culturales y Organizativos*. Barcelona.
- Stoner, J. (1995). *Administración*. México, D.F.: Editorial Prentice Hall.
- Sudarsanam, P. S. (1996). *La esencia de las fusiones y adquisiciones*. México D.F.: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Toro, E. (2004). *Comunicación personal. Psicólogo Industrial*. Profesor del EPCAE. Escuela Politécnica Nacional.

