



**Universidad Católica Argentina
Santa María de los Buenos Aires
Instituto para la Integración del Saber
Departamento de Investigación Institucional
Área Política**

**Proyecto: ESTADO, SOCIEDAD Y CULTURA DEMOCRATICA EN LA REFORMA
DEL ESTADO ARGENTINO**

**Subproyecto: EL SÍNDROME DEL SOBREVIVIENTE EN LA ADMINISTRACIÓN
PÚBLICA ARGENTINA LUEGO DE LA REFORMA DEL ESTADO DE LOS 90.
INFORME FINAL.**

**Investigadora: María José Ferrari
Investigador Jefe: Alejandro M. Estévez
Buenos Aires, Argentina
Diciembre de 2002**

Resumen

La reforma del Estado de los 90 en Argentina fue una de las más profundas de toda América latina. Estas medidas significaron grandes cambios y ajustes en las organizaciones públicas. Este achicamiento del sector público implicó para grandes cantidades de agentes dramáticos cambios en su situación laboral. Para la literatura internacional, el síndrome del sobreviviente, es un fenómeno que aparece en los agentes públicos que han "sobrevivido" a un proceso de reforma o de reducción de personal. Diversos estudios canadienses y norteamericanos se han concentrado sobre este tema. Este trabajo es un estudio de tipo cuantitativo que busca establecer si en la Administración Pública Nacional existen indicios de dicho síndrome. Se analizaron las diversas categorías que demostrarían la existencia del síndrome.

Abstract

The State's Reform of the 90 in Argentina was one of the deepest in whole Latin America. These measures meant big changes and adjustments in the public organizations. This downsizing of the public sector implied for public agents dramatic changes in its work situation. For the international literature, the survivor's syndrome, is a phenomenon that appears between those public agents who have "survived" to a "downsizing". Diverse Canadian and North American studies have concentrated on this topic. This work is a quantitative study that looks for evidence of survivor's syndrome in the Argentinean National Public Administration. We have analysed diverse categories to demonstrate the syndrome's existence.

Agradecimientos

Este trabajo no hubiera sido posible sin la colaboración desinteresada de múltiples agentes públicos que se prestaron a nuestras encuestas y preguntas. Va también nuestro agradecimiento a todos aquellos que nos hicieron llegar sus comentarios, críticas y experiencias para enriquecer nuestra investigación. Asimismo, muchos de los entrevistados nos manifestaron su interés en que un estudio sobre su experiencia en los procesos de ajuste, permitiera en un futuro, la implementación de otro tipo de medidas que implicasen un menor costo humano. Va también nuestro agradecimiento a los profesores de la Université du Québec que recibieron los borradores del estudio; Richard Marceau, Gladys Symons, Natalie Rinfret y Christiane Ngo Manguelle. Quisiéramos también agradecer a Oscar Oszlak, Carlos Acuña, Aldo Isuani, Jorge Etkin, Marina Saglietti, Diana Scialpi, Pedro Dimitri, Ricardo Murtagh, Andrés Cardenal, Susana Freier, Hugo Dalbosco, Ignacio Labaqui y Guillermo Marini por todos los aportes que hicieron a nuestro trabajo.

"Nuestro Cielo siempre estuvo más allá"
Serú Giran

Índice de Contenidos

1. MARCO TEÓRICO.....	5
1.1. Introducción	5
1.2. Definición de Trabajo	7
1.3. Repercusiones sobre la salud psíquica de los sujetos, de algunas políticas laborales ..	8
1.4. Cambios organizacionales. Sus consecuencias en la institución.....	10
1.5. El Síndrome del sobreviviente: origen del término.....	11
1.6. Descripción del Síndrome del sobreviviente.....	11
1.7. El Síndrome y su relación con la personalidad previa a su aparición	16
1.8. Principales estrategias de la literatura de “downsizing” para su aplicación.....	17
1.9. La Reforma del Estado en Argentina	21
2. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA ENCUESTA	24
2.1. Análisis descriptivo de los resultados del grupo experimental	24
2.2. Conclusiones parciales	42
2.3. Análisis descriptivo de los resultados del grupo de control	46
2.4. Conclusiones parciales	50
3. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS DATOS OBTENIDOS EN LOS GRUPOS DE CONTROL Y EXPERIMENTAL	52
4. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS	54
4.1. Conclusiones parciales comparativas de ambos grupos (control y experimental)	56
5. CONCLUSIONES GENERALES	70
5.1. PROPUESTAS.....	74
6. BIBLIOGRAFÍA	77
7. ANEXOS	79
8. ANEXO I: MODELO DE ENCUESTA.....	80
9. ANEXO II: ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LAS RESTANTES VARIABLES DEL GRUPO DE CONTROL.....	85
10. ANEXO III: CONCLUSIONES PARCIALES SURGIDAS DEL ANÁLISIS PRECEDENTE	97

11. ANEXO IV: ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS DATOS OBTENIDOS EN LOS GRUPOS DE CONTROL Y EXPERIMENTAL.....	100
12. ANEXO V: TRANSCRIPCIÓN DE LA ENTREVISTA A UN INFORMANTE CLAVE DEL MINISTERIO DE ECONOMÍA.....	102

1. MARCO TEÓRICO

1.1. INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se abordará el tema de la Reforma llevada a cabo en el Estado argentino en la década del 90, pero la atención estará puesta, particularmente, en los efectos psicológicos que la misma pudo haber tenido en el personal estatal que permaneció en su puesto de trabajo luego de iniciada la misma.

Se investigará, especialmente dentro de esos efectos, la existencia de lo que se ha dado en llamar el Síndrome del sobreviviente.

Y si bien la literatura sobre el mencionado síndrome se encuentra dirigida, en su gran mayoría, hacia su aparición en el sector privado más que en público; la Oficina Internacional del Trabajo (en adelante OIT), preparó un informe en el que se examina el papel de los recursos humanos en los procesos de reforma y los efectos de estos procesos sobre el desarrollo de los recursos humanos en la función pública.

En ese mismo informe se definen los recursos humanos en la función pública como el potencial humano total a disposición de la administración pública. Este potencial viene determinado por la experiencia y los conocimientos (competencias) individuales, la voluntad (motivación) y la habilidad. (OIT, 1998)

Y allí también se considera que el ajuste estructural es parte de un proceso de reestructuración global definido por una mayor dependencia en las fuerzas del mercado y por un papel reducido del Estado en la administración de la economía. Este proceso se inició en los países industrializados en los años setenta y se extendió a los países en desarrollo poco tiempo después, provocando una reducción de las estructuras de las funciones públicas; y esto a su vez produjo recortes en los empleos del sector público. También se observaron estrategias y efectos similares en las economías en transición que abandonaron el sistema de economía centralmente planificada por el sistema de economía de mercado, aunque el contexto fue diferente desde el punto de vista político, económico y social. Este proceso global de reestructuración tuvo repercusiones sobre la función pública y sus recursos humanos. (OIT, 1998)

El informe presentado por la mencionada organización también señala que se solía admitir que los empleos relacionados con los servicios públicos constituían la parte más importante del total del empleo asalariado en la mayoría de los países en desarrollo, en una proporción mayor que en los países industrializados.

Por otra parte, las antiguas economías de planificación centralizadas tenían más dificultades en que el sector privado absorbiera a los trabajadores despedidos, ya que en ese momento dicho sector se encontraba en su fase inicial de desarrollo. La única alternativa para esta fuerza de trabajo era el empleo independiente.

Pese a las frecuentes declaraciones conforme a las cuales el objetivo principal de las reformas de la función pública no consiste en reducir el número de funcionarios, las medidas adoptadas para reducir el volumen, o en todo caso para ajustar el volumen de la fuerza de trabajo del sector público, se suelen considerar en todo el mundo como un aspecto de la “gestión de los recursos humanos”. La reducción del número de los funcionarios es una práctica extendida sobretudo, en los países en

transición o en países en los que se están llevando a cabo ajustes estructurales. Por otra parte, las políticas de reducción de personal suelen poner de relieve las tensiones que existen entre las expectativas sociales en relación con las “redes de seguridad” del empleo para los trabajadores despedidos (por ejemplo, programas de búsqueda de empleo, formación, vacaciones pagadas) y las restricciones presupuestarias que pudieran limitar la gama de servicios o la cuantía de las redes de seguridad que los gobiernos deciden conceder a estos trabajadores.

Se admite de forma generalizada que no existe una proporción ideal para los servicios públicos de un país; no existen métodos científicos generalmente aceptados que calculen el número de puestos de trabajo que deberían eliminarse. La dimensión real del servicio público es más bien el resultado de un proceso empírico y político, impuesto por realidades macroeconómicas, en particular, la capacidad de financiación pública y la necesidad de ajustes fiscales. Sin embargo, algunas recomendaciones señalan la conveniencia de que en el presupuesto de los gobiernos exista una combinación razonable de gastos por concepto de salarios e inversiones de capital.

Si bien se sostiene que todavía cabe reducir más el número de funcionarios, también conviene señalar que la reducción de las dimensiones del servicio público apenas logrará mejorar la calidad y la eficacia si no se presta la debida atención al desarrollo de los recursos humanos.

De ese modo, un clima de incertidumbre afectará a la capacidad de formación, motivación y ética, a la mejora de la productividad y del rendimiento. Y en situaciones en las que se procede a reducciones de personal, en donde las cuestiones de flexibilidad priman sobre la seguridad del empleo, no se puede esperar que los empleados demuestren el mismo tipo de lealtad que tradicionalmente caracterizaba a la función pública. (OIT, 1998)

Los resultados logrados en lo que hace a las medidas de reforma de la función pública son diferentes, sin embargo se pueden formular algunas observaciones

El componente de reforma de la función pública contenido en los préstamos para el ajuste estructural puede dividirse en dos categorías. La primera se centra esencialmente en medidas a corto plazo, en particular:

- * Reducción de la masa salarial;
- * Reducción del personal;
- * Descompresión de la estructura salarial; y
- * Inversión de la tendencia al deterioro de los salarios.

En la segunda categoría, la atención está puesta en las medidas a largo plazo que tratan de:

- * Mejoramiento de la productividad y de la eficacia del servicio público
- * Modernización de los sistemas de gestión personal.

En general, cuando el objetivo principal de los programas de ajuste estructural es la reducción del déficit presupuestario, los recursos humanos son los primeros en sufrir las consecuencias, y ello incluye a la función pública.

El primer efecto social negativo de los programas de reducción de gastos es la redistribución de los incentivos concedidos para la jubilación voluntaria; estos incentivos suelen atraer a los trabajadores más cualificados que tienen posibilidades de progresar en el sector privado pero que son esenciales para que la reforma se lleve a cabo con éxito. Así pues, los programas de ajuste estructural deben tener en cuenta la necesidad de conservar a los funcionarios cualificados y competentes. (OIT, 1998)

En el siguiente punto pasaremos a analizar la importancia del trabajo en la vida de las personas.

1.2. DEFINICIÓN DE TRABAJO

Por el valor que parece tener el trabajo, según se infiere de lo expresado hasta el momento, conviene definir dicho término con precisión.

Según Julián A. De Diego (1999), el Trabajo Humano: es la actividad creadora y productiva del hombre desarrollada a través de su esfuerzo físico e intelectual, y tiene por fin transformar la realidad.

Hasta aquí lo que plantea el autor sobre el significado del trabajo; pero ello puede relacionarse y ampliarse a partir de la definición que sobre el mismo término proporciona Juan Pablo II, a saber: cuando De Diego dice que el trabajo tiene por fin transformar la realidad, recogería aquel aspecto del trabajo humano que para Juan Pablo II sería, el trabajo en sentido objetivo, es decir, referido a la técnica.

La definición de De Diego se relacionaría con esa idea del trabajo, que en una de las encíclicas se describe como una “actividad transitiva”, es decir, de tal naturaleza que, empezando en el sujeto, está dirigida hacia un objeto externo...”(Laborem exercens, 1981)

Pero habría otra dimensión del trabajo humano, que es la que en la encíclica aparece como la “dimensión subjetiva”, en la que el hombre es el sujeto del trabajo. En esta dimensión el trabajo se considera como un proceso orientado a la realización de la humanidad del hombre. Esta dimensión “condiciona la misma esencia ética del trabajo”. “En efecto no hay duda de que el trabajo humano tiene un valor ético, el cual está vinculado... al hecho que quien lo lleva a cabo es una persona...”. (Laborem exercens, 1981)

De este modo, la finalidad del trabajo no sería solamente la transformación de la realidad (aspecto objetivo del trabajo), sino que también incluye al hombre mismo, su realización humana.

En la misma encíclica y, considerando el tema de los valores, se distinguen tres “ámbitos de valores” que emergen de la perspectiva subjetiva del trabajo humano, estos son:

- Primer ámbito: “El trabajo es un bien del hombre- es un bien de su humanidad, porque mediante el trabajo el hombre no sólo transforma la naturaleza adaptándola a las propias necesidades, sino que se realiza a sí mismo como hombre, es más, en un cierto sentido “se hace hombre”.

- Segundo ámbito: “El trabajo es, en un cierto sentido, una condición para hacer posible la fundación de la familia...”; o sea, “el carácter familiar de la vida humana”.

- Tercer ámbito de valores: “Se refiere a esa gran sociedad a la que pertenece el hombre en base a particulares vínculos culturales e históricos. Dicha sociedad... es no sólo la gran educadora de cada hombre, aunque indirecta... sino también una gran encarnación histórica y social del trabajo de todas las generaciones. Todo esto hace que el hombre concilie su más profunda identidad humana con la pertenencia a la Nación y entienda también su trabajo como incremento del bien común...” (Laborem exercens, 1981)

Entonces, puede entenderse que el trabajo resulta ser esencial para la vida, y es tanto un medio como un fin que proporciona bienestar material a quienes lo

poseen, como así también un sentimiento de pertenencia social al ofrecer la posibilidad de interacción con personas que tienen metas comunes.

Otorga a la persona el sentido de su identidad, influye en su autoestima a través del reconocimiento de cierto status social, y le da legitimación ante la familia y ante la sociedad. .

De ello se infiere que el grado de autoestima que los funcionarios públicos logren en su trabajo es un elemento esencial para incrementar la satisfacción en el empleo y, al mismo tiempo potenciar el desarrollo de los recursos humanos y la calidad de los servicios. Mientras que los cambios en las prácticas laborales pueden, muchas veces, menoscabar la autoestima en los funcionarios. (OIT, 1998)

De lo expresado hasta aquí, se observa la importancia del trabajo en la vida de las personas; por lo tanto, la pérdida concreta del mismo, la amenaza de perderlo, o las prácticas laborales que perturban los ritmos normales de la vida, provocan no sólo consecuencias negativas desde el punto de vista económico, sino que además, y lo que es más importante aún, ponen en peligro la salud física y mental de los trabajadores, quebrantando su dignidad y el respeto de sí mismo. Destruyen las relaciones de carácter social y aumentan los peligros de conflictos y de rupturas en el interior de las familias.

A continuación se describirán algunas consecuencias posibles sobre la salud mental de los trabajadores, producto de las modificaciones implementadas en el ámbito laboral.

1.3. REPERCUSIONES SOBRE LA SALUD PSÍQUICA DE LOS SUJETOS, DE ALGUNAS POLÍTICAS LABORALES

Respecto de las consecuencias que algunas políticas laborales pueden tener sobre la salud psíquica de los trabajadores, resulta interesante mencionar los resultados de un estudio de Stybel y Peabody (2001), en donde se refieren a tres trampas en las que pueden caer los empleados que son relevados de sus cargos, ellas son:

1. Pérdida de la identidad: Las personas más propensas a caer en esa trampa son las que en sus empleos se creen indispensables, no pueden concebir a la empresa sin su participación y no pueden imaginarse sin ser parte de la misma.

2. Ausencia de familia: Muchos de los empleados suelen crear fuertes vínculos afectivos dentro de la institución. Generalmente proyectan roles familiares sobre el resto de sus compañeros, a los que suelen sentir como a su familia y entran en una etapa de duelo, tal como sucede cuando se pierde a un ser querido.

3. Falta de ego: Los empleados que pueden caer en esta trampa suelen trabajar de manera eficiente en sectores de una institución en los que se requieren niveles bajos de socialización. Ante la pérdida del empleo pierden su autoestima porque no creen ser lo suficientemente buenos. En lugar de aprovechar las relaciones y conexiones logradas durante los años de trabajo, prefieren retirarse de manera silenciosa.

Relacionado con esto último podría estar lo que Badano (1999), llama Síndrome del aislamiento, que suele presentarse en los altos ejecutivos, y a partir del cual los mismos se sienten imposibilitados de pedir ayuda por temor a mostrarse débiles.

De ello se infiere que los directores de una organización también aparecen como víctimas en un proceso de “downsizing” o achicamiento de una organización. Ya

que no sólo pueden ser despedidos, sino que muchas veces llegan a ser los encargados de llevar adelante dicho proceso; y este hecho resulta ser un hecho doloroso para ellos.

Al encontrarse en esa situación, muchos directores suelen presentar, además del Síndrome de aislamiento, sentimientos de temor y de culpa. Tienen muy poco margen para cometer un error en su actuación, y deben convivir con la cólera y el desprecio de gran parte de sus subordinados.

También, puede suceder que algunos ejecutivos no tengan antecedentes de haber participado en procesos de achicamiento organizacional, de tal manera que su inexperiencia puede provocarles un gran cúmulo de tensiones. Y en el ejercicio de su rol directivo creen que tienen que demostrar estar siempre controlados, por lo que tienden a reprimir sus emociones y su vulnerabilidad.

Por lo expresado precedentemente, se observa que los directivos no son inmunes al Síndrome del sobreviviente, y mientras no reconozcan esa posibilidad contarán con escasos recursos para experimentar empatía, y de ese modo poder ayudar a sus empleados.

Siguiendo con las consecuencias psicológicas, cabe mencionar lo que refiere Javier Marías (2001), sobre el Karoshi. Este último es el nombre que el Instituto de Salud Pública del Japón ha dado a una patología que va más allá de la ansiedad o el cansancio y causa unas 2000 muertes por año. Dicha patología se produce a raíz de prácticas laborales psicológicamente insanas que conducen a una acumulación de fatiga y a una sensación crónica de estar siempre sobrepasado, incluyen además insomnio, agotamiento, tensión, irritabilidad, un estado de hiperestimulación, sentimientos de indefensión y pánico, posibles problemas de visión, tendencia a las infecciones respiratorias, angustia, impaciencia ante lo que no es instantáneo e insatisfacción. Todo ese conjunto de síntomas describen el Karoshi.

En relación con la pérdida concreta del empleo y/o a la amenaza de perderlo, se encuentra el “downsizing”, el cual es entendido como una contracción o disminución del tamaño de la organización y se traduce en el despido masivo del personal. (Jofré V, 1999)

En los últimos años, gran cantidad de organizaciones en todo el mundo aplicaron medidas que incluyeron reducción de personal, ya sea como estrategia adaptativa ante cambios en su entorno o como política para aumentar la eficiencia operativa y rentabilidad organizacional.

Si bien los teóricos de la administración identifican algunos efectos positivos del achicamiento en las organizaciones tales como incrementos en las ganancias y en el precio de las acciones, y mejoras en la productividad. Ello no parece ser tan así en la práctica concreta; ya que, por ejemplo, los despidos masivos demuestran tener impactos nocivos sobre las organizaciones, como por ejemplo los efectos negativos que se registran en los empleados que permanecen en la organización. (Cardenal, 2002)

Estos últimos, suelen experimentar inseguridad y miedo, lo cual, a su vez, puede paralizar las operaciones y puede dar lugar a una pérdida de la confianza y un cambio desfavorable en la motivación afectando la productividad de los mismos. Esto coincide con lo que se conoce como el Síndrome del sobreviviente y que se describirá en detalle más adelante.

Las consecuencias del “downsizing” afectan a todos los niveles jerárquicos de una organización rompiendo con la tradición de estabilidad en el empleo, mayormente, en las grandes empresas, en trabajos que exigen estudios superiores, en niveles de dirección y en posiciones mejor rentadas.

De ese modo, eficiencia, educación, antigüedad, experiencia, ya no parecen ser factores que otorguen inmunidad.

Usualmente, las organizaciones que reducen personal, primero tienden a despedir a los trabajadores de más edad, llevándolos a una jubilación anticipada.

Llámesese como se llame: recalificación laboral, “downsizing”, reingeniería, reestructuración, estrategias transicionales, rearquitectura organizacional, rediseño estructural, aplanamiento orgánico, reversión laboral, reinención estructural u otra docena de etiquetas que muchas veces terminan siendo sofismas de distracción; la desvinculación del personal es la estrategia preferida con el fin de reducir costos y de enfrentar los cambios que se producen en las economías y mercados del mundo. (Brenson Lazán, 1996)

Frente a esa estrategia habría que preguntarse si realmente la misma funciona, si el achicamiento del personal trae algún beneficio concreto en el largo plazo, para las organizaciones (privadas y públicas), los socios, clientes, y para los empleados sobrevivientes.

Teniendo en cuenta a estos últimos, se evidencia que las distintas recalificaciones del personal han tenido un impacto significativo en el “contrato psicológico” que determina la relación de los empleados con las organizaciones de las que forman parte. (Duduchark, 2001)

Seguidamente, se mencionarán las consecuencias que pueden provocar las modificaciones laborales sobre las organizaciones.

1.4.CAMBIOS ORGANIZACIONALES. SUS CONSECUENCIAS EN LA INSTITUCIÓN

Antes de pasar a la descripción del Síndrome del sobreviviente ya mencionado en este trabajo; es interesante destacar que desde un tiempo a esta parte se está tendiendo a aplicar en lo referido a temas que hacen a los cambios organizacionales, un vocabulario propio de la sicopatología, por ejemplo se habla de Anorexia corporativa, de Alzheimer institucional.

El Alzheimer institucional se refiere a la pérdida de memoria corporativa que se da cuando los empleados abandonan la organización, y de ese modo también se van con toda su experiencia laboral. Ello puede resultar desfavorable para la empresa, ya que la misma puede verse incapaz de competir a causa de la disminución en la calidad de sus productos y servicios. (Public Service Commission of Canadá, 1996)

La Anorexia corporativa significa que, así como las personas pueden morir de anorexia (entendiéndose esta última, desde la sicopatología, como un Trastorno de la conducta alimentaria); las organizaciones también pueden poner en peligro su supervivencia al proceder con excesivos recortes masivos. (Public Service Commission of Canadá, 1996)

El Síndrome de la puerta giratoria es otra de las consecuencias que puede darse dentro de la institución. El mismo se presenta cuando una organización despide a un grupo de empleados solamente para darse cuenta de que esos recursos eran indispensables para las operaciones que deben efectuar. Desde ese momento, la organización decide comenzar a contratar nuevamente.

Dicho síndrome es una consecuencia de la decisión de cortar empleos manteniendo la misma carga de trabajo. Luego de un tiempo, la organización se da

cuenta de que no puede cumplir con las metas propuestas y se ve obligada a contratar trabajadores externos o a ex empleados, pero a un mayor costo. (Public Service Commission of Canada, 1996)

La Espiral de la muerte, en cambio, implica la trayectoria que siguen aquellas organizaciones que tras una primera ronda de recortes proceden con otra y así sucesivamente. Las personas que siguen dentro de esa organización se sienten desmoralizadas, más exigidas y como resultado, menos productivas. Así la organización realiza más recortes ahogándose en un remolino. (Public Service Commission of Canada, 1996)

En los párrafos siguientes nos centraremos en la descripción del Síndrome del sobreviviente; el cual puede presentarse en los empleados que continúan en su puesto de trabajo luego de una reducción de personal en una organización.

1.5. EL SÍNDROME DEL SOBREVIVIENTE: ORIGEN DEL TÉRMINO

En cuanto al origen del término, se sabe que el psiquiatra W. G. Niederland, en 1968 (Peters, 1989), lo utilizó para referirse a los sobrevivientes del holocausto, de las bombas atómicas arrojadas sobre Japón y para otras catástrofes fatales.

Los desórdenes observados en los sujetos que sobrevivieron a esas catástrofes son reconocidos como patologías severas y son conocidos como Trastornos por estrés posttraumático.

En esos sobrevivientes se registran síntomas tales como miedo a la persecución, tensión interna, autoestima descendida, falta de iniciativa, depresión y sentimientos de culpa por el hecho de haber sobrevivido a una situación traumática como las mencionadas anteriormente.

Si bien el Síndrome del sobreviviente se asemeja a dicho trastorno, conviene remarcar que los síntomas que describen al primero no son tan severos, ni sus emociones tan intensas.

1.6. DESCRIPCIÓN DEL SÍNDROME DEL SOBREVIVIENTE

En este punto se describirá lo que se ha mencionado en este trabajo como Síndrome del sobreviviente:

Dicha denominación agrupa un conjunto de comportamientos que se presentan en las personas que superaron procesos de cambios organizacionales que incluyen una reducción de personal.

Si esos problemas son subestimados, mal manejados, o son negados, las consecuencias en la organización serán severas, y aparecerán como un obstáculo al cambio organizacional.

A través de diversos estudios realizados en países tales como: Canadá, Colombia, Estados Unidos, y Venezuela; se observa la existencia del mencionado síndrome de manera similar, tanto en el sector público como en el privado.

Entonces el **Síndrome del sobreviviente se caracteriza** del siguiente modo:

Alteración del funcionamiento ocupacional de los empleados supervivientes. (Manguelle y Rinfret, 2001)

Un fuerte sentimiento de injusticia organizacional. Los empleados creen ser tratados injustamente, no sienten que los dirigentes les hayan dado la posibilidad de expresar sus opiniones sobre las políticas de recorte. Cuestionan la legitimidad de los criterios que se tuvieron en cuenta para llevar a cabo la reducción del personal. También se cuestionan si los recortes son verdaderamente necesarios, si las indemnizaciones a las personas que dejaron la organización son suficientes, si los responsables del achicamiento son éticos y respetuosos de sus relaciones con los empleados. (Manguelle y Rinfret, 2001)

Para contrarrestar ese sentimiento de injusticia, Laventhal, Karuza y Fry (1980), proveen una concepción de justicia del procedimiento identificando 6 dimensiones de construcción. De acuerdo con estos autores, los procedimientos son justos si son hechos:

- * Siguiendo procedimientos consistentes (consistencia)
- * Sin interés propio (supresión de personalismos)
- * Sobre la base de información correcta (precisión)
- * Con oportunidades para corregir la decisión (corregibilidad)
- * Con interés en que todas las partes interesadas están representadas (representatividad)
- * Siguiendo estándares éticos y morales (ética)

La notificación por adelantado, es decir el período entre el momento en que los trabajadores son notificados de una decisión y el momento en que las consecuencias de esa decisión se concretan, es también un elemento de justicia del procedimiento.

Un procedimiento es injusto cuando los que tienen que tomar una decisión la llevan a cabo sin evaluar las preocupaciones de los afectados.

Folger, Konovsky y Cropanzano (1992), también consideran que el notificar por adelantado cualquier decisión a los trabajadores, es uno de los tres principios de la justicia de procedimientos.

Ellos plantean que las variables sociales o interpersonales también afectan la justicia del procedimiento, así, la percepción individual sobre la justicia de una decisión depende de la consideración y la responsabilidad social de las partes responsables por su implementación. Con relación a ello, hay dos factores que son particularmente relevantes para el aspecto interpersonal de la justicia del procedimiento, lo cual también se conoce como justicia interaccional:

- 1) Si las personas creen que las razones para las decisiones de asignación de recursos les fueron claras y adecuadamente explicadas
- 2) Si aquellos responsables de implementar la decisión los trataron con dignidad y respeto. (Cardenal, 2002)

Los sobrevivientes también experimentan sentimientos de culpa. Estos últimos promueven, por un lado, un funcionamiento social adecuado mediante el control de la conducta, pero también tienen influencia en el inicio y agravación de las enfermedades mentales y físicas.

El sentimiento de culpa es la reacción emocional de turbación y vergüenza que surge en una persona que fue sorprendida en una conducta de dudosa moralidad. Luego, y como consecuencia de la educación, esa reacción emocional se interioriza y se vuelve una reacción autodosificada ante las propias infracciones a las reglas morales, aunque uno no se vea sorprendido por otro.

Hay gente que se siente culpable sin haber cometido ninguna infracción. Reaccionan con un sentimiento doloroso frente a un hecho del que se creen responsables.

Pueden experimentar el estado afectivo de culpabilidad como un vacío interior, en donde persiste el hecho del que se creen culpables, provocando autoacusación, defensa, intentos de resistencia, incluso de fuga y rechazo de las circunstancias del hecho, y también del recuerdo. Se alternan lamentaciones de lo sucedido porque el remordimiento y descalificación de lo mal hecho representa una disminución del propio valor. (Romero Aguirre, 1987)

En el caso de los trabajadores que sobreviven a una reducción masiva de personal se ha registrado un importante sentimiento de culpabilidad, ya que han conservado sus puestos de trabajo en contraposición con la mala suerte de sus compañeros despedidos, y por ello se sienten indignos de continuar en dichos puestos.

Los sobrevivientes están de luto por el despido de compañeros, amigos, jefes, subordinados, con los que han compartido años de sus vidas. (Jofré V, 1999)

Experimentan un débil sentimiento de pertenencia a su grupo de trabajo, no se sienten ligados o apoyados por sus colegas. (Manguelle y Rinfret, 2001)

La comunicación entre los compañeros y de éstos con el personal de los estratos superiores se ve interferida, la confianza dentro del grupo de pares se transforma en un recuerdo. (Weinstein y Leibman, 2001)

Aparece un sentimiento de inseguridad en cuanto a la continuidad en el puesto de trabajo, ya que cada vez es más frecuente la angustia del fin del trabajo.

Los trabajadores deben asumir la existencia de nuevos valores como son la flexibilidad y la precariedad del trabajo. La flexibilidad genera incertidumbre tanto en los empleados como en los mandos intermedios. La precariedad laboral afecta a quien la sufre, al convertir el futuro en algo incierto, impide cualquier previsión racional.

Estos valores del trabajo pueden hacer que los sobrevivientes se vean a sí mismos como poseedores de un privilegio lábil que puede caducar en cualquier momento. (De Souza y Khotkina, 2001)

En algunas investigaciones desarrolladas en los Estados Unidos, se demuestra un estrecho vínculo entre inseguridad laboral y ansiedad en los empleados sobrevivientes, puesto que el hecho de saber que parte de sus compañeros perdió su trabajo, incrementa su miedo a ser despedido, a ser suspendido, recibir una reducción en el pago de su sueldo y/o a ser transferido de manera involuntaria.

La pérdida de compromiso y de la lealtad hacia la institución es frecuente. Ya no sienten el orgullo de pertenecer a la organización. Experimentan enojo, y la idea de renunciar es constante. (Rinfret, 2000)

Se sienten recargados de trabajo, ya que cuando se produce la reducción de fuerza laboral, la cantidad de tareas a desarrollarse por los mismos usualmente puede permanecer constante, pero ahora son menos las personas que están disponibles para llevarlas a cabo. Así, la organización está sobreexigida al tener muchos deberes y pocas personas.

Pero no sólo se sienten sobreexigidos en sus labores, sino que también están insatisfechos, con dificultad para concentrarse, y fuertemente desmotivados. (Rinfret, 2000)

En relación con esto último, ***los empleados que superan una reducción de personal, también suelen estar extenuados y frustrados,*** (Rinfret, 2000). Lo primero se refiere a una situación donde el trabajador se encuentra emocionalmente exhausto y pierde el interés por su trabajo. Al estar extenuado tiende a quejarse de todo, se irrita con facilidad, etc.

Mientras que la frustración resulta de la imposibilidad de alcanzar una meta propuesta o resolver un problema. (Cortés, 2001)

El sobreviviente experimenta angustia, depresión, estrés. (Rinfret, 2000)

A través de la depresión el sujeto carece de motivación para encontrar placenteras sus actividades, sufre de insomnio, sus pensamientos son pesimistas y los sentimientos hacia sí mismo son cada vez más negativos.

El estrés, es el término que se refiere a la reacción del organismo frente a cualquier demanda, por ejemplo: un estado de fuerte tensión fisiológica o psicológica, una preparación para el ataque o la huida, el comienzo de una serie de enfermedades. (Cortés, 2001)

Las dificultades que ocasiona pueden ser permanentes o temporales. Afecta a cualquier persona de diferente clase social, raza o sexo.

La autora también manifiesta que la presencia del estrés en el trabajo es inevitable y que las causas asociadas al mismo son, por ejemplo:

- * Sobrecarga de trabajo
- * Mala calidad de la supervisión
- * Ambiente laboral de inseguridad
- * Presión de tiempo
- * Conflicto y ambigüedad de roles
- * Frustración y extenuación

Por otro lado, la consultora en Recursos Humanos, Cristina Mejías, sostiene que es conveniente eliminar otras fuentes de estrés en el puesto de trabajo. Los cambios, incluso los positivos, causan estrés y éste aumenta la posibilidad de enfermedades y accidentes..

Como consecuencia del clima laboral al que se ven expuestos los trabajadores sobrevivientes, se incrementa la ingesta de alcohol, como también el consumo de antidepresivos y calmantes. (Rinfret, 2000)

Relacionado con todo lo expresado anteriormente, se evidencia que el empleado sobreviviente no cree en el futuro, ni en las instituciones, ni en la acción comunitaria, ni invierte a largo plazo. (Hopmann, 2000)

Los síntomas descriptos son particularmente fuertes en los empleados sobrevivientes de aquellas organizaciones que han hecho del bienestar de sus trabajadores una prioridad.

La resistencia al cambio suele ser más fuerte en aquellos empleados que ya han sobrevivido a despidos que en los que no han pasado por esa experiencia.

Los sobrevivientes suelen poner en práctica las siguientes conductas defensivas:

- ***Evitación***, a través de la propensión a evitar el riesgo por lo que se vuelven más conservadores y rígidos.

- ***Proyección***, por medio de la tendencia a culpar a otros. Generalmente tienden a culpar a aquellos que se encuentran en niveles jerárquicos superiores.

- ***Racionalización***, a través de una marcada necesidad de justificarse a sí mismos y dar explicaciones. Esta conducta se registra, sobretodo, entre los directores.

- ***Negación***, que se puede poner de manifiesto en la siguiente expresión: “esto no está sucediendo, está todo bien”.

A continuación se examinan los aspectos que hacen a la intensidad y forma de manifestarse los síntomas del Síndrome del sobreviviente en las organizaciones. Se utilizan dos enfoques complementarios; el primero consiste en identificar las variables

propias del proceso de “downsizing” que pueden intensificar o moderar la intensidad del síndrome. (Cardenal, 2002)

Mientras que el segundo enfoque se relaciona con la características de personalidad de los sobrevivientes y la forma en que los mismos reaccionan ante los despidos de sus compañeros.

Los factores inherentes al proceso son:

- **Severidad de los despidos: la proporción de empleados** despedidos es la variable por excelencia en la literatura sobre el tema. Desde el punto de vista del individuo, dicha proporción (cantidad de despidos/ cantidad total de empleados) equivale a la probabilidad estadística que tiene cada empleado de ser despedido, con lo cual resulta lógico que sea un fuerte determinante de la intensidad del síndrome.

- **Tácticas de implementación:** independientemente de la severidad de la estrategia de recorte, la forma en la que sea implementada puede influenciar el grado en el cual afecta a los integrantes de la organización. Estrategias que son concebidas como impredecibles o incontrolables suelen tener efectos más negativos y duraderos. Recortes laborales implementados en forma que no puedan ser predecibles en tiempo, magnitud y duración, pueden resultar amenazantes para los sobrevivientes.

El grado en que los despidos son concebidos como justos o no, parece ser uno de los determinantes más importantes de la intensidad de los síntomas. (Cardenal, 2002)

El segundo enfoque, como se mencionó anteriormente, relaciona el tipo de personalidad de los empleados que sobrevivieron un recorte de personal y su reacción ante el síndrome.

En el siguiente cuadro se presentan las características más salientes del Síndrome del sobreviviente:

<u>VARIABLES</u>	<u>COMPORTAMIENTO</u>
Injusticia organizacional	Aumento
Calidad del desempeño	Descenso
Autonomía	Descenso
Representado x superior	Descenso
Sentimiento de pertenencia social	Descenso
Angustia	Aumento
Consumo de alcohol	Aumento
Calmantas	Aumento
Culpa	Aumento
Deseos de renunciar	Aumento
Inseguridad en el trabajo	Aumento
Cambio en carga horaria	Aumento
Motivación	Descenso
Nivel de estrés	Aumento
Depresión	Aumento
Vida social extra laboral	Descenso

1.7. EL SÍNDROME Y SU RELACIÓN CON LA PERSONALIDAD PREVIA A SU APARICIÓN

Pasaremos ahora a referirnos a los distintos tipos de personalidades consideradas normales y los tipos de personalidades que son patológicas.

Usando los tipos normales de personalidad como base de la comparación, se podrá predecir cómo puede evolucionar una personalidad normal hacia la enfermedad. (Bourque, 1996)

TIPOS NORMALES	DESÓRDENES PATOLÓGICOS
Vigilante	Paranoico
Concienzudo	Compulsivo
Seguro	Narcisista
Aventurero	Antisocial
Sensible	Evasivo
Devoto	Dependiente
Insensible	Pasivo agresivo
Ciclotímico	Maníaco depresivo
Idiosincrásico	Esquizotípico

Estas personalidades son extremos opuestos, y entre la normalidad y la patología existe un rango de intensidades. Puede suceder, por ejemplo, que un sujeto devoto a la organización puede volverse más dependiente, aquel que es concienzudo puede llegar a ser más meticuloso y un trabajador sensible puede tender a manifestar un comportamiento de evitación para, de este modo, protegerse.

En la lista siguiente se exponen los diferentes tipos de personalidad de individuos en cuanto a su forma de trabajo y las características psicológicas que acompañan a cada uno: (Pitcher, 1994)

ARTISTA	ARTESANO	TECNÓCRATA
Ciclotímico	Fiel	Seguro
Idiosincrásico	Concienzudo	Insensible
Aventurero	Sensible	Vigilante

De estas listas, puede concluirse que hay una probabilidad fuerte de que un individuo “tipo artesano”, generalmente fiel, concienzudo y sensible, adopte un comportamiento dependiente o evasivo cuando enfrente una situación de achicamiento.

Un tecnócrata fuera de sintonía con el lado humano de las cosas tendría menos inclinación a sufrir del Síndrome del sobreviviente porque está, raramente en contacto con sus emociones. Sin embargo, pueden manifestar los signos de la paranoia” (Dupuis, Boucher y Clavel, 1996)

De ese modo, esos individuos no podrán contribuir con la organización de la misma forma en que lo hacían; y ello deberá ser tenido en cuenta por los directores.

1.8. PRINCIPALES ESTRATEGIAS DE LA LITERATURA DE “DOWNSIZING” PARA SU APLICACIÓN

En este punto se presentan algunas estrategias que pueden encontrarse en la bibliografía sobre el “downsizing” o despido.

En el ámbito laboral, tanto estatal como privado, se realiza el proceso de achicamiento creyendo que de ese modo se volverán más competitivos, más rentables.

Alentados por experiencias puestas en práctica en culturas distintas, muchos dirigentes, con buenas intenciones, deciden implementar de golpe la última moda de desarrollo organizacional sin tener en cuenta las consecuencias. Otros recurren a estrategias históricamente exitosas, pero actualmente fuera de contexto y poco efectivas.

Ello parece coincidir, en parte, con lo que plantean Sutton y D’Aunno (1989), acerca de que muchas organizaciones se involucran en procesos de “downsizing” debido a que parece ser una medida cuyas ventajas se encuentran ampliamente difundidas entre los altos directivos, pero sin tener en cuenta si son necesarios o no los despidos en una organización en particular. (Cardenal, 2002)

Brenson Lazán (1996), sostiene que los procesos de reestructuración organizacional en los que se producen reducciones de personal, muchas veces se concretan sobre la base de algunas premisas que no resultan ser del todo efectivas, por ejemplo:

- “El cambio es muy traumático y debe evitarse cuando sea posible”. Lo único más traumático que el cambio son las consecuencias de no querer cambiar.

- “Los desvinculados de una organización, generalmente son los peores”. Aunque algunos dirigentes lleven adelante la reducción de la organización con la intención subyacente de dejar solamente a los mejores, las investigaciones internacionales muestran que el capital laboral desvinculado cuenta con personal muy bien capacitado.

- “Si hay que realizar un cambio, lo mejor es hacerlo rápido”. Aquí se debe tener en cuenta que si el cambio es demasiado rápido, supera la capacidad de asimilación del personal y termina afectando a su productividad, compromiso y a su motivación. Si el cambio se realiza demasiado lento sucede lo mismo.

La planificación del cambio debe tener presente un ritmo planeado cuidadosamente.

- “La gente despedida no va a sufrir, si el proceso es bien planeado”. Por bien planeado que sea el proceso, los participantes van a sufrir.

A nivel psicosocial, una desvinculación laboral tiene el mismo efecto sobre las personas que la muerte de un ser querido y requiere procesos de preparación y elaboración de un duelo.

- “No hay consecuencias adversas para el personal sobreviviente que queda en la empresa después de la desvinculación. Al contrario, la situación mejora”

El 60% de 531 empresas desvinculantes encuestadas en Estados Unidos, reportaron un marcado aumento de recarga de trabajo entre los sobrevivientes y más de la mitad reportaron una disminución de la motivación y el compromiso, y un aumento de enfermedades relacionadas con el estrés.

En Colombia, datos del Departamento Médico de una organización que desvinculó personal masivamente, muestran un aumento en consultas médicas asociadas al estrés, el miedo y la inseguridad, entre los sobrevivientes de un recorte.

- “Lo mejor es no decirle a la gente sobre la reestructuración de una organización hasta no implementarla, para que no se preocupen de antemano y para que no reaccionen negativamente”

Aunque no decir nada hasta el momento del hecho puede ser más cómodo para la gerencia, es lo más perjudicial para los despedidos, los sobrevivientes, y los demás afectados, quienes no tienen la oportunidad de elaborar el duelo de manera adecuada o planear sus futuras acciones.

Brenson Lazán (1996), también propone que ante todo proceso de reducción de personal, los responsables deberían hacerse algunos interrogantes, tales como:

- “¿Cuál es el número de personas que se requieren para integrar una institución?”

- “¿Cómo se puede cambiar la manera de utilizar el personal que actualmente se tiene para ser más efectivos y productivos?”

- “Si es necesario recortar personal; ¿Cómo se puede hacer para reducir al mínimo el impacto negativo sobre la institución, los sobrevivientes, los desvinculados, y la comunidad?”

Es frecuente leer en la literatura sobre management algunas pautas que se pueden implementar a fin de mitigar los efectos negativos del Síndrome del sobreviviente en los empleados; esas pautas suelen ser compartidas por la mayoría de los autores que abordan dicha temática.

Entre ellas se hace hincapié en la necesidad de llevar adelante una reestructuración responsable mediante la elaboración de estrategias, como por ejemplo, facilitar la atención y oportunidades a los sobrevivientes.

La adecuada gerencia de los procesos de cambio requiere conocimientos y destrezas especiales. Se requieren conocimientos de los procesos psicosociales de cambio y del impacto de los mismos.

Lo principal es el respeto hacia las personas afectadas, y debe entenderse que la mayoría de sus conductas negativas en el ámbito laboral, son parte de su duelo y no de su ser. (Brenson Lazán, 1996)

Se debe comunicar la información por medio de una clara comunicación con todos los involucrados sobre la situación real. El diálogo entre los participantes permite restablecer entre los sobrevivientes, la seguridad perdida en el cambio. (Mejías, 1999)

Esto también se evidencia en un trabajo de la Organización Internacional del Trabajo (1998), en el cual se alude a la incidencia del ajuste estructural en los servicios públicos (eficacia, mejora de la calidad y condiciones de trabajo). Y se concluye que: “las reformas del sector público tienen más posibilidades de alcanzar sus objetivos de prestar servicios eficaces, efectivos y de alta calidad cuando se planean y se aplican con la plena participación de los trabajadores de ese sector, de sus sindicatos y de los usuarios de los servicios públicos en todas las fases del proceso de toma de decisiones.”

Si bien las reducciones de personal nunca son gratificantes, se debe buscar la manera de realizarlas de la forma menos traumática posible, considerando no solamente al personal desvinculado, sino también al sobreviviente, en el que el fenómeno del "downsizing", como ya se mencionó, provoca un duro golpe.

A propósito de ese tema la bibliografía consultada alude a dos modelos de intervención posible sobre los trabajadores sobrevivientes para tratar con el síndrome, a saber:

- a) Modelo de J. Brockner
- b) Modelo de D. Noer

La diferencia entre ambos consiste en que en el modelo a) la responsabilidad recae sobre la organización, y en el b) se acentúa la responsabilidad personal.

En el modelo de Brockner se indica que el impacto del achicamiento en los sobrevivientes puede mitigarse influyendo de manera positiva sobre la percepción de justicia y de los cambios en las condiciones de trabajo. Además de las estrategias mencionadas antes, el autor propone:

- Estrategias consistentes con la cultura corporativa
- Notificación de los despidos con la mayor anticipación posible
- Flexibilización de las sanciones por ausentismo, indisciplina o caída de rendimiento
- Políticas que faciliten la reubicación laboral de los empleados despedidos, como estrategias de “outplacement” (despidos) o buenas recomendaciones laborales.

Para modificar las percepciones desfavorables que los sobrevivientes puedan tener de los cambios introducidos por la política de achicamiento, Brockner sugiere que se puede actuar:

- Calmando las tensiones sobre futuros ejercicios de achicamiento:
- Comparando favorablemente la naturaleza de las obligaciones, antes y después de reducir
- Demostrando las oportunidades de progreso de carrera en la organización nueva

Para llevar adelante esto, Brockner (1992) propone que dicho proceso sea bien planeado y lo divide en tres etapas:

ANTES:

- * Valorar la relación entre estrategia, cultura y reducciones corporativas.
- * Notificar a los empleados afectados por adelantado.
- * Identificar “campeones” que estarán implicados en la nueva organización.
- * Proporcionar entrenamiento para directores y supervisores.

DURANTE:

- * Proporcionar a empleados la información necesaria.
- * Ayudar a aquellos que encuentran dificultades.
- * Tratar a víctimas y a supervivientes con respeto u dignidad.
- * Hacer accesibles a los directores principales.
- * Organizar los acontecimientos para facilitar la transición.

DESPUÉS:

- * Solicitar la participación de empleados.
- * Trabajar para enriquecer el trabajo.
- * Eliminar el trabajo inútil.
- * Cerciorarse de que los sobrevivientes puedan reconocer las nuevas oportunidades.

En el modelo de Noer (1993), el Síndrome del sobreviviente se considera como una enfermedad compleja y de gravedad, basada en un conflicto de valores entre la dependencia de la organización y la autorrealización. Noer propone en su modelo cuatro niveles en los que la acción es fundamental, de tal manera que los resultados positivos logrados en cada uno de ellos va consolidando y reforzando el impacto del nivel siguiente.

Primer nivel: Está referido al proceso de achicamiento desde la óptica de los sobrevivientes. El objetivo de la acción tomada busca que ellos no caigan en un hundimiento más profundo.

Segundo nivel: A través de la acción implementada se busca facilitar la expresión de sentimientos y emociones que fueron reprimidas. La energía liberada puede ser canalizada de una manera más positiva.

Tercer nivel: El objetivo del accionar en este nivel es el de romper la dependencia de los empleados con la organización y permitirles recuperar el control de sí mismos.

Cuarto nivel: Al actuar en este nivel se intenta crear sistemas y estructuras organizacionales que representen el nuevo contrato; pero además, se busca rediseñar la cultura de la misma.

Hasta aquí se presentaron algunas de las consecuencias resultantes de la implementación de diversas políticas laborales; haciéndose particular hincapié en el Síndrome del sobreviviente, el cual es de especial interés en este trabajo y que surge, como ya mencionó, de la aplicación de políticas de reducción de personal en una organización.

Se destaca la importancia de dicho síndrome, ya que casi al inicio de este trabajo se mencionó que en el mismo se buscaba analizar las consecuencias que la Reforma del Estado llevada a cabo en la década del 90 en la República Argentina tuvo en el personal estatal, pero poniendo atención en las consecuencias de tipo psicológico y, más específicamente, ver si es posible detectar el Síndrome del sobreviviente.

A partir de lo expresado en el párrafo precedente se pasará, a continuación, a hacer una revisión acerca del tema de la reforma de la Administración Pública argentina.

1.9.LA REFORMA DEL ESTADO EN ARGENTINA

Desde 1989 se inicia en la República Argentina una intensa reforma sobre el aparato estatal. A partir de la presidencia del Dr. Carlos Saúl Menem se llevaron adelante políticas de reducción del personal de la Administración Pública, acompañadas de supresión de contratos, retiros voluntarios, jubilaciones anticipadas, pase a disponibilidad, privatizaciones, transferencia a las provincias, etc.

Según datos de la Dirección General de Estadísticas de la Función Pública, la dotación de agentes se redujo de casi 900.00 en 1989 a, alrededor de 540.000 en 1992. (Estevez, 1996)

El escalafón 1428/73 fue reemplazado por el Sistema Nacional de la Profesión Administrativa (SINAPA) por decreto 993/91. Según cifras de la Lic. Reymondes, el escalafón 1428/73 cubría a 67.130 agentes, al 1 de marzo de 1990. El SINAPA ya concluido cubre a 35.928 agentes, según datos del presupuesto de 1885 (ley n° 2447). (Estévez, 1996)

“El primer desafío planteado por la transformación del Estado argentino es la erradicación definitiva del endémico déficit fiscal. La reducción del empleo público no es una condición suficiente para asegurar ese propósito, pero resulta una contribución importante para lograrlo.

La transformación del Estado debe ser el resultado de una adecuada redefinición de su tamaño y de su papel en la sociedad, particularmente en la economía.

La concentración de funciones esenciales y el aumento de los incentivos en el marco de una administración más pequeña pero más fuerte son uno de los planes para un incremento sustancial en la eficiencia del sector público, lo que se expresa en una mejora significativa de la organización funcional y la gestión administrativa.” (Domeniconi, H.; Gaudio, R.; Guibert, A.; 1992)

A través de la Reforma del Estado se buscaba lograr un sector público con capacidad de decisión, por medio de una mejor asignación de los recursos. Sus principales estrategias eran:

- Privatización de empresas públicas y sociedades del Estado.
- Regulación de mercados monopólicos de servicios públicos.
- Reforma administrativa (Plan de Reforma Administrativa). Dentro de esta última se incluyen los recursos humanos de la Administración Pública; tema de estudio en esta investigación.

- Reforma del sistema de administración financiera y su control de gestión.

- Desregulación de la economía. (Estévez, 1996)

“En la primera etapa de la reforma se observó una drástica reducción del personal del Estado Nacional. La reducción más importante se debió al proceso de privatizaciones de empresas públicas y a la disolución de organismos. En la Administración Central. la desafección del personal se instrumentó mediante retiros voluntarios, jubilaciones anticipadas y disponibilidades del personal”. (Zeller e Impala, 1997)

Entre 1983 y 1991 rigió el sistema establecido por el Decreto 1428/73, el cual establecía el Escalafón para el Personal Civil de la Nación. (Dalbosco, 2.002)

En la realidad administrativa del escalafón 1428/73 se observaban algunas distorsiones del sistema jerárquico, en cuanto al ingreso y al ascenso por concurso, y al

sistema de calificación. Además, se había impuesto un mecanismo de ascenso automático por antigüedad; y, por razones de bajos salarios, se utilizaba el ascenso de categoría como aumento del salario del empleado, lo que distorsionaba la realidad. Con el correr del tiempo se fueron observando fuertes incongruencias entre la categoría de revista y la efectiva responsabilidad del empleado. Nadie estaba en las grillas bajas, ya que la mayoría de los trabajadores revistaba en categorías superiores. (Estévez, 1996)

“En 1991, se reemplazó el escalafón vigente (Decreto N° 1428/73) para el personal de la administración pública por el SINAPA (Decreto 993/91). El nuevo ordenamiento estableció dos tipos de carrera para los empleados públicos: la horizontal, dividida en grados, y la vertical, compuesta por niveles. Para progresar en la primera, es preciso reunir un conjunto de créditos de capacitación y una determinada calificación en la evaluación de desempeño. En cambio, se accede a cada uno de los seis niveles en los que se compone la carrera vertical a través de un mecanismo de concursos que comprende pruebas y antecedentes, de acuerdo con un perfil previamente elaborado.” (Dalbosco, 2002)

Como se hizo mención precedentemente, el SINAPA contempla seis niveles, de la A a la F, con especificaciones por cada nivel y con la posibilidad de alcanzar diferentes grados dentro de cada uno de ellos. Así, el grueso de la Administración Pública quedaría comprendido en un solo escalafón. Este suprimió las remuneraciones por antigüedad, además de los adicionales por título, debido a que el personal de la Administración Pública fue reencasillado de acuerdo a su grado de instrucción.

Las funciones del nivel A son las siguientes: planeamiento, organización y control, participación en formulación y proposición de planes, políticas y líneas de acción. Para este nivel se requiere tener título universitario y formación general y especializada en la función, al igual que para el nivel B. Las funciones de este último son: planeamiento, organización y control, desarrollo de planes y proyectos en el campo administrativo, profesional o técnico.

Las funciones del nivel C son las siguientes: organización y control. Estos funcionarios están sujetos a planes y marcos normativos, pero gozan de autonomía para usar su propia iniciativa. Requisitos: título secundario y formación general y especializada en la función.

Los requisitos para el nivel D son: tener cumplido el ciclo básico de la enseñanza secundaria y formación específica para la función. Las funciones de este nivel son: tareas de cierta diversidad, conocimiento en aplicación de técnicas específicas, y control de unidades de menor nivel.

En el nivel E se incluyen tareas de escasa diversidad con aplicación de conocimientos específicos y supervisión eventual personal. La capacitación necesaria es idéntica a la requerida para el nivel D. Son funciones de este nivel: las tareas simples sin diversidad sujetas a rutinas surgidas del nivel superior. Para ingresar a estos niveles hay edades mínimas requeridas, para el más bajo es de 16 años, en tanto que para el más alto es de 30 años. (Estévez, 1996)

En 1993, el SINAPA sufrió una modificación, por la que se incrementaban los grados, cuya escala iría del 1 al 10, mientras que los niveles se mantuvieron sin modificación. Uno de los motivos por los que se produjo esa modificación era la falta de posibilidades que presentaba en algunos agentes de tener una carrera horizontal que, por su antigüedad, fueron compensados con un grado mayor en el reencasillamiento.

“Una vez definida la nueva configuración de la Administración Pública Nacional, se comenzó a aplicar la evaluación del desempeño de los agentes.

La puesta en marcha del SINAPA significó también un esfuerzo de capacitación, cuyo centro debía ser el INAP. Este Instituto debía ocuparse de impartir la capacitación necesaria para todos los niveles, de modo de proveer los medios para que los agentes progresaran en la carrera horizontal.

La instrumentación del SINAPA significó un incremento real de la masa salarial. La necesidad de introducir ajustes presupuestarios afectó la prestación de la capacitación de acuerdo con el plan original y la labor del INAP decayó en intensidad y en calidad.

La innovación más importante en relación con el personal superior fue la creación de los cargos con funciones ejecutivas, o cargos críticos (Decreto 994/91). Los mismos corresponden a los niveles máximos gerenciales (A y B) mencionados anteriormente. A estos cargos se accede por un sistema de concurso más riguroso, que debe ser renovado cada cinco años, y representa una remuneración superior a los cargos comunes.

Al igual que para los cargos comunes, para los cargos críticos se contó inicialmente con un ambicioso programa de capacitación.” (Dalbosco, 2002)

Por lo expresado hasta aquí y siguiendo la idea de Zeller e Impala (1997), observamos que la Reforma Estatal es un proceso complejo y de largo alcance, ya que abarca múltiples dimensiones, e implica un cambio cualitativo en su perfil político administrativo.

A su vez el escenario de la Reforma Estatal está determinado por crecientes demandas políticas y sociales y por serias restricciones de recursos. El desafío actual para el Estado Nacional es continuar con la redefinición de sus competencias y la asignación de recursos humanos y materiales. (Zeller e Impala, 1997)

En síntesis, se ha visto hasta el momento que tanto en el sector público como en el privado, muchos directores que deben reducir su plantel de empleados, recurren a los despidos luego de agotar todas las demás posibilidades.

Para llevar adelante un recorte de manera ordenada, existen desde programas tempranos de salida hasta servicios de “outplacement” o despido. A pesar de ello, a veces, se deben producir salidas involuntarias debido a que se buscan alcanzar objetivos financieros.

Mientras que los recortes en el ámbito privado se producen rápidamente, no sucede lo mismo en el sector público, ya que toman la forma de un proceso progresivo, de tal forma que un empleado al recibir su notificación de despido sabe que estará saliendo de la institución, pero dependiendo de las circunstancias, podrá permanecer en su puesto durante seis meses, un año, o más tiempo. Y ello dificulta la posibilidad de predecir la magnitud de sus consecuencias en las personas.

Es en el sector público, en donde los empleados sobrevivientes tendrán que compartir su lugar de trabajo con aquellos otros que se estarán yendo, esta situación puede ser en extremo perjudicial en el clima laboral, por lo que debe ser tenida en cuenta.

Si bien es cierto que la mayoría de los modelos de intervención que se proponen para paliar los efectos negativos del achicamiento no tienen en cuenta las características del sector público, no es menos cierto también, que este debe plantear cuidadosamente el plan de achicamiento, y debe aprender de las experiencias del sector privado.

2. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA ENCUESTA

Antes de pasar a los análisis descriptivos de cada uno de los grupos que componen nuestra muestra, cabe señalar que la misma se compone de un total de 316 agentes públicos.

Nos referimos a “cada uno de los grupos” porque la encuesta se aplicó a un grupo experimental y a otro que funcionó como grupo de control. El primero contó con 216 empleados, y los mismos son de diferentes ministerios como Salud, Interior; Educación. En este grupo las modificaciones introducidas a partir de la Reforma del Estado de 1991, han sido drásticas, incluyendo una reducción de personal significativa.

El grupo de control estuvo integrado por 60 funcionarios de la Administración Pública, y la encuesta fue administrada en la Secretaría de Hacienda del Ministerio de Economía, ya que allí las reformas no se han producido con la misma dureza que en los restantes ministerios.

En esta parte del trabajo, el análisis del grupo experimental se presenta en su totalidad; mientras que el del grupo de control se hace de manera parcial, considerando las variables que, por sus resultados, marcan variaciones en su comparación con lo obtenido en el grupo experimental.

El resto del análisis completo del grupo de control, se registra con su respectivo análisis en la sección “Anexos”.

Aclarado esto, pasamos al análisis de los dos grupos.

2.1. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LOS RESULTADOS DEL GRUPO EXPERIMENTAL

En el siguiente trabajo se analizarán los resultados obtenidos en el grupo experimental.

Estos participantes formaron parte del escalafón 1428/73; pero también se incluyeron en el escalafón SINAPA que se implementó a partir de la Reforma del Estado de 1991.

Dentro de este grupo, como ya se manifestó, los cambios introducidos por la reforma se dieron con más dureza, en comparación con lo que sucedió en el grupo de control.

Por lo tanto, la presencia del Síndrome del sobreviviente debería ser más fuerte que en el grupo de control.

Tablas de frecuencias

- ¿Cuál es su máximo nivel académico alcanzado?

Máximo nivel educativo alcanzado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Primario Completo	2	.8	.8	.8
	Secundario Incompleto	7	2.8	2.9	3.7
	Secundario Completo	85	34.6	35.3	39.0
	Terciario Incompleto	2	.8	.8	39.8
	Terciario Completo	4	1.6	1.7	41.5
	Universitario Incompleto	17	6.9	7.1	48.5
	Universitario Completo	113	45.9	46.9	95.4
	Posgrado	11	4.5	4.6	100.0
	Total	241	98.0	100.0	
Perdidos	No contesta	3	1.2		
	Sistema	2	.8		
	Total	5	2.0		
Total		246	100.0		

En el presente cuadro se observan los datos obtenidos sobre el nivel educativo alcanzado por el personal de la Administración Pública argentina.

Allí se registra una notable diferencia entre el personal que tiene “estudios completos” (82.9 %) y los que tienen “estudios incompletos” (10.5 %).

Dentro del primer grupo se destaca que el 45.9 % de los encuestados tienen estudios universitarios, y el 34.6 % estudios secundarios. Además se observa que un 4.5 % incluye un “posgrado”

De todo lo cual se evidencia que la mayoría de los encuestados han alcanzado un alto nivel educativo.

- Edad del entrevistado.

Edad del entrevistado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	26	1	.4	.4	.4
	27	2	.8	.8	1.2
	28	1	.4	.4	1.7
	29	1	.4	.4	2.1
	30	3	1.2	1.2	3.3
	31	2	.8	.8	4.1
	32	6	2.4	2.5	6.6
	33	4	1.6	1.7	8.3
	34	8	3.3	3.3	11.6
	35	22	8.9	9.1	20.7
	36	8	3.3	3.3	24.0
	37	3	1.2	1.2	25.2
	38	28	11.4	11.6	36.8
	39	11	4.5	4.5	41.3
	40	24	9.8	9.9	51.2
	41	2	.8	.8	52.1
	42	27	11.0	11.2	63.2
	43	6	2.4	2.5	65.7
	44	5	2.0	2.1	67.8
	45	18	7.3	7.4	75.2
	46	4	1.6	1.7	76.9
	47	4	1.6	1.7	78.5
	48	10	4.1	4.1	82.6
	49	5	2.0	2.1	84.7
	50	14	5.7	5.8	90.5
	51	5	2.0	2.1	92.6
	52	6	2.4	2.5	95.0
	53	2	.8	.8	95.9
	54	1	.4	.4	96.3
	55	2	.8	.8	97.1
	56	3	1.2	1.2	98.3
	58	1	.4	.4	98.8
	59	1	.4	.4	99.2
60	1	.4	.4	99.6	
63	1	.4	.4	100.0	
	Total	242	98.4	100.0	
Perdidos	No responde	2	.8		
	Sistema	2	.8		
	Total	4	1.6		
Total		246	100.0		

Dentro de esta población se evidencia que la mayor cantidad de participantes se concentra en la franja de edad que va de los 30 a los 40 años, aproximadamente, a saber: 38 años (11.4 %), 42 (11.0 %), 40 (9.8 %), 35 (8.9 %).

Entre los 53 y los 63 años, se registra una marcada estabilidad y una reducción en la cantidad de empleados públicos (0.4 %, aproximadamente). Ello puede entenderse considerando que desde 1989 se llevó adelante una política de reducción de personal en el Estado, a través de retiros voluntarios y jubilaciones anticipadas.

- ¿En qué año ingresó a la administración?

Año de ingreso a la Administración Pública				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
1948	1	.4	.4	.4
1966	1	.4	.4	.8
1968	1	.4	.4	1.3
1969	1	.4	.4	1.7
1970	1	.4	.4	2.1
1971	3	1.2	1.3	3.4
1972	2	.8	.8	4.2
1973	4	1.6	1.7	5.9
1975	4	1.6	1.7	7.6
1976	1	.4	.4	8.1
1977	6	2.4	2.5	10.6
1978	9	3.7	3.8	14.4
1979	5	2.0	2.1	16.5
1980	6	2.4	2.5	19.1
1981	5	2.0	2.1	21.2
1982	1	.4	.4	21.6
1983	8	3.3	3.4	25.0
1984	6	2.4	2.5	27.5
1985	14	5.7	5.9	30.5
1986	17	6.9	7.2	40.7
1987	6	2.4	2.5	43.2
1988	24	9.8	10.2	53.4
1989	25	10.2	10.6	64.0
1990	21	8.5	8.9	72.9
1991	7	2.8	3.0	75.8
1992	22	8.9	9.3	85.2
1993	8	3.3	3.4	88.6
1994	23	9.3	9.7	98.3
1995	2	.8	.8	99.2
1996	2	.8	.8	100.0
Total	236	95.9	100.0	
Perdidos	4	1.6		
No responde	6	2.4		
Sistema	10	4.1		
Total	246	100.0		

En esta tabla se evidencia que los años en los que se registran más movimiento en la Administración Pública, en cuanto a ingresos, fueron durante 1989 (10.2 %), 1988 (9.8 %), 1994 (9.3 %), 1992 (8.9 %), y 1990 (8.5 %).

De estos resultados se observa que los mayores porcentajes de ingresos de empleados en la función pública, se registran en el mismo año de la Reforma del Estado y en los posteriores a la misma.

A partir de lo cual cabría preguntarse si dicha reforma fue efectiva en cuanto a lograr un achicamiento de la Administración Pública y una reducción del déficit fiscal.

- ¿Cuál es su nivel actual dentro del escalafón SINAPA?

Nivel en el escalafón

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No responde	1	.4	.4	.4
	A	20	8.1	8.2	8.6
	B	63	25.6	25.7	34.3
	C	84	34.1	34.3	68.6
	D	59	24.0	24.1	92.7
	E	17	6.9	6.9	99.6
	F	1	.4	.4	100.0
	Total	245	99.6	100.0	
Perdidos	Sistema	1	.4		
Total		246	100.0		

En esta tabla se registra que la mayor cantidad de empleados se ubica en el “nivel C” del escalafón SINAPA (34.1%), mientras que el 25.6 % se ubica en el “nivel B” y el 24.0 % en el “D”.

En esos tres niveles se requiere de título secundario, y solamente en el “nivel B” se incluye título universitario.

Estos resultados se pueden relacionar con el hecho que en el cuadro “Máximo nivel educativo alcanzado”, el 82.9 % tiene estudios completos contra el 10.5 % cuyos estudios son incompletos.

También, y relacionado con esto último, se observa que el 8.9 % pertenece al “nivel A”, y el 6.9 % al “E” Para acceder al primer nivel se necesita título universitario y para el segundo sólo se requiere de título secundario.

Por último se observa que el 0.4 % de los participantes en esta encuesta pertenece al “nivel F”. En ese nivel es necesario contar con el ciclo de educación primaria completo.

Este resultado, también coincidiría con los datos arrojados por el cuadro “Máximo nivel educativo alcanzado”, ya que en el mismo el menor porcentaje lo obtiene nuevamente, el personal con nivel primario solamente, y para acceder al “nivel F” se requiere tener estudios primarios

- En una escala de 1 a 4, en la que 1 es “totalmente justas” y 4 “totalmente injustas, ¿qué tan justas considera que fueron las reducciones de personal, implementadas por la Reforma del Estado de los años 1991-1996?

Justicia organizacional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos No responde	2	.8	.8	.8
Totalmente Justas	3	1.2	1.2	2.0
Bastante Justas	21	8.5	8.5	10.6
Parcialmente Injustas	132	53.7	53.7	64.2
Totalmente Injustas	64	26.0	26.0	90.2
No sabe	24	9.7	9.7	91.5
Total	246	100.0	100.0	100.0

De los datos obtenidos, se desprende que para el 53.7 % de los empleados públicos, las reducciones de personal implementadas por la Reforma 91-96 fueron “parcialmente injustas”, y para el 26.0 %, “totalmente injustas”.

Dentro del grupo de trabajadores del Estado, hay un 8.5 % que cree que las reducciones son “bastante justas” y un 1.2 % piensa que son “totalmente justas”.

Teniendo en cuenta esos resultados, se puede inferir que para la mayoría de los empleados participantes en la encuesta, las reducciones de personal son consideradas “injustas”. Esto se observa, no sólo, en el resultado recogido en las opciones “parcialmente injustas” y “totalmente injustas”, sino también en la suma de ambos (79.7 %).

Y, a su vez, se corrobora esa idea, ya que si se suman las cifras de las opciones que las consideran “justas”, se obtiene sólo un 9.7 %.

Confrontando esos datos: 79.7 % (“injustas”) y 9.7 % (“justas”), se evidencia una diferencia significativa a favor de un fuerte sentimiento de injusticia organizacional a la hora de evaluar las políticas de achicamiento puesta en marcha con la Reforma del Estado.

- A su criterio, las modificaciones efectuadas por el escalafón SINAPA influyeron en la calidad del desempeño del personal...

Calidad del Desempeño

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No responde	4	1.6	1.6	1.6
	Muy positivamente	3	1.2	1.2	2.9
	Positivamente	27	11.0	11.1	14.0
	Negativamente	48	19.5	19.8	33.7
	Muy negativamente	16	6.5	6.6	40.3
	No influyeron para nada	84	34.1	34.6	74.9
	No sabe	61	24.8	25.1	100.0
	Total	243	98.8	100.0	
Perdidos	Sistema	3	1.2		
Total		246	100.0		

En el presente cuadro se hace evidente que para el 34.1 % de los empleados públicos encuestados, las modificaciones introducidas por la Reforma del Estado “no influyeron para nada” en la calidad del desempeño.

El 24.8 % responde que “no sabe”, lo cual puede ser interpretado como una actitud defensiva que encierra un escaso compromiso con la tarea propuesta.

Si se suman los porcentajes de los que consideran que los cambios influyeron “positivamente” y “muy positivamente”, se obtiene un 12.2 %. Si ese total se compara con la suma de aquellos que optaron por las respuestas “negativamente” y “muy negativamente” (26.0 %); se evidencia una diferencia significativa a favor de las opciones negativas.

De todo ello se pueden inferir las siguientes ideas: para la mayoría del personal administrativo las modificaciones introducidas por el SINAPA no influyeron en la calidad de su desempeño laboral; y para los que sí consideran que los cambios tuvieron influencia, la misma es reconocida como negativa.

- Ante una situación no prevista por las reglas, Usted...

Autonomía en el trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No responde	1	.4	.4	.4
	Toma una decisión de acuerdo a su criterio	17	6.9	6.9	7.3
	Consulta a sus compañeros	31	12.6	12.6	19.9
	Consulta a un superior	184	74.8	74.8	94.7
	No hace nada al respecto	12	4.9	4.9	99.6
	No sabe	1	.4	.4	100.0
	Total	246	100.0	100.0	

Los resultados de la tabla precedente permiten inferir el grado de autonomía que tienen los empleados públicos a la hora de tener que tomar alguna decisión con relación al ámbito laboral.

Se evidencia aquí, una diferencia notable entre aquellos empleados que “consultan a un superior” (74.8 %) y los que “toman una decisión de acuerdo a su criterio” (6.9 %).

Por otro lado, se observa que el porcentaje de la opción “consulta a sus compañeros” (12.6) es mayor si se lo compara con el mencionado anteriormente sobre “toma una decisión de acuerdo a su criterio” (6.9).

De todo ello se obtiene que la mayoría de los agentes públicos tienen un bajo grado de autonomía a la hora de tener que tomar decisiones ante situaciones que no estén previstas por las reglas. Y también se puede inferir como consecuencia de ello una mayor dependencia de las personas que los rodean en su ambiente de trabajo.

- ¿Se ha sentido representado por sus superiores desde la implementación de la Reforma?

Representado por sus superiores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No responde	3	1.2	1.2	1.2
	Constantemente	7	2.8	2.9	4.1
	Frecuentemente	44	17.9	18.0	22.0
	Raras veces	118	48.0	48.2	70.2
	Nunca	73	29.7	29.8	100.0
	Total	245	99.6	100.0	
Perdidos	Sistema	1	.4		
Total		246	100.0		

De los resultados de este cuadro se sigue que si se suman los porcentajes de las opciones: “raras veces” (48.0), “frecuentemente” (17.9), “constantemente” (2.8), se obtiene que el 68.7 % de los empleados públicos encuestados se siente representado, de alguna forma, por sus superiores.

Pero al analizar más detalladamente dichos resultados se infiere que la calidad de esa representación no resulta ser tan óptima, ya que de las tres respuestas posibles mencionadas en el párrafo anterior, se observa que el mayor porcentaje lo obtiene la opción “raras veces”.

Siguiendo con esas mismas respuestas, si se suman los resultados de la opción “frecuentemente” (17.9 %) y “constantemente” (2.8 %), el total es 20.7 %. Dicho resultado es menor al de la opción “raras veces” (48.0 %).

Y si además se tiene en cuenta el porcentaje de la opción “nunca” (29.7), y se lo compara con el resultado de la suma anterior (20.7 %), se vuelve a evidenciar una representación con un carácter más negativo.

A su vez, si se suman el 29.7 % de la opción “nunca” con el 48 % de la respuesta “raras veces”, y ese total (77.7 %) se compara nuevamente con el 20.7 % que dijo sentirse representado por un superior “constantemente” o “frecuentemente”, se confirma nuevamente una diferencia, cada vez más clara y contundente, en favor de una representación más negativa, en cuanto a su calidad.

Todo ello permite inferir que, si bien los empleados públicos afirman que se sienten representados por sus superiores, se evidencia que dicha representación no parece ser del todo efectiva para ellos.

- ¿Cuál de las siguientes afirmaciones describe mejor su relación con sus compañeros de trabajo?

Sentimiento de pertenencia social

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No responde	4	1.6	1.6	1.6
	Con mis compañeros de trabajo somos amigos	51	20.7	20.9	22.5
	Ocasionalmente hablamos con mis compañeros de temas extra la	136	55.3	55.7	78.3
	Tengo un trato amable y cordial con mis compañeros pero...	49	19.9	20.1	98.4
	El contacto con mis compañeros se limita a...	3	1.2	1.2	99.6
	No sabe	1	.4	.4	100.0
	Total	244	99.2	100.0	
Perdidos	Sistema	2	.8		
Total		246	100.0		

En la tabla precedente se observa que el 55.3 % de los encuestados responde que “ocasionalmente hablamos con mis compañeros de trabajo de temas extra laborales”, y el 19.9 % dice que “tengo un trato amable y cordial con mis compañeros de trabajo, pero limitado a cuestiones de trabajo”.

Sumando ambos resultados se obtiene un 75.2 %.

En la opción: “con mis compañeros de trabajo somos amigos”, se obtiene un 20.7 %.

Si se compara el 75.2 % con el 20,7 % anterior, se infiere que entre los empleados públicos hay un sentimiento de pertenencia social, pero en este caso las relaciones entre los mismos están más limitadas a cuestiones laborales que a una relación de amistad.

Esto a su vez se puede relacionar con el cuadro que se refiere a la “Autonomía en el trabajo” en el que se registra un porcentaje a favor de la opción “consulta a sus compañeros” a la hora de tomar una decisión.

- La Reforma del Estado de los años 90-96 trajo aparejadas reducciones en el personal de la Administración Pública, ¿le generó esto angustia?

Angustia

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos No responde	10	4.1	4.1	3.7
Sí	64	26.0	26.1	29.8
No	150	61.0	61.2	91.0
No sabe	21	8.5	8.6	99.6
Total	245	99.6	100.0	100.0
Perdidos Sistema	1	.4		
Total	246	100.0		

En esta tabla se observa una diferencia significativa entre las respuestas negativas y las afirmativas, a saber: 61.0 % para las primeras y 26.0 % para las segundas.

La opción “no responde”, obtiene un 4.1 % y la opción “no sabe” un 8.5 %, estas respuestas pueden analizarse como una actitud defensiva de parte de los encuestados.

De todo ello se sigue que las reducciones de personal impuestas por la Reforma del Estado, no provocaron un incremento significativo del nivel de angustia en los funcionarios públicos.

Este resultado no coincide con una de las manifestaciones del Síndrome del sobreviviente en el que se incrementa el nivel de angustia en aquellas personas que lo padecen.

- Desde la implementación de la Reforma, cree usted que ha variado el consumo de alcohol entre el personal?

Consumo de alcohol

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Validos No responde	8	3.2	3.3	24.5
Sí	24	9.8	9.8	12.7
No	20	8.1	8.2	20.8
No sabe	193	78.4	79.2	21.2
Total	245	99.6	100.0	100.0
Perdidos Sistema	1	.4		
Total	246	100.0		

En la presente tabla resulta notable el porcentaje que obtiene la opción “no sabe” (78.4 %), esta respuesta traduciría una fuerte resistencia a responder sobre el tema, ya que no resulta fácil reconocer una conducta adictiva en relación con el alcohol. Por lo tanto esa respuesta puede interpretarse como una actitud defensiva de parte de los participantes.

La diferencia entre las respuestas afirmativas y las negativas no es significativa, ya que se obtiene un 9.8 % para las primeras y un 8.1 % para las segundas.

A juzgar por los resultados se infiere que si bien el consumo de alcohol se incrementó desde la Reforma, dicha variación no parece ser importante.

- ¿Luego de los cambios producidos a causa de la Reforma, cree que ha variado el consumo de calmantes y antidepresivos?

Calmantes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos No responde	8	3.2	3.2	40.2
Sí	73	29.7	29.7	32.5
No	11	4.5	4.5	37.0
No sabe	154	62.6	62.6	37.4
Total	246	100.0	100.0	100.0

Si bien en esta tabla se evidencia que hay un alto porcentaje de encuestados que elige la opción “no sabe” (62.6) y un mínimo que elige la opción “no responde”

(3.2), las mismas pueden ser entendidas como una defensa de parte de los mismos ante la pregunta.

La diferencia entre las opciones “sí” y “no”, resulta ser significativa, ya que se registra un 29.7 % y un 4.5 % respectivamente.

De todo ello surge que luego de los cambios producidos por la Reforma, el consumo de psicofármacos se incrementó de manera significativa.

A la hora de responder esta pregunta se observa una mejor disposición de parte de los encuestados; si se lo compara con lo sucedido ante la pregunta por la variación en el consumo de alcohol tras las reformas. Ello podría entenderse por el hecho que provoca menos resistencia el reconocer el consumo de psicofármacos que el aceptar el consumo excesivo de alcohol.

- ¿Después de la Reforma de los años 91/96, percibió un sentimiento de culpa entre sus compañeros que continuaron trabajando en la Administración Pública, motivado por la reducción de personal?

Sentimiento de culpa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos No responde	8	3.2	3.2	85.3
Sí	9	3.7	3.7	5.7
No	188	76.4	76.4	82.1
No sabe	41	16.7	16.7	100.0
Total	246	100.0	100.0	

En las opciones “sí” y “no”, se obtienen un 3.7 % y un 76.4 % respectivamente.

De los datos registrados en este cuadro se infiere que el personal de la Administración Pública, luego de las reducciones de personal motivadas por la Reforma del Estado, no ha experimentado un sentimiento de culpa significativo, ya que la diferencia entre las respuestas afirmativa y negativa resulta ser notablemente significativa a favor del “no”.

- ¿Tras la implementación de la Reforma, ha sentido deseos de renunciar a su puesto de trabajo?

Deseos de renunciar

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos No responde	5	2.0	2.0	2.0
Constantemente	4	1.6	1.6	3.7
Frecuentemente	13	5.3	5.3	8.9
Raras veces	81	32.9	32.9	41.9
Nunca	141	57.3	57.3	99.2
No sabe	2	.8	.9	100.0
Total	246	100.0	100.0	

De los resultados del cuadro precedente se obtiene que el 57.3 % elige la opción “nunca”, el 32.9 % la opción “raras veces”.

El 0.8 % del total de los encuestados responde que “no sabe”.

El 5.3 % dice que sintió deseos de renunciar “frecuentemente”, y el 1.6 % experimentó ese deseo “constantemente”.

El 2.0 % manifiesta “no responde”.

A partir de estos datos se infiere que: la mayoría de los empleados públicos no tuvo “nunca” deseos de renunciar a su puesto de trabajo tras la implementación de la Reforma (57.3 %); y aquellos que sí lo tuvieron, lo han experimentado “raras veces” (32.9 %).

Este último dato reforzaría la tendencia que se refleja en esta tabla acerca de que los trabajadores de la Administración Pública no suelen percibir deseos de renunciar de manera significativa a partir de la Reforma del Estado.

- Tras las Reformas, se ha sentido inseguro respecto de la continuidad en su puesto de trabajo?

Inseguridad en el trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos No responde	2	.8	.8	98.4
Sí	155	63.0	63.0	63.4
No	83	33.7	33.7	97.2
No sabe	6	2.4	2.4	97.6
Total	246	100.0	100.0	100.0

Entre las respuestas a las opciones “sí” y “no”, se registra una diferencia notable a favor de la opción afirmativa, a saber: 63.0% y 33.7 % respectivamente.

De todo ello se deduce que luego de la implementación de la Reforma estatal, en los empleados de la Administración Pública se ha evidenciado un sentimiento de inseguridad respecto de su continuidad en su puesto de trabajo.

- Sólo si respondió 1 en la pregunta anterior). ¿Con cuál de estas causas asociaría usted su inseguridad laboral?

Causas asociadas a la inseguridad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos No responde	10	4.1	6.6	5.9
Cambio de función	15	6.1	9.9	15.8
Despido	114	46.3	75.0	90.8
Mala calificación	1	.4	.7	91.4
Otras	12	4.9	7.9	99.3
Total	152	61.8	100.0	100.0
Perdidos Sistema	94	38.2		
Total	246	100.0		

Allí se registran una serie de causas que los trabajadores asocian a su inseguridad laboral, entre las que se encuentran: “despido” (46.3 %), “cambio de función” (6.1 %), “otras” (4.9 %).

De todas ellas se evidencia que la que produce mayor inseguridad en los funcionarios públicos es la que hace referencia a los “despidos” con un 46.3 %.

Ello puede entenderse si se recuerda que a partir de 1989 se ponen en marcha políticas que incluyen una contundente reducción del personal de la Administración Pública con el fin de reducir el déficit fiscal.

- Luego de la Reforma de los años 91-96, en promedio, su carga horaria:

Cambio en la carga horaria

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos No responde	5	2.0	2.0	1.6
Aumentó sensiblemente	7	2.8	2.9	4.5
Aumentó parcialmente				
Disminuyó parcialmente	37	15.0	15.2	19.7
Disminuyó sensiblemente	3	1.2	1.2	20.9
No varió para nada	1	.4	.4	21.3
No sabe				
Total	181	73.6	74.2	95.5
Perdidos Sistema	10	4.1	4.1	99.6
Total	244	99.2	100.0	100.0
	2	.8		
	246	100.0		

Para el 73.6 % la carga horaria “no varió para nada”, lo cual resulta ser un dato de importancia.

Mientras que, por otro lado, se observa una diferencia significativa entre los participantes que creen que tras la Reforma, la carga horaria aumentó de alguna forma (total: 17.8 %), y los que consideran que disminuyó de alguna forma (total: 1.6 %).

De todo ello se infiere que para la mayoría de los empleados no se dio un aumento del tiempo dedicado al trabajo. Y que solo para un porcentaje menor de empleados se ha dado un aumento en cuanto a las horas trabajadas.

- En promedio, ¿aproximadamente cuántas horas trabaja le dedica semanalmente a su trabajo?

Promedio de horas semanales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No responde	1	.4	.4	.4
	2	1	.4	.4	.8
	4	1	.4	.4	1.2
	5	1	.4	.4	1.6
	6	1	.4	.4	2.0
	8	2	.8	.8	2.9
	8	5	2.0	2.0	4.9
	10	1	.4	.4	5.3
	12	1	.4	.4	5.7
	20	1	.4	.4	6.1
	30	4	1.6	1.6	7.8
	35	5	2.0	2.0	9.8
	36	1	.4	.4	10.2
	40	208	84.6	85.2	95.5
	42	1	.4	.4	95.9
	45	5	2.0	2.0	98.0
	48	2	.8	.8	98.8
	50	1	.4	.4	99.2
	56	1	.4	.4	99.6
	60	1	.4	.4	100.0
	Total	244	99.2	100.0	
Perdidos	Sistema	2	.8		
Total		246	100.0		

De esta tabla se infiere que el 84.6 % de los agentes de la Administración Pública, dedica en promedio, 40 horas semanales a su trabajo.

- Desde la implementación de las Reformas, usted diría que se siente:

Motivación para trabajar

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos No responde	4	1.6	1.6	1.2
Más motivado	4	1.6	1.6	2.9
Menos motivado	62	25.2	25.3	28.2
Igualmente motivado	159	64.6	64.9	93.1
Desmotivado	12	4.9	4.9	98.0
No sabe	4	1.6	1.6	99.6
Total	245	99.6	100.0	100.0
Perdidos Sistema	1	.4		
Total	246	100.0		

En este cuadro se observa que el 64.6 % del total de empleados públicos encuestados, consideran que se sienten “igualmente motivados” desde la implementación de la Reforma, mientras que el 25.2 % se siente “menos motivado”.

El resto de las opciones presentes en esta pregunta obtienen porcentajes que no superan el 5.0 %.

De los datos del cuadro se deduce que los cambios introducidos por la Reforma del Estado no provocaron cambios positivos, ya que para la mayoría de los empleados se observa que se sienten “Igualmente motivados”.

Este dato se corrobora si se tiene en cuenta que el 25.2 % está “menos motivado”, y el 4.9 % está “desmotivado”. Sumando ambas cifras se obtiene un 30.1 % de la población encuestada. Mientras que sólo el 1.6 % dice sentirse “más motivado” tras la Reforma.

Estos resultados se pueden relacionar con los datos obtenidos en el cuadro referido a “Calidad del desempeño”, en donde se observa que los cambios de la Reforma “no influyeron para nada” (34.1 %), influyeron de manera “negativa” (26.0 %, lo cual resulta de la suma de las opciones “negativamente” y “muy negativamente”), e influyeron de manera “positiva” (12.2 %, sumando las opciones “positivamente” y “muy positivamente”)

- Por lo que usted sabe, a partir de los cambios implementados a consecuencia de las Reformas, el ausentismo:

Nivel de ausentismo tras las reformas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Se incrementó fuertemente	9	3.7	3.7	3.7
	Se incrementó levemente	10	4.1	4.1	7.8
	Disminuyó levemente	7	2.8	2.9	10.6
	Disminuyó fuertemente	10	4.1	4.1	14.7
	No varió	52	21.1	21.2	35.9
	No sabe	157	63.8	64.1	100.0
	Total	245	99.6	100.0	
Perdidos	Sistema	1	.4		
Total		246	100.0		

Del total de encuestados se obtiene que hay un porcentaje significativo que “no sabe” qué pasó en cuanto al ausentismo luego de la Reforma, ya que a esta opción le corresponde un 63.8 % del total.

Para el 21.1 % el nivel de ausentismo “no varió”.

Pero para el 7.8 % de la población encuestada el nivel de ausentismo aumentó de alguna forma, es decir: “levemente” para un 4.1 % y “fuertemente” para el 3.7 %. Mientras que para el 6.9 %, el nivel de ausentismo disminuyó (fuertemente en el 4.1 % y levemente en el 2.8 %).

La diferencia entre ambos resultados es mínima, pero resulta ser a favor de aquellos que consideran que el nivel de ausentismo “aumentó” tras la Reforma del Estado.

A partir de ello se concluye que para la mayoría de los encuestados el nivel de ausentismo no varió luego de la Reforma.

Y para la pequeña parte de la población encuestada que considera que las modificaciones introducidas por la Reforma influyeron de alguna manera, a la hora de

evaluar la calidad de esa influencia se registra que la diferencia a favor de una tendencia negativa no es tan significativa en comparación con las respuesta positivas.

- Por lo que usted observa, luego de las Reformas, el nivel de stress de sus compañeros de trabajo:

Nivel de estrés tras las reformas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos No responde	2	.8	.8	.8
Se incrementó fuertemente	114	46.3	46.7	47.5
Se incrementó levemente	84	34.1	34.4	82.0
Disminuyó levemente	1	.4	.4	82.4
No varió	13	5.3	5.3	87.7
No sabe	30	12.2	12.3	
Total	244	99.2	100.0	100.0
Perdidos Sistema	2	.8		
Total	246	100.0		

En el cuadro presentado aquí se muestra que para el 46.3 % de los empleados, el nivel de estrés “se incrementó fuertemente”, y para el 34.1 % “se incrementó levemente”. Sumando ambas cifras se obtiene que para el 80.4 % de los encuestados, el nivel de stress luego de la implementación de la Reforma del Estado, se incrementó de alguna forma.

Para el 5.3 % el nivel de estrés “no varió en absoluto”.

Y para el 0.4 % “disminuyó levemente”. Este resultado confirmaría la tendencia mencionada en el primer párrafo de este análisis en donde se hace evidente que para la mayoría de los encuestados el nivel de stress se incrementó de manera significativa desde la implementación de la Reforma.

- ¿Se ha sentido deprimido a causa de los cambios del período 91-96?

Sentimiento de depresión

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos No responde	5	2.0	2.0	2.0
Si	64	26.0	26.0	28.0
No	172	69.9	69.9	98.0
No sabe	5	2.0	2.0	100.0
Total	246	100.0	100.0	

Del presente cuadro se desprende que la mayoría de los empleados de la Administración Pública no se ha sentido deprimido a causa de los cambios del período 91-96; ya que el 69.9 % escoge la opción “no” y el 26 % la opción “sí”.

El resto de los encuestados elige la opción “no sabe” (2.0 %), y “no responde (2.0 %); ambas cifras no resultan ser significativas.

- Luego de la Reforma su vida social:

Vida Social Extra Laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No responde	7	2.8	2.9	2.9
	Se incrementó fuertemente	7	2.8	2.9	5.7
	Se incrementó levemente	6	2.4	2.4	8.2
	Disminuyó levemente	13	5.3	5.3	13.5
	Disminuyó fuertemente	14	5.7	5.7	19.2
	No varió	190	77.2	77.6	96.7
	No sabe	8	3.3	3.3	100.0
	Total	245	99.6	100.0	
Perdidos	Sistema	1	.4		
Total		246	100.0		

Los datos del cuadro resultan ser contundentes a la hora de ser analizados, ya que para el 77.2 % de los participantes la vida social extra laboral tras la Reforma “no varió”.

Al sumar los porcentajes referidos al incremento de la vida social, se obtiene que para el 5.0 % del total la vida social extra laboral “se incrementó”, ya sea “fuertemente” (2.8 %), y “levemente” (2.4 %). Mientras que para el 11.0 %, “disminuyó”: “fuertemente” (5.7 %) y “levemente” (5.3 %).

De todo ello se deduce que para la mayor parte de la población encuestada el nivel de vida social extra laboral no se vio modificado por los cambios introducidos por la Reforma.

Esa idea se ve reafirmada por los otros dos datos que se obtienen acerca del incremento (5.0 %) y la disminución (11.0 %). Ya que estos resultan ser mínimos comparados con el porcentaje de los que consideran que su vida social fuera del ámbito laboral “no varió”.

- Desde la implementación del SINAPA, ¿ha tenido algún ascenso en el escalafón?

Ascenso en el escalafón tras las reformas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No responde	4	1.6	1.6	1.6
	Si	60	24.4	24.6	26.2
	No	180	73.2	73.8	100.0
	Total	244	99.2	100.0	
Perdidos	Sistema	2	.8		
Total		246	100.0		

En este cuadro se registra que el 73.2 % de los trabajadores del Estado “no” tuvieron ningún ascenso en el escalafón, mientras que 24.4 % “sí” ha tenido un ascenso.

A partir de esos datos se infiere que desde la implementación del SINAPA, la mayoría de los encuestados no tuvo un ascenso en el escalafón.

- **Teniendo en cuenta los temas tratados por esta encuesta, ¿cuáles de los cambios introducidos por la Reforma de los años 90-96 cree que habría que revertir?. (Pregunta 35, ver anexos)**

- **¿Hay algo que le gustaría agregar?. (Pregunta 36)**

Cambios sugeridos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	207	84.1	84.1	84.1
Antigüedad	5	2.0	2.0	86.2
Ascenso en escalafón	4	1.6	1.6	353.7
Capacitación				
Concursos	4	1.6	1.6	176.8
Cursos	1	.4	.4	89.4
Encasillamiento	6	2.4	2.4	182.1
Evaluación	1	.4	.4	92.3
Fondo	3	1.2	1.2	187.9
Reducción personal	1	.4	.4	94.3
Todo	1	.4	.4	94.7
Total				
	13	5.3	5.3	100.0
	246	100.0	100.0	

En el cuadro precedente se obtienen algunos de los cambios que proponen los funcionarios públicos.

El 5.3 % de los encuestados considera que habría que cambiar todo el escalafón SINAPA, el 2.4 % se refiere a los cursos, el 2.0 % sugiere que se tenga en cuenta el plus por antigüedad, el 1.6 % manifiesta que hay que cambiar el sistema de capacitación, y otro 1.6 % alude al sistema de ascensos en el escalafón.

Tanto el porcentaje referido a los cursos como los dos últimos datos mencionados en el párrafo anterior, se podrían relacionar, ya que harían alusión a los cursos de capacitación propuestos por el SINAPA como requisito para ascender en el escalafón. Y según lo consideran los propios empleados, habría que mejorar dichos cursos a fin de que sean de interés para los asistentes a los mismos, y que sirvan para ascender, de manera efectiva, en el escalafón.

2.2. CONCLUSIONES PARCIALES

En esta parte del trabajo se detallan algunas conclusiones surgidas del análisis de los distintos cuadros presentados.

Si se tiene en cuenta el nivel educativo alcanzado por el grupo de participantes en esta encuesta se evidencia un buen nivel en general, ya que la mayoría de ellos tiene **estudios completos**.

Y, particularmente, en el caso de este grupo experimental se habla de un buen nivel de educación, también, porque como se puede ver en el gráfico que alude a ese tema (Gráfico de pregunta n°4); la mayoría tiene **estudios universitarios completos**.

Al revisar el año de ingreso de los empleados públicos a la Administración Pública, se puede ver que se registra la **mayor cantidad de ingresos**, especialmente, **desde 1989 en adelante**. Y ello resulta significativo porque a partir de ese año es cuando comienza a implementarse una drástica política de reducción de personal en el ámbito de la Administración Pública con el objeto de lograr reducir el gasto público.

Teniendo en cuenta los datos precedentes, cabría preguntarnos si la Reforma del Estado implementada desde 1989 cumplió el objetivo de reducir el gasto público a través del achicamiento del sector público; ya que a juzgar por los datos recogidos en nuestra investigación a la hora de analizar el año de ingreso de los empleados a la Administración Pública, los mismos permiten pensar más que en una reducción de empleados, en un intercambio de población más madura por otra más joven. Esto último está basado en el hecho que la Reforma del Estado implementada desde 1989, incluía entre sus estrategias: retiros voluntarios y jubilaciones anticipadas.

Respecto del **sentimiento de justicia organizacional**, a la hora de analizar los criterios seguidos para llevar adelante las reducciones del personal, los empleados públicos manifiestan haber experimentado una **fuerte carga de injusticia** al momento de llevar a la práctica el achicamiento del Estado.

Por lo que **se registra un notable sentimiento de injusticia organizacional; lo cual hace evidente la existencia de una de las características del Síndrome del sobreviviente**.

En cuanto a la calidad del desempeño tras las Reformas, se hace evidente que para la mayoría de los encuestados, los cambios provocados por dicha reforma no influyeron para mejorar el desempeño de los empleados públicos.

En el caso de haber traído algún cambio, el mismo es considerado negativo por una parte de la población de agentes públicos.

De ese modo se infiere que la variable "Calidad del desempeño" se comporta moderadamente a favor de la idea de la existencia del Síndrome del sobreviviente.

Si se analiza el grado de autonomía de los empleados del Estado de la Argentina, se registra que los mismos no tienen un poder de decisión significativo a la hora de tener que tomar una decisión que no este prevista por las reglas, sino que hay una fuerte tendencia a consultar a un superior.

Por ello se evidencia que la variable "Autonomía en el trabajo" se comporta de una forma muy favorable a favor de la presencia del Síndrome del sobreviviente.

Si bien en el párrafo precedente se menciona que los empleados públicos suelen consultar a un superior, no se observa que se sientan representados por esa

autoridad. En este caso también se registra que la variable “Representado por sus superiores” se comporta de forma muy favorable en cuanto a la existencia del Síndrome del sobreviviente.

Las relaciones entre los compañeros de trabajo resulta ser un punto importante si se quiere estudiar el Síndrome del sobreviviente ya que se observa que las personas que padecen de dicho síndrome en el ámbito laboral suelen experimentar un menor sentimiento de pertenencia a su grupo de trabajo, con menor confianza hacia los mismos.

En nuestro grupo experimental, se registra que las relaciones entre los compañeros de trabajo están limitadas a cuestiones laborales y no predomina el sentimiento de amistad entre ellos. Por lo que el llamado “Sentimiento de pertenencia social” aparece en menor medida en los miembros de ese grupo.

Por lo tanto, la variable “Sentimiento de pertenencia social” se presenta a favor del Síndrome del sobreviviente.

Otra de las características del mencionado síndrome, como se vio en otra parte de este trabajo, es la existencia de un fuerte incremento del nivel de angustia. Al evaluar los resultados de nuestro grupo experimental con relación a dicha variable, se observa una marcada tendencia de los participantes a responder que “no” han tenido ese sentimiento luego de la Reforma.

A partir de lo cual se deduce que la variable “Angustia” no favorece la idea de la existencia del Síndrome del sobreviviente.

Al preguntar por la variación en el consumo de alcohol y psicofármacos, en los encuestados se registran conductas deferentes en cuanto a cada uno de esos temas. En cuanto al consumo de alcohol en el grupo experimental se observa que el 9.8 % considera que, tras la Reforma hubo un cambio en la conducta alcohólica, pero el 8.1 % contestó que no se dio variación.

Allí se registra una diferencia que es ínfima entre una y otra respuesta; pero lo que sí es notorio, es la cantidad de adhesión que recibe la opción “no sabe” (78.4 %). Con ese resultado se puede pensar en una marcada actitud defensiva de los encuestados, ya que como se hizo mención en el análisis del grupo de control, el reconocimiento de la conducta adictiva del alcohol no es algo fácilmente reconocido por el enfermo, y no resulta ser bien aceptado por la sociedad.

Ello sería una explicación posible de los resultados del cuadro que aluden al “Consumo de alcohol”. Y teniendo en cuenta el Síndrome del sobreviviente, se concluye que la variable “Consumo de alcohol” no resulta ser significativa para confirmar la presencia del mismo, ya que en este caso, los resultados permitirían pensar que el síndrome está presente, pero la variable es muy poco sensible ante estímulos medianos.

Con relación al consumo de calmantes y antidepresivos, la actitud de los participantes parece ser diferente, a saber: la diferencia entre las respuestas afirmativas y negativas es significativa a favor del “sí”, por lo que se concluye que luego de la Reforma del Estado el consumo de psicofármacos se incrementó.

De ello también se confirma que el proceso de Reforma del Estado influyó, en alguna medida, sobre la salud psíquica de los trabajadores de la Administración Pública.

Además, y considerando los resultados de los cuadros referidos a: “Angustia”, “Sentimiento de depresión”, “Inseguridad en el trabajo”, “Nivel de estrés”; se puede inferir que **el incremento en el consumo de psicofármacos está más relacionado con el fuerte sentimiento de inseguridad en cuanto a la continuidad en**

el puesto de trabajo que al aumento del nivel de estrés, la angustia, y la depresión después de la reforma.

La variable “Consumo de calmantes se comporta a favor de la presencia del Síndrome del sobreviviente.

Entre los empleados que participaron de la encuesta se registra que, en su gran mayoría, no han experimentado culpa por el hecho de mantener su trabajo mientras que otros compañeros suyos lo han perdido. De hecho, durante la administración de la encuesta muchos han dicho que ellos no sienten culpa porque no tuvieron ningún poder de decisión al momento de definir los despidos.

En este punto es notable la adhesión de los encuestados a la opción negativa.

Con estos datos relacionados a la variable “Sentimiento de culpa”, no se puede afirmar la presencia del síndrome en cuestión.

Anteriormente se mencionó que se registra un fuerte sentimiento de inseguridad en cuanto a la continuidad en el puesto de trabajo. Pero frente a ello se observa que el deseo de renunciar no es significativo entre los empleados.

Ello puede explicarse considerando, por ejemplo, las características de personalidad del sujeto, el cual puede ser introvertido, inseguro, con falta de confianza en sus capacidades, con tendencia a la pasividad, falta de iniciativa. O considerando la imagen que la sociedad tiene del empleado público, que a juzgar por los datos recogidos, suele ser negativa: “Un 80 % de los agentes percibe que la imagen que la población tiene del empleado público es entre regular y muy mala.” (EPAOYE, 1996).

De lo expuesto precedentemente, se concluye que la variable “Deseos de renunciar” no resulta ser representativa de la presencia del Síndrome del sobreviviente.

Se mencionó recientemente, la existencia de un fuerte sentimiento de inseguridad en los funcionarios públicos. Por lo que se concluye que la variable “Inseguridad en el trabajo”, resulta ser representativa del Síndrome del sobreviviente.

Y la idea anterior se ratifica si se considera que como principal causa de esa inseguridad aparece el “despido”.

Respecto de la carga horaria, la mayor parte de la población encuestada no considera que haya habido variación luego de la reforma. De ello se evidencia que la variable “Cambio en la carga horaria tras las reformas” no es representativa del síndrome.

La motivación para el trabajo resulta ser otro de los temas a analizar a la hora de evaluar la presencia o no del Síndrome del sobreviviente. Para que el mismo se dé, recordemos que debe registrarse un descenso en la motivación.

Y por los resultados de nuestra encuesta se comprueba que la variable “Motivación para trabajar”, se comporta de manera moderada en favor de la existencia del síndrome.

El nivel de estrés en los trabajadores del sector público parece haber aumentado a partir de los cambios introducidos por la Reforma del Estado. Ello podría relacionarse con el incremento del sentimiento de inseguridad en el trabajo que se mencionó anteriormente.

De ello se concluye que el incremento en el nivel de estrés en los agentes del Estado sería representativo a favor del síndrome.

La variable que se refiere al “Sentimiento de depresión”, no se comporta a favor de la presencia del Síndrome del sobreviviente, ya que la mayoría de los encuestados manifestaron no haberse deprimido luego de la Reforma.

La pregunta que alude a la vida social extra laboral, muestra que no se ha dado una variación significativa tras la reforma, sino más bien, la misma no se

modificó. De esto se infiere que la variable “Vida social extra laboral”, no presenta variaciones significativas que sean representativas del síndrome.

En síntesis, de lo presentado hasta aquí se registra que:

Tomando las siguientes 16 variables que son características de la existencia del Síndrome del sobreviviente en el área laboral, a saber:

- a.1) Sentimiento de justicia organizacional
- a.2) Calidad del desempeño
- a.3) Autonomía
- a.4) Representado por sus superiores
- a.5) Sentimiento de pertenencia social
- a.6) Angustia
- a.7) Consumo de alcohol
- a.8) Consumo de calmantes y antidepresivos
- a.9) Sentimiento de culpa
- a.10) Deseos de renunciar
- a.11) Inseguridad en el trabajo
- a.12) Cambio en la carga horaria
- a.13) Motivación para trabajar
- a.14) Nivel de estrés
- a.15) Sentimiento de depresión
- a.16) Vida social extra laboral

- 7 Variables se comportan en forma muy favorable a la idea de presencia del Síndrome del sobreviviente. Ellas son: Sentimiento de justicia organizacional, Autonomía, Representado por sus superiores, Sentimiento de pertenencia social, Consumo de calmantes y antidepresivos, Inseguridad en el trabajo, Nivel de estrés,

- 2 Variables se comportan de manera moderada a favor de la idea de la existencia del Síndrome del sobreviviente. Ellas son: Calidad del desempeño, Motivación para trabajar.

- 7 Variables no presentan variaciones significativas, por lo que no resultan representativas de la presencia del síndrome. A saber: Angustia, Consumo de alcohol, Sentimiento de culpa, Deseos de renunciar, Cambio en la carga horaria, Sentimiento de depresión, Vida social extra laboral.

A continuación se anexa un cuadro a fin de mostrar de manera más clara y resumida los resultados obtenidos en el análisis del grupo experimental.

<i>VARIABLES</i>	<i>RESULTADOS</i>
Justicia organizacional	Muy representativa
Calidad desempeño	Moderada representatividad
Autonomía	Muy representativa
Representado por superiores	Muy representativa
Sentimiento de pertenencia social	Muy representativa
Angustia	Poco representativa
Consumo de alcohol	Poco representativa
Consumo psicofármacos	Muy representativa
Sentimiento de culpa	Poco representativa
Deseos de renunciar	Poco representativa
Inseguridad	Muy representativa
Cambio en carga horaria	Poco representativa
Motivación	Moderada representatividad
Nivel de stress	Muy representativa
Sentimiento de depresión	Poco representativa
Vida social extra laboral	Poco representativa

Referencias del cuadro precedente:

Poco representativa: La variable no es lo suficientemente representativa del síndrome

Moderada representatividad: La variable se comporta de forma moderada a favor de la existencia del Síndrome del sobreviviente.

Muy representativa: La variable se comporta de manera muy favorable a favor de la existencia del Síndrome del sobreviviente.

2.3. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LOS RESULTADOS DEL GRUPO DE CONTROL

En esta parte del trabajo, recordemos que se presentará el análisis descriptivo de aquellas variables cuyos resultados arrojaron una diferencia significativa en comparación con esas mismas variables en el grupo experimental.

Aquí, sólo mostraremos los cuadros referidos a las siguientes variables: Autonomía en el trabajo, Representación de los superiores, Sentimiento de pertenencia social, Angustia, Sentimiento de inseguridad, y Cambio en la carga horaria tras las reformas.

Ya se ha señalado en este capítulo, que el grupo de control está integrado por empleados públicos de la Secretaría de Hacienda del Ministerio de Economía. Estos participantes, formaron parte del escalafón 1428/73; pero luego de la Reforma del Estado implementada en la década del 90, pasaron a integrar también, el escalafón SINAPA.

Tabla de frecuencias

- Ante una situación no prevista por las reglas, usted...

Autonomía en el trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No responde	2	3.3	3.4	3.4
	Toma una decisión de acuerdo a su criterio	19	31.7	32.2	35.6
	Consulta a sus compañeros	5	8.3	8.5	44.1
	Consulta a un superior	22	36.7	37.3	81.4
	No hace nada al respecto	10	16.7	16.9	98.3
	Otras	1	1.7	1.7	100.0
	Total	59	98.3	100.0	
Perdidos	Sistema	1	1.7		
Total		60	100.0		

Los resultados de este cuadro permiten evaluar el grado de autonomía que poseen los empleados públicos en su trabajo.

Aquí, se evidencia una diferencia mínima entre los que “consultan a un superior” (36.7 %) y los que “toman una decisión de acuerdo a su criterio” (31.7 %). Este último porcentaje se podría relacionar con los resultados arrojados por el cuadro correspondiente al “Nivel en el escalafón” (ver sección “Anexos”), ya que allí la mayoría (45.0 %), pertenece al “nivel C” y el porcentaje siguiente (21.7 %) corresponde al “nivel B”. Cabe señalar que esos funcionarios gozan de autonomía para usar su propia iniciativa.

Del 31.7 % se puede inferir que existe una porción importante de empleados que presentaron un alto grado de autonomía a la hora de tomar una decisión ante una situación no prevista por las reglas.

- ¿Se ha sentido representado por sus superiores desde la implementación de la reforma?

Representado por sus superiores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Constantemente	4	6.7	6.7	6.7
	Frecuentemente	22	36.7	36.7	43.3
	Raras veces	26	43.3	43.3	86.7
	Nunca	8	13.3	13.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

Observando los resultados de este cuadro se evidencia que los empleados se han sentido representados por sus superiores, lo que a su vez se puede correlacionar con el 36,7 % del cuadro anterior que representa a los trabajadores que dicen consultar a un superior.

Pero en cuanto se quiere hacer una lectura más detallada analizando la calidad de esa representación se obtiene que al sumar los porcentajes de aquellos empleados que se sintieron “constante” o “frecuentemente” representados por los

superiores, el porcentaje es de 43.4. Si este resultado se compara con el 43.3 % que afirma haberse sentido “raras veces” representado por un superior; se observa que la diferencia es casi imperceptible.

Por otro lado, si se suman el 43.3 % correspondiente a la opción “raras veces” con el 13.3 % de la opción “nunca”, y el total se vuelve a comparar con el 43.3 % que respondió sentirse representado por un superior “constante” o “frecuentemente”, se evidencia una diferencia más clara a favor de una representación más negativa en cuanto a su calidad

- ¿Cuál de las siguientes afirmaciones describe mejor su relación con sus compañeros de trabajo?

Sentimiento de pertenencia social

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos No responde	1	1.7	1.7	1.7
Con mis compañeros de trabajo somos amigos	24	40.0	40.0	41.7
Ocasionalmente hablamos con mis compañeros de temas extra la	22	36.7	36.7	78.3
Tengo un trato amable y cordial con mis compañeros pero...	13	21.7	21.7	100.0
Total	60	100.0	100.0	

En este punto si se suman el 36.7 % de los que responden que “ocasionalmente hablan con sus compañeros de temas extra laborales”, con el 21.7 % de aquellos que consideran “tener un trato amable y cordial con sus compañeros pero limitado a cuestiones de trabajo”, se obtiene un 58.4 %. Mientras que el 40.0 % responde que “con sus compañeros de trabajo son amigos”.

De estos datos se obtiene que habría diferencia en cuanto al grado de intimidad en las relaciones interpersonales. Pero esa diferencia no parece influir de manera negativa en el sentimiento de pertenencia social de los empleados a su grupo de trabajo.

Los datos de este cuadro no coinciden con una de las manifestaciones del Síndrome del sobreviviente, en el que se registra que los empleados se sienten poco o nada pertenecientes a su grupo de trabajo.

- La reforma del Estado de los años 90. 96, trajo aparejadas reducciones en el personal de la Administración Pública, ¿ le generó esto angustia?

Angustia

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos No responde	3	5.0	5.0	5.0
Si	32	53.3	53.3	58.3
No	24	40.0	40.0	98.3
No sabe	1	1.7	1.7	100.0
Total	60	100.0	100.0	

Esos resultados permiten observar la existencia de angustia en los empleados estatales a partir de la Reforma del Estado, ya que el 53.3 % respondió afirmativamente y el 40.0 % negativamente.

Este hecho coincide con el Síndrome del sobreviviente, ya que en el mismo el incremento en el monto de angustia aparece como uno de sus síntomas.

La suma de los porcentajes correspondientes a las opciones “no responde” (5.0 %) y “no sabe” (1.7 %); pueden analizarse como una actitud defensiva de los encuestados.

- Tras las reformas, ¿se ha sentido inseguro respecto de la continuidad en su puesto de trabajo?

Inseguridad en el trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	14	23.3	24.1	24.1
	No	44	73.3	75.9	100.0
	Total	58	96.7	100.0	
Perdidos	Sistema	2	3.3		
Total		60	100.0		

Los datos de este cuadro muestran que la mayoría de los funcionarios públicos (73.3 %), no se ha sentido inseguro respecto de la continuidad en su puesto de trabajo luego de la reforma del Estado, mientras que el 23.3 % respondió de manera afirmativa.

Estos resultados no permiten corroborar la existencia del Síndrome del sobreviviente, dado que en dicho síndrome se presenta un fuerte sentimiento de inseguridad en el personal que permanece en su puesto de trabajo luego del achicamiento de la organización.

- Luego de la reforma de los años 91/96. En promedio, su carga horaria...

Cambio en la carga horaria tras las reformas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No responde	1	1.7	1.7	
	Aumentó sensiblemente	16	26.7	27.6	27.6
	Aumentó parcialmente	17	28.3	29.3	56.9
	Disminuyó parcialmente	3	5.0	5.2	62.1
	Disminuyó sensiblemente	1	1.7	1.7	63.6
	No varió para nada	20	33.3	34.5	98.3
Total		58	96.7	100.0	100.0
Perdidos	Sistema	2	3.3		
Total		60	100.0		

Se registra un diferencia significativa entre los empleados que responden que tras las reformas su carga horaria se incrementó (55.0 %), contra aquellos que manifiestan que la misma disminuyó (6.7 %). Por lo que se concluye que a partir de la reforma del Estado un importante número de trabajadores vieron modificadas sus horas de trabajo.

El 33.3 % de los encuestados refiere que su carga horaria “no varió para nada”.

Estos resultados se pueden correlacionar con los datos de la encuesta en la que los participantes manifiestan que luego de las reformas también se incrementó el nivel de estrés (ver sección “Anexos”)

2.4. CONCLUSIONES PARCIALES

En el comienzo del análisis del grupo de control, se mencionó que el mismo estaba integrado por personal de la Secretaría de Hacienda del Ministerio de Economía. También se hizo mención a que en este grupo, las modificaciones introducidas por la Reforma del Estado de 1991 no se han llevado a cabo de manera tan drástica como en los restantes ministerios.

De ese modo, los empleados de este grupo de control han sido expuestos a reformas organizacionales con baja cantidad de despidos en comparación con otros grupos del sector público.

Relacionado con ello estaría el bajo sentimiento de inseguridad que tienen estos empleados, ya que al ser baja la cantidad de despidos, habría una mayor percepción de estabilidad en cuanto a la conservación del puesto de trabajo.

La menor cantidad de despidos, a su vez, también repercutiría en una mayor estabilidad e intimidad en las relaciones interpersonales entre los compañeros de trabajo.

El alto porcentaje del nivel de angustia entre estos empleados, puede estar más asociado a los datos obtenidos en los cuadros referidos a: “Cambio de la carga horaria tras las reformas” y “Nivel de estrés tras las reformas”, (ver sección “Anexos”); y no al sentimiento de inseguridad en cuanto a la continuidad en el puesto de trabajo.

Si bien, los empleados públicos de nuestro grupo de control se han sentido representados, de alguna forma, por sus superiores; también presentan una fuerte autonomía a la hora de tener que tomar una decisión no previstas por las reglas. Ello podría tener relación con el hecho que al evaluar en detalle la calidad de esa representación, la misma no parece ser tan positiva para la mayoría de los empleados encuestados.

Al considerar el comportamiento de cada una de las variables presentadas aquí, se registran dos posibilidades, a saber:

- Que la variable se comporte de manera moderada a favor de la existencia del Síndrome del sobreviviente. De ello se pueden inferir dos conclusiones:

2.a) Moderada presencia del síndrome

2.b) La variable es de sensibilidad media ante los estímulos.

Pero puede suceder que la variable no presente variaciones significativas.

Estos casos podrían indicar que:

3.a) No hay presencia del síndrome

3.b) El síndrome está presente, pero la variable es muy poco sensible ante estímulos medianos. (Cardenal, 2002)

De las variables mencionadas, encontramos que algunas de las mismas se comportan de manera moderada a favor de la presencia del síndrome.

Esas variables serían:

- Representado por sus superiores

- Sentimiento de pertenencia social

- Angustia
- Inseguridad en el trabajo
- Cambio en la carga horaria

Mientras que la variable “Autonomía en el trabajo”, se comporta de manera tal que no presenta variaciones significativas a favor de la idea de la presencia del síndrome.

Para sintetizar, a partir de este análisis se desprende que:

5 Variables se comportan de manera moderada a favor del síndrome.

Y 1 variable resulta ser muy poco representativa del mencionado síndrome.

Ya se manifestó que las conclusiones que aquí se transcriben se refieren al grupo de control, por lo que sus integrantes presentarían algunos de los síntomas característicos del Síndrome del sobreviviente, pero la intensidad de estos sería menor que lo que sería de esperar en el grupo experimental.

Seguidamente se presenta un cuadro que resume los resultados del grupo de control con relación al Síndrome del sobreviviente:

VARIABLES	RESULTADOS
Autonomía	Poca representatividad
Representado por sus superiores	Moderada
Sentimiento de pertenencia social	Moderada
Angustia	Moderada
Inseguridad	Moderada
Carga horaria	Moderada

Referencias del cuadro:

Poca representatividad: Cuando la variable no es suficientemente representativa del Síndrome del sobreviviente.

Moderada: La variable se comporta de manera moderada a favor de la existencia del síndrome

Muy representativa: La variable se comporta de forma muy favorable a la idea de la presencia del Síndrome del sobreviviente.

3. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS DATOS OBTENIDOS EN LOS GRUPOS DE CONTROL Y EXPERIMENTAL

Ahora, intentaremos hacer una comparación entre los resultados presentados hasta aquí, obtenidos en los dos grupos que forman parte de la muestra, el grupo de control (o GC) y el grupo experimental (o GE):

El resto de este análisis se completa en la sección “Anexos”, considerando los restantes resultados del grupo de control

Entonces, del análisis comparativo entre ambos grupos, resulta que:

Autonomía en el trabajo: Los datos obtenidos en los dos grupos resultan ser disímiles, ya que en el grupo de control se evidencia que una porción importante de empleados presenta un alto grado de autonomía a la hora de tener que tomar una decisión no previstas por las reglas.

Distinta es la conclusión en el grupo experimental, en donde se demostró que la mayoría de los encuestados prefería acudir a un superior a la hora de tomar ciertas decisiones. Por lo que se obtuvo un menor grado de autonomía en esta población.

Representado por sus superiores: En el GC se registra que los empleados se sienten más representados por sus superiores que los integrantes del GE. Pero a la hora de evaluar la calidad de esa representación, en ambos grupos, la misma tiene una connotación más negativa.

Sentimiento de pertenencia social: La diferencia entre los dos grupos estaría dada por la calidad de los vínculos interpersonales, ya que en el GC predominan los vínculos con un carácter amistoso; mientras que en el GE las relaciones interpersonales se limitan más a cuestiones laborales.

Angustia: En el GC se registra un incremento del nivel de angustia a causa de las reducciones de personal. No se evidencia un incremento del nivel de angustia en el GE.

Inseguridad en el trabajo: Se registran diferencias entre los grupos a la hora de responder a esta pregunta, ya que la mayoría de los integrantes del GC, no se han sentido inseguros en cuanto a su continuidad en el puesto de trabajo. En cambio, hay una cantidad significativa de personas que han tenido ese sentimiento dentro del grupo experimental.

Cambio en la carga horaria: Para la mayoría de los empleados que conforman el grupo de control, la carga horaria tras la Reforma aumentó.

En el caso de los integrantes del grupo experimental, no se modificó la carga horaria luego de la Reforma.

Antes de concluir con este punto, se presenta un cuadro, a modo de síntesis, de los datos obtenidos en ambos grupos y que resultan disímiles entre sí;

VARIABLES	GRUPO DE CONTROL	GRUPO EXPERIMENTAL
Autonomía	Escasa	Muy favorable
Representado por un superior	Moderada	Muy favorable
Sentimiento de pertenencia social	Moderada	Muy favorable
Angustia	Moderada	Escasa
Inseguridad	Moderada	Muy favorable
Cambio en la carga horaria	Moderada	Escasa

Referencias del cuadro:

Muy favorable: Implica que la variable es altamente representativa del Síndrome del sobreviviente.

Moderada: Implica que la variable se comporta moderadamente a favor de la existencia del síndrome.

Escasa: Significa que la variable no presenta variaciones significativas, de tal manera que no es lo suficientemente representativa como para afirmar la existencia del Síndrome del sobreviviente.

4. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

En las siguientes páginas presentaremos los resultados de nuestra investigación sobre las consecuencias a nivel psicológico en los empleados del Estado argentino, que ocasionaron las reformas implementadas en el mismo, a partir de la década del 90.

Recordemos que el objetivo general del trabajo era evaluar el impacto psicológico que pudieron ocasionar a los miembros de las organizaciones públicas, las políticas de reducción de personal de los 90. Y uno de nuestros objetivos específicos era detectar el Síndrome del Sobreviviente en el personal del Estado a partir de la reforma del 90, especialmente en aquellos que formen parte del actual escalafón SINAPA.

Para iniciar nuestra investigación, partimos de la siguiente hipótesis: *La reducción de personal de los 90, provocó consecuencias psicológicas en los agentes públicos, concretamente, el Síndrome del Sobreviviente.*

A partir de ella se confeccionó una encuesta (ver modelo en “Anexos”) que fue administrada en distintos ministerios.

Se formaron dos grupos, uno de control y otro experimental. El primero estuvo integrado por personal de la Secretaría de Hacienda (Ministerio de Economía), y el experimental se conformó por empleados de los demás ministerios, entre ellos: Educación, Interior, Salud.

Recordamos lo que ya mencionamos en las páginas anteriores, acerca de que el grupo de control se formó con el personal de Hacienda, debido a que allí las reformas no se dieron de manera tan drástica como en los restantes ministerios.

Y cabe señalar también, con respecto al grupo de control, que en todo este capítulo se trabajarán con la totalidad de los resultados obtenidos en dicho grupo, y que se presentan tanto en el capítulo denominado “Presentación de los resultados obtenidos en la encuesta”, como en la sección “Anexos”.

La muestra se compone, entonces, de 316 casos; 256 de ellos corresponden al grupo experimental y 60 al de control. Todos pasaron a integrar el nuevo escalafón SINAPA puesto en vigencia en 1991 por el Decreto N° 993/91.

Este escalafón se divide en seis niveles, de la A a la F; cada uno de ellos tiene características propias y los empleados públicos tienen la posibilidad de ocupar diversos grados dentro de esos niveles.

La mayoría de los participantes en la encuesta tienen una edad media que va entre los 30 y los 50 años, tienen, por lo menos, estudio secundario, se ubican en el Nivel C, lo cual implica que estos funcionarios están sujetos a planes y marcos normativos, pero gozan de autonomía para usar su propia iniciativa. Para formar parte de este nivel se requiere de formación general y especialización en la función, y de título secundario (Estevez, 1996). Este último dato se correlaciona con el nivel educativo predominante del personal encuestado.

Además del nivel educativo alcanzado y el nivel en el escalafón; los restantes datos que se desprenden de la encuesta son:

- * Sentimiento de justicia organizacional
- * Calidad del desempeño
- * Autonomía en el trabajo
- * Representación por parte de los superiores
- * Sentimiento de pertenencia social
- * Angustia

- * Variación en el consumo de alcohol tras la Reforma de la Administración Pública
- * Variación en el consumo de calmantes y antidepresivos tras la Reforma de la Administración Pública
- * Sentimiento de culpa
- * Deseo de renunciar
- * Sentimiento de inseguridad en el trabajo
- * Causas asociadas a la inseguridad
- * Promedio de horas semanales
- * Motivación para el trabajo
- * Nivel de ausentismo tras las reformas
- * Nivel de estrés
- * Sentimiento de depresión
- * Vida social extra laboral
- * Ascenso en el escalafón

Estas variables son, como se recordará, características del Síndrome del sobreviviente. Y teniendo en cuenta las mismas, a continuación se hará, en primer término, un análisis comparativo entre los resultados máximos obtenidos en ambos grupos (de control y experimental.)

4.1. CONCLUSIONES PARCIALES COMPARATIVAS DE AMBOS GRUPOS (CONTROL Y EXPERIMENTAL)

Para nuestro análisis partimos del “máximo nivel de educación” alcanzado por los empleados públicos:

Máximo nivel educativo alcanzado

MÁXIMO NIVEL EDUCATIVO ALCANZADO	GRUPO DE CONTROL	GRUPO EXPERIMENTAL
Primario Completo	1.7	.8
Secundario Incompleto	5.0	2.8
Secundario Completo	31.7	34.6
Terciario Incompleto	11.7	.8
Terciario Completo	13.3	1.6
Universitario Incompleto	8.3	6.9
Universitario Completo	21.7	45.9
Posgrado	6.7	4.5
Total	100.0	98.0
Perdidos No contesta	-	1.2
Sistema	-	.8
Total	-	2.0
Total	-	100.0

Del cuadro precedente se concluye que la mayoría de nuestros encuestados tiene, por lo menos, título secundario.

Al comparar los porcentajes obtenidos en el grupo experimental y en el de control, en cuanto al nivel secundario, vemos que la diferencia es levemente mayor a favor del grupo experimental.

Lo mismo sucede si se comparan los porcentajes de ambos grupos en lo que hace a la formación universitaria. Allí observamos una diferencia, aunque mayor que en el caso precedente, que favorece también al grupo experimental.

De ello se puede concluir que en ambos grupos habría un buen nivel académico en general, aunque la diferencia resulta ser favorable al grupo experimental.

En cambio, no sucede lo mismo si se tiene en cuenta el tema del posgrado, en el que se evidencia una leve diferencia a favor del grupo de control.

Al pasar a analizar el “nivel en el escalafón”, se obtiene lo siguiente:

Nivel en el escalafón

NIVEL EN EL ESCALAFÓN	GRUPO DE CONTROL	GRUPO EXPERIMENTAL
Válidos No responde	-	.4
Nivel A	10.0	8.1
Nivel B	21.7	25.6
Nivel C	45.0	34.1
Nivel D	15.0	24.0
Nivel E	8.3	6.9
Nivel F	-	.4
Total	100.0	99.6
Perdidos Sistema	-	.4
Total	-	100.0

Al observar los dos grupos se registra que la mayoría de los empleados públicos se encuentran ubicados en el “nivel C”; recordemos que ya se mencionó que los requisitos de este nivel son entre otros, tener título secundario; por lo que se confirma el dato del cuadro anterior acerca de que gran cantidad de funcionarios públicos tienen, por lo menos, nivel secundario completo.

También se confirma la idea resultante del mismo cuadro, acerca de que la mayoría de los empleados públicos tienen un buen nivel educativo, y que si se comparan los resultados de ambos grupos la diferencia se inclina a favor del grupo experimental.

Decimos que aquí se confirma esa idea, ya que tanto en los “niveles B y D”, la diferencia, nuevamente, resulta ser favorable al grupo experimental. Cabe aclarar que en el “nivel B” se requiere tener título universitario y para el “nivel D” es necesario poseer título secundario.

Comparando la leve diferencia que se presenta en el “nivel B” entre los grupos de control y experimental, se ratifica la tendencia del cuadro precedente acerca de que la mayoría de los empleados que tienen estudios universitarios completos forman parte del grupo experimental.

Respecto de la variable “justicia organizacional”, se puede ver que:

Sentimiento de justicia organizacional

Justicia organizacional		Grupo de Control	Grupo Experimental
Válidos	No responde	3.3	.8
	Totalmente Justas	1.7	1.2
	Bastante Justas	18.3	8.5
	Parcialmente Injustas	46.7	53.7
	Totalmente Injustas	23.3	26.0
	No sabe	6.7	9.7
	Total	100.0	100.0

En este cuadro se registra que en los dos grupos encuestados el “Sentimiento de injusticia organizacional” resulta ser significativo, ya que para el grupo de control se obtiene un 70.0 % sumando las opciones que aluden a lo injustas que consideran que fueron las reducciones de personal implementadas por la Reforma del Estado; mientras que sumando las mismas opciones en el grupo experimental se obtiene un 79.7 %.

Si se sigue el mismo procedimiento en las opciones referidas a lo justas que consideran a las reducciones del personal, resulta que para el grupo de control, el 20.0 % las considera justas; pero no sucede lo mismo en el experimental, ya que sólo un 9.7 % del total eligió las opciones relacionadas a la justicia.

Este último dato se puede explicar teniendo en cuenta que las reformas no se dieron de manera tan drástica en la Secretaría de Hacienda, lugar al que pertenece nuestro grupo de control.

Los resultados de este cuadro permiten entender los datos que se asocian al “Sentimiento de culpa”, cuadro que se presenta a continuación:

Sentimiento de culpa

SENTIMIENTO DE CULPA		GRUPO DE CONTROL	GRUPO EXPERIMENTAL
Válidos	No responde	3.3	3.2
	Sí	8.3	3.7
	No	66.7	76.4
	No sabe	20.0	16.7
	Total	98.3	100.0
Perdidos	Sistema	1.7	—
	Total	100.0	—

Aquí se registra que en los dos grupos, la mayoría responde que no siente culpa por permanecer en su puesto de trabajo, mientras que otros compañeros tuvieron que abandonarlo como consecuencia de las reducciones de personal.

Esto se explica, si se considera que el sentimiento de injusticia es tan significativo entre el personal. Ya que dicho sentimiento implica que los empleados consideran que no se los ha consultado a la hora de decidir los criterios que se iban a seguir al momento de implementar la Reforma del Estado y dentro de ella, las reducciones de personal. Además, los empleados manifiestan que, no sólo no se los ha consultado, sino que tampoco se les ha informado con anticipación y claridad las intenciones de reformar el sector público.

Por lo tanto, es absolutamente comprensible que no experimenten culpa ante un hecho en el que sólo han sido protagonistas pasivos.

Al considerar el año de ingreso de los encuestados en la Administración Pública, obtuvimos que los mismos escogían entre la franja que va desde 1966 hasta 1996, aproximadamente. De ello se desprende que en el año 1989 ingresó el 15.0 % de los empleados del grupo de control; mientras que en el experimental, el 10.2 % de los participantes ingresó en el mismo año.

De ese modo, se registra que la gran mayoría de los encuestados tiene, por lo menos, 13 años trabajando en la Administración Pública al momento de ser administrada la encuesta.

Cabe remarcar que es a partir de ese año (1989), en el que se inicia la Reforma del Estado, y el nuevo escalafón SINAPA se pone en marcha desde 1991.

Ante la pregunta sobre si las modificaciones efectuadas por el escalafón SINAPA influyeron en la calidad del desempeño del personal, se muestran los siguientes datos:

Calidad del Desempeño

DESEMPEÑO	GRUPO DE CONTROL	GRUPO EXPERIMENTAL	
Válidos	No responde	3.3	1.6
	Muy positivamente	5.0	1.2
	Positivamente	25.0	11.9
	Negativamente	30.0	19.5
	Muy negativamente	5.0	6.5
	No influyeron para nada	28.3	34.1
	No sabe	3.3	24.8
	Total	100.0	98.8
Perdidos	Sistema	—	1.2
	Total	—	100.0

De ello se infiere que si se tiene en cuenta el 35.0 % correspondiente a la opción “negativamente” del grupo de control, y el 34.1 % de la opción “no influyeron para nada” del grupo experimental; las reformas no parecen haber impactado de una forma favorable sobre los empleados del sector público.

En realidad, el impacto parece ser mayormente negativo si se consideran las sumas de las opciones negativas por un lado y las positivas por otro en cada grupo. Ya que en el grupo de control, la suma de las opciones “negativamente” (30.0 %) y “muy negativamente” (5.0 %), da como resultado un 35.0 %. Y la suma de las mismas opciones en el grupo experimental, da un total de 26.0 %.

Con relación a la suma de las opciones positivas en el grupo de control, la misma arroja un total de 30.0 %; y la suma de esas opciones en el grupo experimental, da como resultado un total de 13,1 %.

Por otra parte, la diferencia notable entre los grupos al sumar las opciones referidas a lo “positiva” que resultaron ser las modificaciones introducidas por el nuevo escalafón se observa que: para el de control, la influencia es más “positiva” (30.0 %) que par el grupo experimental (13.1 %). Ello puede ser debido a que las reformas no se llevaron adelante de manera tan drástica en el grupo de control en comparación con lo sucedido en el experimental.

Estos datos se relacionarían con los resultados que se obtuvieron en las preguntas que hacían referencia a: “Motivación para el trabajo”, “Ascenso en el escalafón”, y “Cambio sugeridos”.

Con relación a la “Motivación”, en ambos grupos se registra el mayor porcentaje en la opción “igualmente motivado”, por lo que se concluye que las modificaciones introducidas por la Reforma, no han tenido un impacto significativo entre los funcionarios públicos; pero en aquellos que sí se produjo alguna reacción ante las reformas, la misma fue predominantemente negativa, ya que los empleados de ambos grupos han respondido que se sienten “menos motivado”.

A continuación se presenta el cuadro respectivo:

Motivación para trabajar

MOTIVACIÓN PARA EL TRABAJO	GRUPO DE CONTROL	GRUPO EXPERIMENTAL
Válidos Más motivado	5.0	1.6
No responde	-	1.6
No sabe	-	1.6
Menos motivado	21.7	25.2
Igualmente motivado	60.0	64.6
Desmotivado	10.0	4.9
Total	96.7	99.6
Perdidos Sistema	3.3	.4
Total	100.0	100.0

Respecto a los “Ascensos en el escalafón”, la respuesta varía notablemente en ambos grupos, como se ve en el cuadro siguiente, marcándose una clara tendencia favorable en el grupo de control, en el que la mayoría de sus miembros (81.7 %), han reconocido haber tenido un ascenso luego de la Reforma del Estado.

Ascenso en el escalafón

ASCENSO EN EL ESCALAFÓN TRAS LAS REFORMAS	GRUPO DE CONTROL	GRUPO EXPERIMENTAL
Válidos No responde	-	1.6
Sí	81.7	24.4
No	15.0	73.2
Total	96.7	99.2
Perdidos Sistema	3.3	.8
Total	100.0	100.0

En la próxima tabla, se registran coincidencias en ambos grupos acerca de los cambios sugeridos. En la misma se obtiene que los integrantes de los dos grupos sugieren que se les devuelva el plus por antigüedad, se cambie el sistema de cursos, y se mejore la forma de capacitación.

Cambios sugeridos

CAMBIOS SUGERIDOS	GRUPO DE CONTROL	GRUPO EXPERIMENTAL
Todo		SÍ
Devolver la antigüedad	SÍ	SÍ
Cambio en el sistema de cursos	SÍ	SÍ
Mejorar sistema de capacitación		SÍ
Agilizar ascensos	SÍ	-
Mejorar sistema de evaluación	SÍ	-

Al observar los datos de estas tres tablas, resultan entendibles los resultados de la tabla referida a la “Motivación para el trabajo”, ya que si es tan disímil la oportunidad de ascender en el escalafón en los dos grupos, y si ante los cambios sugeridos aparecen como respuestas, entre otras: que cambie todo el nuevo escalafón, que mejore el sistema de capacitación y de evaluación.

Todos estos datos permiten explicar el hecho que los empleados públicos, en su mayoría, consideren que el nuevo escalafón SINAPA no influyó para que se sientan más motivados, sino que en ambos grupos, como se mencionó antes, se sienten “igualmente motivados” para trabajar tras las reformas o, por lo menos, se sienten “menos motivados”.

Al revisar los resultados del cuadro que alude a los “Ascensos en el escalafón tras las reformas”, se desprende que agilizar los ascensos no sería una solución que influiría de manera positiva en la motivación de los empleados. Ya que si se tiene en cuenta que: los que sí tuvieron un ascenso en el escalafón luego de las reformas (81.7 %), forman parte del grupo de control (en el que ya mencionamos que dichas reformas no se han implementado con la misma dureza que en el resto de los ministerios e incluso en el resto del Ministerio de Economía), se evidencia que se sienten “igualmente motivados” en un 60.0 % y “menos motivados” en un 21,7 %; en contraposición con el grupo experimental que no tuvo un ascenso tras la reforma (73.2 %), los cuales, a su vez se sienten “igualmente motivados” en un 64.6 % y “menos motivado” en un 25.2 %.

Desde el punto de vista de las relaciones interpersonales se observan los siguientes datos:

Sentimiento de pertenencia social

SENTIMIENTO DE PERTENENCIA SOCIAL	GRUPO DE CONTROL	GRUPO EXPERIMENTAL
Válidos No responde	1.7	1.6
Con mis compañeros de trabajo somos amigos	40.0	20.7
Ocasionalmente hablamos con mis compañeros de temas extra laborales	36.7	55.3
Tengo un trato amable y cordial con mis compañeros de trabajo, pero limitado a cuestiones de trabajo	21.7	19.9
El contacto con mis compañeros se limita a lo estrictamente laboral	–	1.2
No sabe	–	.4
Total	100.0	99.2
Perdidos Sistema	–	.8
Total	–	100.0

En este cuadro se evidencia que en el grupo de control parece primar el sentimiento de amistad entre los compañeros de trabajo; mientras que ello sería diferente en el experimental. Esto se infiere debido a que en el primer grupo, el 40.0 % de los encuestados prefirió la opción “con mis compañeros de trabajo somos amigos”, y sólo el 20.7 % eligió esa opción en el grupo experimental.

En este último grupo parecen ser predominantes los vínculos que implican un grado menor de intimidad, ya que si sumamos los porcentajes de las otras dos opciones presentes en el cuadro, se obtiene que el 75.2 % de los empleados del grupo experimental tienen vínculos cordiales y amables con sus compañeros de trabajo pero limitándose a temas laborales. En cambio en el grupo de control, el 58.4 % de los participantes eligió esas dos opciones.

Por lo tanto, se concluye que entre los empleados de la Administración Pública la diferencia en las relaciones interpersonales de cada uno de los grupos estaría dada por la calidad del vínculo.

En cuanto a la vida social extra laboral de estos mismos trabajadores se registra el siguiente comportamiento:

Vida social extra laboral

VIDA SOCIAL EXTRA LABORAL	GRUPO DE CONTROL	GRUPO EXPERIMENTAL
Válidos No responde	5.0	2.8
Se incrementó fuertemente	8.3	2.8
Se incrementó levemente	10.0	2.4
Disminuyó levemente	18.3	5.3
Disminuyó fuertemente	3.3	5.7
No varió	50.0	77.2
No sabe	1.7	3.3
Total	96.7	99.6
Perdidos Sistema	3.3	.4
Total	100.0	100.0

En los dos grupos se observa que el puntaje mayor lo obtuvo la opción “no varió”: 50.0 % (grupo de control) y 77.2 % (grupo experimental).

Al sumar los porcentajes de las opciones que se refieren a la “disminución de la vida social extra laboral”, se evidencia una diferencia entre ambos grupos y a favor del grupo de control. Así se observa para este grupo que la vida social extra laboral

disminuyó en un 21.6 %, mientras que para el experimental, esa disminución es del 11.0 %.

También se evidencia una diferencia al comparar la suma de los datos recogidos al sumar las opciones que aluden al “incremento de la vida social extra laboral”. Por ejemplo, en el grupo de control la vida social extra laboral se incrementó en un 18.3 %, y para el grupo experimental el incremento fue del 5.2 %. Aquí la diferencia entre los datos de ambos grupos es mayor a favor del grupo de control.

De esos resultados se evidencia que para la mayoría de los empleados públicos sus relaciones interpersonales no tuvieron variación tras la reforma.

Pero se observa que en el caso de los participantes que sí reconocen haber tenido cambios en su vida de relación extra laboral, dicho cambio resultaría ir en desmedro de sus vínculos extra laborales, ya que comparando las opciones “disminuyó” y “se incrementó” los porcentajes son mayores en los dos grupos en las opciones referidas a la disminución de la vida social fuera del trabajo.

Comparando ahora los datos de las tablas referidas a: “Sentimiento de pertenencia social” y “Vida social extra laboral”, se observa, como ya se mencionó, que la suma de los porcentajes de las opciones “se incrementó levemente” y “se incrementó fuertemente”, en el grupo de control es mayor que en el experimental (18.3 y 5.2, respectivamente.)

A partir de ello y recordando que en el cuadro referido al “Sentimiento de pertenencia social” el grupo de control obtuvo un porcentaje mayor que el experimental en la opción “con mis compañeros de trabajo somos amigos” (40.0 % y 20.7 %, respectivamente), se puede concluir que se vuelve a dar una mayor disposición para establecer vínculos interpersonales en el grupo de control.

Al considerar la variable “Autonomía en el trabajo” se obtiene que:

Autonomía en el trabajo

AUTONOMÍA EN EL TRABAJO	GRUPO DE CONTROL	GRUPO EXPERIMENTAL
Válidos No responde	3.3	.4
Toma una decisión de acuerdo a su criterio	31.7	6.9
Consulta a sus compañeros	8.3	12.6
Consulta a un superior	36.7	74.8
No hace nada al respecto	16.7	4.9
Otras	1.7	
No sabe	–	.4
Total	98.3	100.0
Perdidos Sistema	1.7	–
Total	100.0	–

A partir de este cuadro se puede concluir que los encuestados que integran el grupo de control serían más autónomos en comparación con el grupo experimental.

Esta idea se verifica a través de las opciones “consulta a un superior” y “toma una decisión de acuerdo a su criterio”. En cuanto a la primera en el grupo de control se obtiene un 36.7 % contra un 74.8 % del grupo experimental.

Y al considerar la otra opción “toma una decisión no prevista por las reglas”, se confirma la idea anterior, ya que la misma arroja un 31.7 % en el grupo de control, contra el 6.9 % del experimental.

A su vez, lo que se observa en esta tabla en cuanto a la mayor autonomía que se registra en el grupo de control por sobre el experimental, se podría relacionar con parte de los resultados de la pregunta por el nivel que ocupan los empleados actualmente en el escalafón. En dicho grupo la mayoría de los participantes se ubica en

el nivel C, y en este los funcionarios tienen autonomía para poner en marcha su propia iniciativa.

En cuanto a la “Representación de parte de los superiores” se registra que:

Representado por sus superiores

REPRESENTADO POR SUS SUPERIORES	GRUPO DE CONTROL	GRUPO EXPERIMENTAL
Válidos No responde	-	1.2
Constantemente	6.7	2.8
Frecuentemente	36.7	17.9
Raras veces	43.3	48.0
Nunca	13.3	29.7
Total	100.0	99.6
Perdidos Sistema	-	.4
Total	-	100.0

En los dos grupos se ve que la mayoría de los empleados públicos “raras veces” se han sentido representados por sus superiores (43.3 % para el grupo de control y 48.0 % para el experimental.)

En la opción “nunca” se obtiene un saldo más negativo en el grupo experimental, ya que el 29.9 % elige esta opción contra el 13.3 % del grupo de control.

Al analizar los puntajes de las dos opciones que se refieren al hecho de sentirse “frecuentemente” y “constantemente” representados por sus superiores, se observa que: sumando ambas opciones en el grupo de control se registra un porcentaje de 43.4, mientras que la suma en el experimental es de 19.7 %.

De estos resultados surge que al comparar en el grupo de control los porcentajes de la opción “raras veces” (43.3 %) y la suma de las opciones “frecuentemente” y “constantemente” (43.4 %), se obtiene un diferencia casi imperceptible entre ambos datos. Por lo que se puede concluir que en este grupo se han sentido, de alguna forma, representados por sus superiores; y lo que variaría sería la calidad de dicha representación.

No sucede lo mismo al comparar esas mismas opciones en el grupo experimental, a saber: en la opción “raras veces” el porcentaje es de 48.0 y la suma de las opciones “frecuentemente” y “constantemente” es de 19.7 %. Y al considerar el 29.7 % de la opción “nunca”. De todo ello se podría inferir que los miembros de este grupo consideran que las veces que se han sentido representados por sus superiores, la calidad de dicha representación tendería a ser negativa.

Al indagar acerca de si tras las reformas, se produjo algún cambio en la carga horaria, se evidencia que:

Cambio en la carga horaria tras las reformas

CAMBIO EN LA CARGA HORARIA TRAS LAS REFORMAS	GRUPO DE CONTROL	GRUPO EXPERIMENTAL
Aumentó sensiblemente	26.7	2.8
Aumentó parcialmente	28.3	15.0
Disminuyó parcialmente	5.0	1.2
Disminuyó sensiblemente	1.7	.4
No varió para nada	33.3	73.6
No sabe	-	4.1
No responde	1.7	2.0
Total	96.7	99.2
Perdidos Sistema	3.3	.8
Total	100.0	100.0

Se produce una diferencia significativa en la opción “no varió para nada” entre los miembros de los dos grupos (grupo experimental, 73.6 % y grupo de control, 33.3 %.)

Se observa una diferencia también significativa al comparar los porcentajes de los empleados que consideran que luego de la reforma de la Administración Pública se produjo un aumento en la carga horaria. Así, sumando las opciones “aumentó parcialmente” y “aumentó sensiblemente” en el grupo de control se obtiene un total de 55.0 % que cree que se incrementó la carga horaria luego de la reforma, y considerando las mismas opciones en el grupo experimental la suma arroja un 17.8 %.

La diferencia vuelve a ser significativa al comparar la suma de las opciones “disminuyó sensiblemente” y “disminuyó parcialmente”, a saber: en el grupo de control la suma da 6.7 %, y en el experimental 1.6 %.

De estos datos se obtiene que para los dos grupos la implementación del SINAPA influyó en la carga horaria, de manera tal que la misma se incrementó en alguna medida; siendo mayor ese incremento para el grupo de control.

En relación con esto último podrían estar los datos del cuadro que se presenta a continuación:

Nivel de estrés tras las reformas

NIVEL DE ESTRÉS	GRUPO DE CONTROL	GRUPO EXPERIMENTAL
Válidos No responde	-	.8
Se incrementó fuertemente	23.3	46.3
Se incrementó levemente	35.0	34.1
Disminuyó levemente	1.7	.4
No varió	20.0	5.3
No sabe	15.0	12.2
Total	95.0	99.2
Perdidos Sistema	5.0	.8
Total	100.0	100.0

Según los resultados de esta tabla se concluye que tras las reformas el nivel de estrés entre los empleados del Estado se incrementó. Pero se registra una moderada diferencia a favor del grupo experimental.

De este modo, al sumar los porcentajes que pertenecen a las opciones “se incrementó fuertemente” y “se incrementó levemente” en cada grupo, se obtiene que: para el 80.4 % de los participantes del grupo experimental el nivel de estrés se incrementó; y para el 58.3 % de los empleados del grupo de control dicho nivel también aumentó.

Los datos precedentes permiten explicar que el aumento en el “nivel de estrés” estaría relacionado con el incremento de la carga horaria que se muestra en el cuadro anterior.

Otra de las variables a analizar por nuestra encuesta es la referida al “Sentimiento de inseguridad en el trabajo”, así en la tabla que se presenta seguidamente se registra que:

Inseguridad en el trabajo

INSEGURIDAD EN EL TRABAJO	GRUPO DE CONTROL	GRUPO EXPERIMENTAL
Válidos No responde	–	.8
Sí	23.3	63.0
No	73.3	33.7
No sabe	–	2.4
Total	96.7	100.0
Perdidos Sistema	3.3	–
Total	100.0	–

En esta tabla es significativamente notable la diferencia entre ambos grupos al responder si se han sentido inseguros respecto de la continuidad en su puesto de trabajo luego de las reformas.

Aquí se registra que el grupo experimental ha experimentado un fuerte sentimiento de inseguridad en contraposición con el grupo de control (63.0 % y 23.3 %, respectivamente.)

Este resultado podría deberse al hecho que, a excepción de la Secretaría de Hacienda, en el resto de los ministerios las reformas se sucedieron de manera más drásticas.

A su vez, esos datos se pueden relacionar con los obtenidos ante la pregunta por las causas posibles asociadas a ese sentimiento de inseguridad:

Causas asociadas a la inseguridad

CAUSAS ASOCIADAS A LA INSEGURIDAD	GRUPO DE CONTROL	GRUPO EXPERIMENTAL
Válidos No responde	–	4.1
Cambio de función	3.3	6.1
Despido	6.7	46.3
Mala calificación	10.0	.4
Otras	3.3	4.9
Total	23.3	61.8
Perdidos Sistema	76.7	38.2
Total	100.0	100.0

En esta tabla se registra que para la mayoría de los encuestados en el grupo experimental el “despido” aparece como la causa más significativa del sentimiento de inseguridad. Mientras que el porcentaje de esa misma causa en el grupo de control es notablemente inferior y, en cambio consideran a la “mala calificación” como la principal causa del sentimiento de inseguridad.

Por lo tanto, de los datos arrojados por los dos cuadros precedentes se concluye que el “sentimiento de inseguridad” es mayor en los funcionarios del grupo experimental y ese sentimiento es provocado por el temor a ser despedido de su trabajo.

Ese dato también confirmaría la idea que el “sentimiento de inseguridad” es mayor en ese grupo porque allí las reformas se implementaron con mayor dureza, incluyendo las reducciones de personal.

A pesar de la inseguridad de los funcionarios públicos se observa en ellos que no tienen, en su mayoría, “Deseos de renunciar” a sus puestos de trabajo.

Deseos de renunciar

DESEOS DE RENUNCIAR	GRUPO DE CONTROL	GRUPO EXPERIMENTAL
Válidos No responde	3.3	2.0
Constantemente	1.7	1.6
Frecuentemente	8.3	5.3
Raras veces	33.3	32.9
Nunca	53.3	57.3
No sabe	-	.8
Total	100.0 %	100.0

En este cuadro se evidencia que el 57.3 % de los funcionarios del grupo experimental y el 53.3 % de los del grupo de control, respondieron que “nunca” habían tenido deseos de renunciar.

El 33.3 % del grupo de control y el 32.9 % del experimental, respondieron que “raras veces” han experimentado ese deseo.

Sumando los porcentajes de las opciones “frecuentemente” y “constantemente” en cada grupo se obtiene que: en el de control, la suma es de 10.0 % y en el experimental es de 6.9 %.

De todo lo expuesto se concluye que, y considerando algunos datos de los cuadros precedentes, si bien los empleados públicos han experimentado un sentimiento de inseguridad en relación con la continuidad en su puesto de trabajo, no sucede lo mismo con el deseo de renunciar.

Por ello se puede inferir que, a pesar de las reducciones de personal implementadas tras la Reforma del Estado y de la inseguridad subsiguiente, la Administración Pública aparecería como un lugar que proporciona cierta “estabilidad” a sus integrantes.

También, el escaso deseo de renunciar, a pesar de las reformas, podría tener relación con la imagen desfavorable que tendría en la sociedad el empleado público.

En la encuesta administrada también se evalúa el nivel de angustia y el sentimiento de depresión, luego de la implementación de las reformas. Y los resultados fueron los siguientes:

Angustia

ANGUSTIA	GRUPO DE CONTROL	GRUPO EXPERIMENTAL
No responde	5.0	4.1
Sí	53.3	26.0
No	40.0	61.0
No sabe	1.7	8.5
Total	100.0	99.6
Perd. Sistema	-	.4
Total	-	100.0

En este cuadro se registra una diferencia moderada entre ambos grupos en la respuesta negativa, ya que en el experimental el 61.0 % de los encuestados eligió la opción “no”, y en el de control el 40.0 % de los miembros.

La diferencia se hace significativa al comparar los porcentajes de las respuestas afirmativas. Aquí el 26.0 % de los miembros del grupo experimental respondió que “sí” había sentido angustia; mientras que el 53.3 % de los encuestados en el grupo de control eligió esta opción.

Respecto del sentimiento de depresión se recogen los siguientes datos:

Sentimiento de depresión

SENTIMIENTO DE DEPRESIÓN	GRUPO DE CONTROL	GRUPO EXPERIMENTAL
No responde	1.7	2.0
Sí	26.7	26.0
No	66.7	69.9
No sabe	1.7	2.0
Total	96.7	100.0
Perdidos Sistema	3.3	-
Total	100.0	-

En esta tabla observamos resultados similares en ambos grupos, ya que se registra una diferencia mínima entre ellos en la respuesta “no” (66.7 % para el grupo de control y 69.7 % para el experimental)

La tendencia se mantiene en la respuesta por el “sí” en la que la diferencia entre ambos grupos es todavía menor que la existente en la respuesta negativa (26.7 % en el grupo de control y 26.0 % en el experimental.)

De los dos cuadros precedentes se infiere que, tras la Reforma del Estado, las modificaciones implementadas por el SINAPA no han influido de manera significativa en el estado anímico de los encuestados.

Y en el caso del incremento del nivel de angustia en el grupo de control, se deduce que la misma puede ser más una respuesta asociada al incremento de la carga horaria. Mientras que el menor nivel de angustia que se registra en el grupo experimental, podría estar más asociado al sentimiento de inseguridad en cuanto a la continuidad en el puesto de trabajo.

En cuanto a la variación del consumo de alcohol, calmantes y antidepresivos entre los trabajadores estatales después de implementada la reforma de la Administración Pública se obtiene que:

Consumo de alcohol

CONSUMO DE ALCOHOL	GRUPO DE CONTROL	GRUPO EXPERIMENTAL
No responde	5.0	3.2
Sí	8.3	9.8
No	30.0	8.1
No sabe	55.0	78.4
Total	98.3	99.6
Perdidos Sistema	1.7	.4
Total	100.0	100.0

En esta tabla se evidencia en ambos grupos un porcentaje mayor de encuestados que eligieron la opción “no sabe” (55.0, grupo de control y 78.4, experimental); este comportamiento puede ser explicado de dos maneras, a saber: puede ser que los participantes realmente no sepan si varió o no la ingesta alcohólica luego de las reformas.

Pero también, sucede que el hecho de reconocer la conducta adictiva al alcohol no es un hecho fácil en nuestra sociedad, y entonces aparece cierta resistencia a responder abiertamente la pregunta.

En la elección de la respuesta “sí” se registra una diferencia mínima entre los dos grupos. Y considerando este dato, particularmente, no se puede inferir que la implementación de las reformas con sus reducciones de personal hayan influido en la conducta alcohólica de los funcionarios públicos.

Considerando la opción “no” se observa una diferencia notable entre el grupo de control y el experimental (30.0 % y 8.1 %, respectivamente.) De lo que se podría pensar que la idea presentada en el párrafo anterior se ratifica, especialmente, en el grupo de control.

En la pregunta sobre la variación en el consumo de calmantes y antidepresivos se verifica que:

Calmantes

CALMANTES/ ANTIDEPRESIVOS	GRUPO DE CONTROL	GRUPO EXPERIMENTAL
No responde	3.3	3.2
Sí	35.0	29.7
No	23.3	4.5
No sabe	36.7	62.6
Total	98.3	100.0
Perdidos Sistema	1.7	-
Total	100.0	-

En este cuadro se registra una diferencia significativa entre el grupo de control y el experimental (36.7 % y 62.6 %, respectivamente), en la respuesta “no sabe”. Aquí, nuevamente pueden hacerse dos lecturas: puede ser que realmente gran parte de los miembros del grupo experimental no sepan si ha variado o no el consumo de calmantes y antidepresivos a partir de la implementación del SINAPA. Pero también, puede suceder que sea una conducta defensiva ante la pregunta.

Si se consideran los restantes resultados de la tabla, podríamos inclinarnos más por la primera idea presentada en el párrafo anterior, acerca de que realmente pueden no saber si la variación en la ingesta de medicación se produjo tras las reformas. Además, cabe aclarar que reconocer que se ingieren determinados medicamentos no suele provocar la misma resistencia que tener que reconocer que se consume alcohol en exceso.

Al comparar los porcentajes de las respuestas “sí” (29.7) y “no” (4.5) en el grupo experimental, vemos que la diferencia es mayor en éste que en el de control (“sí = 35; “no” = 23.3.)

En el grupo de control son más las personas que confirman consumir psicofármacos en comparación con las del grupo experimental (35.0 % y 29.7 %, respectivamente). De todos modos la diferencia entre esos porcentajes no es de gran magnitud.

El mayor consumo de calmantes y antidepresivos podría estar relacionado al incremento de la angustia en el grupo de control; y al incremento del sentimiento de inseguridad en el trabajo que expresaron percibir los miembros del grupo experimental.

También, esa ingesta se podría asociar al incremento del nivel de estrés y al cambio en la carga horaria que se dio en la Administración Pública luego de la implementación del SINAPA.

Hasta aquí se ha analizado el comportamiento de las distintas variables que caracterizarían al Síndrome del sobreviviente en los grupos experimental y de control.

A continuación se reproduce un cuadro, que ya se ha presentado en páginas anteriores, para mostrar cómo se comportarían cada una de esas variables en relación con el mencionado síndrome:

VARIABLES	GRUPO DE CONTROL	GRUPO EXPERIMENTAL
Justicia organizacional	Muy favorable	Muy favorable
Desempeño	Moderada	Moderada
Autonomía	Escasa	Muy favorable
Representado por superior	Moderada	Muy favorable
Sentimiento de pertenencia social	Moderada	Muy favorable
Angustia	Moderada	Escasa
Consumo de alcohol	Escasa	Escasa
Calmantes	Moderada	Muy favorable
Sentimiento de culpa	Escasa	Escasa
Deseos de renunciar	Escasa	Escasa
Inseguridad	Moderada	Muy favorable
Carga horaria	Moderada	Escasa
Motivación	Moderada	Moderada
Nivel de stress	Muy favorable	Muy favorable
Sentimiento de depresión	Moderada	Escasa
Vida social extra laboral	Moderada	Escasa

Referencias del cuadro:

Muy favorable: Implica que la variable es altamente representativa del Síndrome del sobreviviente.

Moderada: Implica que la variable se comporta de manera moderada a favor de la existencia del síndrome.

Escasa: Implica que la variable no presenta variaciones significativas, por lo que no resulta ser lo suficientemente representativa como para afirmar la existencia del Síndrome del sobreviviente.

5. CONCLUSIONES GENERALES

Llegados a este punto pasaremos a presentar las conclusiones y las propuestas surgidas de los análisis anteriores,

Entonces, de los datos recogidos hasta aquí puede afirmarse la existencia del Síndrome del sobreviviente en los funcionarios de la Administración Pública; y que dicho síndrome se manifiesta en ellos a partir de la Reforma del Estado de la década del 90, como una respuesta a los cambios producidos por la implementación del SINAPA.

Ello se asocia a lo expresado por la OIT (1998), acerca de que cuando el objetivo principal de los programas de ajuste estructural es la reducción del déficit presupuestario, los recursos humanos son los primeros en sufrir las consecuencias, y ello incluye a la función pública.

Por lo tanto, de nuestra investigación se desprende que los cambios que se llevaron adelante durante la década del 90 con la Reforma del Estado argentino, no parecen haber tenido un impacto positivo desde el punto de vista psicosocial en los empleados de la Administración Pública.

Con esto último se relaciona el tema de la motivación y el desempeño. De tal modo, que tras la reforma, una masa significativa de encuestados, responde que se siente “igualmente motivado”, y luego le sigue la opción “menos motivado”.

En cuanto al desempeño, se obtiene que los cambios implementados por la reforma “no influyeron para nada”, y en el caso de haber influido, esa influencia tiene una connotación negativa.

Es muy significativo el porcentaje obtenido en cuanto al sentimiento de inseguridad, al evaluar los criterios que los directivos han seguido a la hora de reducir personal en el sector público.

De nuestra encuesta resulta que la mayoría de los empleados de la Administración Pública consideran que las reducciones de personal que se produjeron tras la reforma estatal de la década del 90, se dieron de manera injusta. Por ello es que consideran que, a la hora de reducir personal, los dirigentes no les hayan dado la posibilidad de expresar sus opiniones sobre las políticas de recorte. En nuestra investigación, encontramos coincidencias con lo expresado por Manguelle y Rinfret (2001), acerca de que los empleados sobrevivientes cuestionan la legitimidad de los criterios que se tuvieron en cuenta para llevar a cabo la reducción del personal, como también se cuestionan, si los responsables del achicamiento de la institución son éticos y respetuosos de sus relaciones con los empleados.

Pero, por otro lado, en las respuestas a nuestra encuesta, aparece el reclamo de los participantes por no haberse tenido en cuenta la calidad del personal en cuestión, sino sólo la cantidad, al momento de llevar adelante la reducción del personal.

Cabe recordar aquí lo manifestado por la OIT (1998), acerca de que uno de los efectos sociales negativos de los programas de reducción de gastos es la redistribución de los incentivos concedidos para la jubilación voluntaria, estos incentivos suelen atraer a los trabajadores más cualificados. Así, los programas de ajuste estructural deben tener en cuenta la necesidad de conservar a los funcionarios cualificados y competentes; a fin de no caer en lo que en las páginas precedentes se denominó Alzheimer institucional (Public Service Commission of Canadá, (1996). El cual se refiere a la pérdida de memoria corporativa que se da cuando los empleados son despedidos de la institución, y de ese modo se llevan consigo todos sus conocimientos y

su experiencia laboral, lo cual puede ser nocivo para el funcionamiento futuro de la institución.

De la encuesta también se desprende que la mayor parte de los trabajadores no experimentaron culpa por permanecer en sus puestos trabajo, mientras que otros compañeros eran despedidos.

Ello puede entenderse si se tiene en cuenta que el sentimiento de injusticia es muy significativo entre el personal.

Pero los empleados no sólo manifestaron que no se los ha consultado, sino que tampoco fueron informados con anticipación y de manera clara acerca de las intenciones de reformar la Administración Pública.

Por lo tanto, es comprensible que no experimenten culpa ante un hecho en el que, simplemente, fueron protagonistas pasivos.

Con relación al área de las relaciones interpersonales se registra un impacto entre los empleados estatales, tomando las variables “Sentimiento de pertenencia social y “Vida social extra labora”.

De los resultados de ambas variables, se infiere que a mayores condiciones de estabilidad laboral, se confirma una mayor disposición para establecer vínculos de mejor calidad.

Lo expresado precedentemente se observa entre los compañeros de trabajo. Pero dicha situación se modifica al evaluar la relación de éstos con sus superiores.

Con respecto a ello, se observa que los empleados del sector público tienden a desvalorizar a las figuras de autoridad, experimentan un fuerte sentimiento de desconfianza hacia ellas, a quienes, a su vez, consideran que no son lo suficientemente idóneas para ocupar el cargo que tienen, y no se sienten representados por ellas.

Con relación a ello, puede suceder que algunos directores no tengan antecedentes de haber participado en procesos de achicamiento de una institución, de tal manera que su inexperiencia puede provocarles un gran cúmulo de tensiones; y en el ejercicio de su rol directivo creen que tiene que demostrar estar siempre controlados, por lo que pueden tender a reprimir sus emociones y su vulnerabilidad.

Pero cabe señalar también, que para muchos directivos, el tener que llevar adelante un proceso de reducción de personal, resulta ser un hecho doloroso. Y al encontrarse en esa situación, muchos de ellos, suelen presentar sentimientos de culpa y de temor. Tienen poco margen para el error en su actuación, y deben convivir con la cólera y el desprecio de sus subordinados.

Por todo ello, se concluye que los directivos no son inmunes a los efectos psicológicos que el proceso de achicamiento de una institución ocasiona en sus miembros; y mientras no tomen conciencia de eso, contarán con escasos recursos para experimentar empatía, y de ese modo ayudar a sus empleados.

Siguiendo con los empleados sobrevivientes, obtenemos que ante el hecho de no ser informados de manera clara sobre la reforma y ante el fuerte sentimiento de injusticia organizacional, percibido por los propios encuestados, se registra entre ellos un significativo sentimiento de inseguridad en cuanto a la continuidad en sus puestos de trabajo.

Asociado a ello estaría el incremento del nivel de estrés entre los mismos empleados que sobrevivieron el recorte de personal. Pero también, dicho estado puede entenderse como una reacción lógica ante el aumento de la carga horaria.

Sin embargo, y a pesar de las reducciones de personal implementadas por la Reforma del Estado y de la inseguridad subyacente, la Administración Pública aparecería como un lugar que otorga cierta “protección” y “estabilidad” a quienes

permanecen dentro de ella, debido a que se observa entre sus miembros un escaso deseo de renunciar a ella.

También, ese escaso deseo de renunciar, a pesar de las reformas, podría tener relación con la imagen desfavorable que los trabajadores perciben tener en el resto de la sociedad. Lo cual, a su vez, traería como consecuencia para ellos, una mayor dificultad de ser absorbidos por el sector privado, y entonces tendrían como única salida recurrir al trabajo independiente.

Si comparamos en cada una de los grupos, cómo se comportaron las variables mencionadas anteriormente y que caracterizan al Síndrome del sobreviviente, observamos que en el grupo de control encontramos: 2 variables muy favorables en cuanto a la existencia del mismo, 10 son moderadas, y 4 escasas,

En lo que respecta al grupo experimental: 7 variables son muy favorables para confirmar la presencia del Síndrome del sobreviviente, 2 se comportan de manera moderada, y 7 resultan ser escasas para afirmar la existencia del mismo.

Por lo expuesto hasta aquí se evidencia que el Síndrome del sobreviviente se presenta con más fuerza en el grupo experimental. Mientras que en el grupo de control se puede hablar de la existencia del síndrome, pero el mismo se manifestaría entre los empleados del grupo de control en forma más moderada.

Ello sería esperable debido a que, como ya se mencionó, los cambios de la Reforma del Estado no se dieron de la misma forma en los grupos estudiados en nuestra muestra; por lo que resulta coherente que el síndrome se comporte de forma moderada en el grupo de control integrado por miembros de la Secretaría de Hacienda del Ministerio de Economía, en donde los cambios se llevaron adelante con menos dureza que en el resto de los ministerios, y por lo tanto el impacto no es tan significativo como en los demás ministerios, incluido el resto de Economía.

En estos últimos, las distintas variables que describen el Síndrome del sobreviviente se comportan, en su mayoría, de manera muy favorable para afirmar la existencia del mismo.

A partir de los datos recogidos en nuestra encuesta, concluimos que todo cambio que se implemente en la Administración Pública, cualquiera sea su objetivo, provoca un impacto sobre sus integrantes. Ese impacto puede ser tanto psicológico como físico.

De hecho, afecta la salud psíquica de los empleados, y repercute en el área laboral, la afectividad, y el área de las relaciones interpersonales.

Ante el hecho de no informar de manera franca las nuevas condiciones de trabajo, se produce una ruptura en el “contrato psicológico” que cada empleado tiene con la institución de la que forma parte.

De la opinión general sobre el SINAPA, la mayoría de los encuestados coinciden en que el mismo en teoría era bueno pero no resultó así al llevarlo a la práctica.

Se evidenciaría una escasa consideración de parte de la mayoría de aquellos que han sido los encargados de llevar adelante la Reforma del Estado Argentino, por los recursos humanos.

Antes de pasar a las propuestas, conviene recordar algunos comentarios que se han presentado a lo largo de este trabajo, y que aquí pasan a ser parte de nuestras conclusiones, a saber:

- Cuando el objetivo principal de los programas de ajuste estructural es la reducción del déficit presupuestario, los recursos humanos son los primeros en sufrir las consecuencias, y ello incluye a la función pública. (OIT, 1999)

- Si bien los teóricos de la administración identifican algunos efectos positivos del achicamiento en las organizaciones. Ello no parece ser tan así en la práctica concreta, ya que, por ejemplo, los despidos masivos demuestran tener efectos nocivos sobre las organizaciones, como por ejemplo los efectos negativos que se registran en los empleados que permanecen en la organización. (Cardenal, 2002)

En nuestro caso concreto, obtenemos como un efecto negativo desde el punto de vista psicológico, la existencia del Síndrome del sobreviviente en los empleados que han conservado sus puestos de trabajo tras la Reforma del Estado. Esto coincide con lo que expresa Duduchark (2001), acerca de que las recalificaciones del personal han tenido un impacto significativo en el “contrato psicológico” que determina la relación de los empleados con la organización de la que forman parte.

El mencionado síndrome puede entenderse como una reacción de los sujetos ante una situación de cambio que pone en riesgo cierta estabilidad laboral.

Y si esa reacción es subestimada, mal manejada, o negada, las consecuencias en la institución pueden ser serias, y aparecerán como un obstáculo al cambio que se desea obtener dentro de la organización.

- Las consecuencias del “downsizing” o achicamiento de una organización, afecta a todos los niveles jerárquicos de una institución, rompiendo con la tradicional estabilidad en el empleo. De ello resulta que eficiencia, educación, antigüedad, experiencia; ya no parecen otorgar inmunidad a los trabajadores que las posean.

- Si bien se ha llevado adelante en nuestro país un proceso de Reforma del Estado incluyendo la reducción del personal, recordamos lo que la OIT (1998), sostiene en uno de sus informes acerca de que la reducción de las dimensiones del servicio público apenas logrará mejorar la calidad y la eficiencia, si no se presta atención al desarrollo de los recursos humanos.

Coincidimos también con el informe de dicha organización, en el hecho que mientras ello no se produzca, la incertidumbre podría afectar a la capacidad de formación, motivación y a la mejora del rendimiento de los trabajadores..

Y todas estas conclusiones tienen una íntima relación con lo expresado en las páginas anteriores sobre la implicancia del trabajo en la vida de las personas, y que transcribiremos a continuación.

Sabemos que el trabajo resulta ser esencial para la vida, y es tanto un medio como un fin que proporciona bienestar material y un sentido de pertenencia social al ofrecer la posibilidad de interactuar con otras personas con las que se tienen metas comunes.

Se mencionó también, que el trabajo otorga a las personas el sentido de su identidad, influye en su autoestima por medio del reconocimiento de cierto status social, y les da legitimación ante la familia y ante la sociedad.

De ello se infiere que el grado de autoestima que los trabajadores públicos logren en su trabajo, es un elemento esencial para incrementar la satisfacción en el empleo y, al mismo tiempo, potenciar el desarrollo de los recursos humanos y la calidad de los servicios. Mientras que los cambios en las prácticas laborales, pueden menoscabar la autoestima de los funcionarios (OIT, 1998)

Por lo tanto, de todo lo dicho anteriormente, concluimos que la pérdida concreta del trabajo, la amenaza de perderlo, o las prácticas laborales que ponen en riesgo la estabilidad laboral; repercuten de manera desfavorable, no solamente en la economía, sino también, y más importante aún, en la salud física y mental de los trabajadores; quebrantando su dignidad y el respeto de sí mismos. Con relación al contacto con el medio, pueden destruir las relaciones sociales y aumentar el peligro de conflictos y de rupturas en el seno de las familias.

En el siguiente punto presentaremos las propuestas surgidas de la investigación.

5.1.PROPUUESTAS

Del análisis y las conclusiones presentadas en las páginas anteriores, surgen las siguientes propuestas.

En primer lugar, sería de utilidad que a la hora de tener que pensar en reformar una institución, en este caso el Estado argentino; y si parte de esa reforma conlleva un achicamiento del mismo a través de la reducción de su personal, que los responsables se hicieran algunas de las preguntas propuestas por Brenson Lazán (1996), a saber:

“¿Cuál es el número de personas que se requieren para integrar una institución?”

“¿Cómo se puede cambiar la manera de utilizar el personal que actualmente se tiene para ser más efectivos y productivos?”

“Si es necesario recortar personal; ¿Cómo se puede hacer para reducir al mínimo el impacto negativo sobre la institución, los sobrevivientes, los desvinculados, y la comunidad?”

También, es necesario que:

- Se tengan en cuenta, no solamente, las ganancias materiales que puedan surgir de dicha reforma; sino que además y, particularmente, se considere el capital humano que conforma dicha institución.

- Los responsables de delinear y decidir los criterios a seguir en las modificaciones que se deban producir en una organización, tengan claro el por qué y el para qué de una Reforma, en este caso del Estado.

- Los cambios deban efectuarse por personal idóneo en cuanto a las funciones que deben desarrollar dentro de la Administración Pública; y sean lo suficientemente representativos de sus empleados. Todo lo cual redundará en la legitimación de sus decisiones y del ejercicio de su rol directivo.

- Se lleve adelante una política participativa, a través de consultas entre los mismos empleados que trabajen en el sector público, a fin de conocer sus necesidades y comunicarles las de los propios dirigentes en relación con la reforma estatal, con el objetivo de buscar puntos de consenso.

- Se informe con anticipación y claridad los cambios que se van a efectuar en la institución, los motivos de los mismos, las nuevas condiciones de trabajo, y los plazos posibles en los que se esperan conseguir los resultados.

Aquí recordamos lo manifestado por Cristina Mejías (1999), acerca de que se debe dar la información por medio de una clara comunicación con todos los involucrados sobre la situación real; ya que el diálogo entre los participantes permitirá restablecer, entre los sobrevivientes, la seguridad perdida en el cambio.

- Siguiendo con las propuestas y relacionado con lo anterior, recordamos aquí lo expresado por Brockner (1994), al referirse a que el impacto del achicamiento, en los sobrevivientes puede mitigarse influyendo de manera positiva sobre la percepción de la justicia y de los cambios en las condiciones de trabajo. Para ello el autor propone que los despidos se notifiquen con la mayor anticipación posible. Lo cual daría a los

despedidos y a los sobrevivientes la oportunidad de elaborar el duelo de manera adecuada, y planear las acciones futuras.

- Para contrarrestar el fuerte sentimiento de injusticia que manifiestan los empleados en nuestra encuesta, compartimos lo que postulan Laventhal, Karuza y Fry (1880). Ellos proporcionan una concepción de justicia del procedimiento de reducción de personal, identificando 6 dimensiones de construcción, (algunas coinciden con parte de las propuestas precedentes)

De acuerdo con estos autores, los procedimientos son justos si son hechos:

- * Siguiendo procedimientos consistentes (consistencia)
- * Sin interés propio (supresión de personalismos)
- * Sobre la base de información correcta (precisión)
- * Con oportunidades para corregir la decisión (corregibilidad)
- * Con interés en que todas las partes interesadas están representadas (representatividad)
- * Siguiendo estándares éticos y morales (ética)

- Estos autores también hacen referencia a la importancia de informar con la debida antelación la información que sea necesaria. Y en cuanto a ello, sostienen que la notificación por adelantado, es decir el período entre el momento en que los trabajadores son notificados de una decisión y el momento en que las consecuencias de esa decisión se concretan, es también un elemento de justicia del procedimiento.

Un procedimiento es injusto cuando los que tienen que tomar una decisión la llevan a cabo sin evaluar las preocupaciones de los afectados.

- Los responsables de implementar las reformas mantengan contactos frecuentes con personas claves y que, a su vez, sean representantes del resto del personal.

- El equipo que decida y ponga en marcha los cambios en la institución, esté integrado también por profesionales de la Sociología y la Psicología, a fin de que aporten información sobre las consecuencias psicosociales que la implementación de una reforma laboral puede provocar en los trabajadores.

- Una vez implementada la reforma, se pongan en práctica sistemas de evaluación que permitan revisar las consecuencias de dicha reforma sobre el personal de la Administración Pública, a fin de observar los resultados y reorganizar, en caso de ser necesario, las estrategias implementadas.

- Se estimule y refuerce el trabajo en grupo, por ejemplo, promoviendo trabajos de investigación de temas que surjan del interés de los propios empleados y que puedan ser abordados en un equipo de trabajo.

- Relacionado con esto último, también proponemos que los cursos de capacitación sean dados por personal preparado para dicha tarea y que los temas que se aborden en dichos cursos estén relacionados con la función pública, estimulen el interés del empleado público, y al mismo tiempo pueda servir para proporcionar un servicio al resto de la sociedad, por medio de, como se mencionó antes, un trabajo en equipo. Y, además, en cuanto a los cursos, se sugiere la conveniencia de que los mismos sirvan de manera efectiva para agilizar el sistema de ascensos dentro del escalafón SINAPA.

- Se recupere la antigüedad de los empleados sobrevivientes.

- Tanto esto último, como el punto anterior, permitirían mejorar la motivación de los empleados y favorecería su desempeño.

- Se dé lugar a que los distintos miembros del sector público tengan la posibilidad de trabajar desde el punto de vista psicológico, diversos temas como, por ejemplo: el duelo por la pérdida de compañeros que fueron despedidos y con los cuales han podido compartir parte de su vida, la angustia, la inseguridad ante el temor de

perder sus puestos de trabajo. Y que también los profesionales de la Psicología puedan orientar a los empleados, ante la posibilidad de perder el puesto de trabajo, en la búsqueda de nuevos empleos, a partir del reconocimiento, la estimulación y el refuerzo de las diversas capacidades con las que los trabajadores cuentan.

Hablamos de duelo porque los sobrevivientes están de luto por el despido de compañeros, amigos, jefes, subordinados, con los que han compartido años de sus vidas. (Jofré V, 1999)

Asociado con parte de lo expresado en este punto, está lo que propone Brockner, en cuanto a la implementación de políticas que faciliten la reubicación laboral del personal despedido, por ejemplo, a través de buenas recomendaciones laborales.

- Que la planificación de los cambios a implementar a partir de la Reforma del Estado tenga un ritmo planeado cuidadosamente; ya que si el cambio se efectúa rápidamente, puede sobrepasar la capacidad de asimilación del personal y, de ese modo, termina afectando su productividad, compromiso y motivación. Mientras que si el cambio es lento, puede suceder lo mismo

Pero más allá del objetivo económico con que se hagan las reformas en el Estado, por ejemplo, la reducción del gasto público; los responsables de las mismas nunca deberían olvidar que dichas reformas recaen sobre personas, las que también tienen una vida que trasciende el ámbito laboral.

Por ello es absolutamente necesario no perder de vista la dimensión humana de esos cambios; por lo que las mismas deben efectuarse con responsabilidad y con respeto hacia quienes van dirigidas, y que son los verdaderos protagonistas y actores de dicho cambio.

6. BIBLIOGRAFÍA

- BADANO, Teresa (1999), “La incertidumbre como un desencadenante del estrés”, www.página12.com.ar, 3 págs.
- BRENZON Lazán, Gilbert, (1996), “Responsabilidad Social Corporativa, Mitos y Estrategias de la Adaptación Laboral”, www.iaf.world.org, 33 págs.
- BROCKNER J. y KONOVSKY M. A., (1994), “Interactive effects of procedural justice and outcome negativity on victims and survivors of job loss”, Academy of management Journal.
- CORTÉS E. Jamileth (2001), “Estrés en el Trabajo Odontológico”, www.odontomarketing.bizland.com, 15 págs.
- DALBOSCO, Hugo (2002), “Proyecto: Reforma del Estado. Área política”. Universidad Católica Argentina, Buenos Aires, Mimeo, 23 págs.
- DE DIEGO, Julián A. (1999), “Manual del Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social”, Abeledo- Perrot, Buenos Aires, 668 págs.
- DUDUCHARK, José (2001), “Qué es el Síndrome del Sobreviviente”, www.clarin.com.ar, 2 págs.
- ESTEVEZ, Alejandro M. (1996), Tesis: “El cambio de escalafón en la Administración Pública Argentina; sus principales núcleos problemáticos”. Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Políticas, Mimeo, 159 págs.
- GÓMEZ, Marcelo y Daniel CONTARTESE (1997), “Los Claroscuros del Modelo Neoliberal. Explorando algunas tendencias novedosas del Mercado de Trabajo durante la Convertibilidad”, www.tau.org.ar, 23 págs..
- HASPERUÉ, Gustavo (2002), “Proyecto: Reforma del Estado. Área filosófica”. Universidad Católica Argentina, Mimeo, 45 págs.
- HOPMANN, Cornelio (2000), “¿Nicaragua, país miserable?”, www.sdn.undp.org, 5 págs.
- JOFRE V., Arturo (1999), “El polémico Downsizing”, www.itcr.ac.ar, 5 págs..
- JUAN PABLO II (1981), “Laborem Evercens”, Paulinas, República Argentina.
- KOROVSKY, Edgardo (2001), “Relaciones- Enfermedad somática y violencia transgeneracional”, www.uyweb.com.uy, 5 págs.
- LÓPEZ LÓPEZ, Pedro (2000), “Las Condiciones Laborales en la Sociedad de la Información”, www.red.vertice.com, 8 págs.
- MANGUELLE, Christiane N. y Natalie RINFRET (2001), “La Décroissance Organisationnelle: Examen de Ses Répercussions Sur La Santé Et La Qualité De Vie Au Travail, Des employés De

La Fonction Publique Québécoise”, Université Laval- Québec, Mimeo, 16 págs.

- MARIÁS, Javier (2001), “Carta de Madrid; me ha salido un Karoshi”, www.pucp.edu.pe, 6 págs.
- MEJÍAS, Cristina (1999), “Es un error “ajustar” sin anestesia”, www.lagacete.com.ar, 6 págs.
- MORIN, Edgard (1991), “Un nouveau commencement”, Editions du Seuil.
- OLMEDILLO, Nelson E. (2001) “El Éxodo de Profesionales”, www.curriculumonline.com, 2 págs.
- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (1998), “El desarrollo de los recursos humanos de la función pública en el contexto del ajuste estructural y del proceso de transición, O.I.T., Ginebra.
- PICHOT, Pierre; LÓPEZ Ibor Aliño, Juan; VALDÉS MIYAR, Manuel (2000), “D.S.M. IV – Manual Diagnóstico y Estadístico de los Trastornos Mentales”, Edit. Masson S.A., España, 909 págs.
- PUBLIC SERVICE COMMISSION OF CANADÁ (1996), “Downsizing its Effects On Survivors”, Canadá.
- RINFRET, Natalie (2000) “L’impact de la décroissance organisationnelle sur la santé, les attitudes et les comportements au travail des employés de la Fonction publique québécoise”, Université Laval- Québec, Mimeo, 10 págs.
- RODRÍGUEZ, VARGAS, Juan Carlos (2001), “El desempleo como Espejo Interior”, www.uninorte.edu.co, 5 págs.
- ROMERO AGUIRRE, Javier (1987), “Culpabilidad y Pecado”, www.unam.mx, 8 págs.
- STYBEL, Laurence J. Y Maryanne PEABODY (2001), “¿Cómo irse?”, Harvard Business Review, 3 págs.
- SUTTON R. y D’ AUNNO T. (1989), “Decreasing organizational size untangling the effects of money and people”, Academy of management Review.
- TOFFLER, Alvin y Heidi TOFFLER (1994), “La creación de un nueva civilización: La política de la Tercera Ola, Plaza & Janés Editions.
- WILLIAMS, Dai (1999), “Transitions managing personal and organizational change, Eos Career services.
- ZELLER, Norberto y Darío IMPALA (1997), “Desarrollo Institucional y Reforma del Estado- Documento n° 58, Buenos Aires, Mimeo, 70 págs.

7. ANEXOS

En esta parte del trabajo presentamos el modelo de encuesta que se administró a los empleados públicos de los distintos ministerios, a fin de investigar la existencia del Síndrome del sobreviviente entre esos empleados, ya que los mismos habían conservado sus puestos de trabajo luego de llevarse adelante la reducción de personal implementada a partir de la Reforma del Estado iniciada en la década del 90.

También, se registran los datos restantes surgidos del grupo de control, junto con su respectivo análisis descriptivo.

Asociado a esto último, y con todas las variables presentadas y analizadas, se completa el análisis comparativo entre los grupos experimental y de control.

Y finalmente, se incluye una entrevista a un informante clave del Ministerio de Economía.

8. ANEXO I: MODELO DE ENCUESTA

ESTUDIO DE LAS REFORMAS 91-96: ENCUESTA EMPLEADOS PÚBLICOS SINAPA

Introducción: “Soy miembro del Instituto de Integración del Saber de la Universidad Católica Argentina. Estamos haciendo una encuesta entre los empleados públicos del escalafón SINAPA acerca de las reformas realizadas entre los años 1991 y 1996. Diseñamos una muestra y Ud. fue seleccionado. La encuesta es totalmente anónima. Sus respuestas van a representarlo a Ud. y a muchos otros empleados que no están en la muestra.

0) NUMERO DE ENCUESTA: _____

1) NOMBRE DEL ENCUESTADOR _____

2) FECHA DE ENTREVISTA: ____ / ____ / 02

3) MINISTERIO/
SECRETARÍA (si es una secretaría de la Presidencia) POR LA QUE FUE SELECCIONADO

- | | | |
|---------------------|----------------------|---------------------------|
| (1) Economía | (5) Interior | (9) Relaciones Exteriores |
| (2) Infraestructura | (6) Salud | (10) Turismo |
| (3) Educación | (7) Seguridad Social | (11) Presidencia |
| (4) Justicia | (8) Trabajo | |

3) ¿CUÁL ES SU MÁXIMO NIVEL ACADEMICO ALCANZADO?

(1) Primario Incompleto (2) Primario Completo (3) Secundario Incompleto

(4) Secundario Completo (5) Terciario Incompleto (6) Terciario Completo

(7) Universitario Incompleto (8) Universitario Completo (10) Posgrado

(11) Doctorado (12) Otro (Aclarar)..... (9) No sabe (0) No responde

5) SEXO ENTREVISTADO (1) Masculino (2) Femenino

6) EDAD
ENTREVISTADO: ____ años

7) ¿EN
QUE AÑO INGRESÓ A LA ADMINISTRACIÓN?

8)
¿CUÁL ES SU NIVEL Y GRADO ACTUAL DENTRO DEL ESCALAFÓN SINAPA?

NIVEL	GRADO
A	
B	
C	
D	
E	
F	

(9) No sabe (0) No responde

9) EN UNA ESCALA DE 1 A 4, EN LA QUE 1 ES TOTALMENTE JUSTAS Y 4 TOTALMENTE INJUSTAS ¿QUÉ TAN JUSTAS CONSIDERA QUE FUERON LAS REDUCCIONES DE PERSONAL IMPLEMENTADAS POR LA REFORMA DEL ESTADO DE LOS AÑOS 1991-1996?

(1) Totalmente Justas (2) Bastante Justas (3) Parcialmente injustas

(4) Totalmente Injustas (9) No sabe (0) No responde

-----10) A SU CRITERIO, LAS MODIFICACIONES EFECTUADAS POR EL ESCALAFÓN SINAPA INFLUYERON EN LA CALIDAD DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL:

(1) Muy Positivamente (2) Positivamente (3) Negativamente (4) Muy

negativamente (5) No influyeron para nada (9) No sabe (0) No responde

-----11) ANTE UNA SITUACIÓN NO PREVISTA POR LAS REGLAS, USTED:

(1) Toma una decisión de acuerdo a su criterio (2) Consulta a sus compañeros

(3) Consulta a un superior (4) Otras:..... (9) No sabe

(0) No responde

-----12) ¿SE HA SENTIDO REPRESENTADO POR SUS SUPERIORES DESDE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA REFORMA?

(1) Constantemente (2) Frecuentemente (3) Raras veces (4) Nunca (5) No sabe

(0) No responde

-----13) ¿CUÁL DE LAS SIGUIENTES AFIRMACIONES DESCRIBE MEJOR SU RELACIÓN CON SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO?

(1) "Con mis compañeros de trabajo somos amigos"

(2) "Ocasionalmente hablamos con mis compañeros de temas extra-laborales"

(3) "Tengo un trato amable y cordial con mis compañeros, pero limitado a cuestiones de trabajo"

(4) "El contacto con mis compañeros se limita a temas exclusivamente laborales"

(

9) No sabe (0) No responde

-----14) LA REFORMA DEL ESTADO DE LOS AÑOS 90-96 TRAJÓ APAREJADAS REDUCCIONES EN EL PERSONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, ¿LE GENERÓ ESTO ANGUSTIA?

(1) Si (2) No (9) No sabe (0) No responde

-----15) DESDE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA REFORMA, CREE USTED QUE HA VARIADO EL CONSUMO DE ALCOHOL ENTRE EL PERSONAL?.

(1) Sí (2) No (9) No sabe (0) No responde

16) (SÓLO SI RESPONDIÓ 1 EN LA PREGUNTA ANTERIOR). EL CONSUMO DE ALCOHOL:

(1) Se incrementó fuertemente (2) Se incrementó levemente (3) Disminuyó levemente (4) Disminuyó fuertemente (5) No varió (9) No sabe (0) No responde

-----17)
¿LUEGO DE LOS CAMBIOS PRODUCIDOS A CAUSA DE LA REFORMA, CREE QUE HA VARIADO EL CONSUMO DE CALMANTES Y ANTIDEPRESIVOS?

(1) SÍ (2) NO (9) No sabe (0) No responde

-----18) (SÓLO SI RESPONDIÓ 1 EN LA PREGUNTA ANTERIOR). EL CONSUMO DE CALMANTES Y ANTIDEPRESIVOS:

(1) Aumentó sensiblemente (2) Aumentó parcialmente (3) Disminuyó parcialmente (4) Disminuyó sensiblemente (5) No varió para nada (9) No sabe (0) No responde

-----19) ¿DESPUÉS DE LA REFORMA DE LOS AÑOS 91/96, PERCIBIÓ UN SENTIMIENTO DE CULPA ENTRE SUS COMPAÑEROS QUE CONTINUARON TRABAJANDO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, MOTIVADO POR LA REDUCCIÓN DE PERSONAL?

(1) SÍ (2) NO (9) No sabe (0) No responde

-----20) (SÓLO SI RESPONDIÓ 1 EN LA PREGUNTA ANTERIOR). ¿CON QUÉ FRECUENCIA PERCIBIÓ ESE SENTIMIENTO?

(1) Constantemente (2) Frecuentemente (3) Raras veces (4) Nunca (5) No sabe (0) No responde

-----21)
¿TRAS LA IMPLEMENTACIÓN DE LA REFORMA, HA SENTIDO DESEOS DE RENUNCIAR A SU PUESTO DE TRABAJO?

(1) Constantemente (2) Frecuentemente (3) Raras veces (4) Nunca (5) No sabe (0) No responde

-----22) (SÓLO SI RESPONDIÓ 1 EN LA PREGUNTA ANTERIOR) ¿CON QUÉ FRECUENCIA TIENE ESTA SENSACIÓN?

(1) Constantemente (2) Frecuentemente (3) Raras veces (4) Nunca (9) No sabe (0) No responde

-----23) TRAS LAS REFORMAS, SE HA SENTIDO INSEGURO RESPECTO DE LA CONTINUIDAD EN SU PUESTO DE TRABAJO?

(1) Si (2) No (9) No sabe (0) No responde

-----24)
(SÓLO SI RESPONDIÓ 1 EN LA PREGUNTA ANTERIOR) ¿CON CUÁL DE ESTAS CAUSAS ASOCIARÍA USTED SU INSEGURIDAD LABORAL?

- (1) Cambio de función (2) Despido (3) Mala calificación en la evaluación anual
(4) Otras:..... (9) No sabe (0) No responde

-----25)
LUEGO DE LA REFORMA DE LOS AÑOS 91-96, EN PROMEDIO, SU CARGA HORARIA:

- (1) Aumentó sensiblemente (2) Aumentó parcialmente (3) Disminuyó parcialmente
(4) Disminuyó sensiblemente (5) No varió para nada (9) No sabe (0) No responde

26) EN PROMEDIO, ¿APROXIMADAMENTE CUÁNTAS HORAS LE DEDICA SEMANALMENTE A SU TRABAJO?

.....
27) DESDE LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS REFORMAS, USTED DIRÍA QUE SE SIENTE:

- (1) Más motivado para trabajar (2) Menos motivado para trabajar (3) Igualmente
motivado (4) Desmotivado (9) No sabe (0) No responde

-----28) **POR LO QUE USTED SABE, A PARTIR DE LOS CAMBIOS IMPLEMENTADOS A CONSECUENCIA DE LAS REFORMAS, EL AUSENTISMO:**

- (1) Se incrementó fuertemente (2) Se incrementó levemente (3) Disminuyó
levemente (4) Disminuyó fuertemente (5) No varió (9) No sabe (0) No responde

----- 29) **¿CUÁL SERÍA EN SU OPINIÓN LA PRINCIPAL CAUSA DEL AUSENTISMO?**

.....
.....
.....
.....

30) POR LO QUE USTED OBSERVA, LUEGO DE LAS REFORMAS, EL NIVEL DE ESTRÉS DE SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO:

- (1) Se incrementó fuertemente (2) Se incrementó levemente (3) Disminuyó
levemente (4) Disminuyó fuertemente (5) No varió en absoluto (9) No sabe
(0) No responde

-----31) **¿SE HA SENTIDO DEPRIMIDO A CAUSA DE LOS CAMBIOS DEL PERÍODO 91-96?**

- (1) Si (2) No (9) No sabe (0) No responde

-----32)
(SOLO SI RESPONDIÓ 1) ¿CON QUE FRECUENCIA?

- (1) Muy a menudo (2) Frecuentemente (3) Rara vez (4) Nunca (9) No sabe
(0) No responde

.....
33) LUEGO DE LA REFORMA, SU VIDA SOCIAL:

(1) Se incrementó fuertemente (2) Se incrementó levemente (3) Disminuyó
levemente (4) Disminuyó fuertemente (5) No varió (9) No sabe (0) No responde

34) DESDE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SINAPA, ¿HA TENIDO ALGÚN ASCENSO EN EL ESCALAFÓN?

(1)Si (2)No (9)No sabe (0)No responde

35) TENIENDO EN CUENTA LOS TEMAS TRATADOS POR ESTA ENCUESTA, ¿CUÁLES DE LOS CAMBIOS INTRODUCIDOS POR LA REFORMA DE LOS AÑOS 90-96 CREE QUE HABRÍA QUE REVERTIR?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

36) ¿HAY ALGO QUE LE GUSTARÍA AGREGAR?

.....
.....
.....
.....
.....

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

9. ANEXO II: ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LAS RESTANTES VARIABLES DEL GRUPO DE CONTROL

En el siguiente punto se presentan los restantes resultados surgidos del análisis de las encuestas del grupo de control,

Tablas de frecuencias

- ¿Cuál es su máximo nivel académico alcanzado?

Máximo nivel educativo alcanzado

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Primario Completo	1	1.7	1.7	1.7
Secundario Incompleto	3	5.0	5.0	6.7
Secundario Completo	19	31.7	31.7	38.3
Terciario Incompleto	7	11.7	11.7	50.0
Terciario Completo	8	13.3	13.3	63.3
Universitario Incompleto	5	8.3	8.3	71.7
Universitario Completo	13	21.7	21.7	93.3
Posgrado	4	6.7	6.7	100.0
Total	60	100.0	100.0	

En el cuadro precedente observamos que el 68.4 % de los encuestados tienen estudios completos, contra un 25.0 % con estudios incompletos.

Los resultados obtenidos muestran que la mayoría posee “secundario completo” (31,7 %), luego le sigue “universitario completo” (21.7 %), y a continuación “terciario completo” (13.3 %).

De ello se infiere que los integrantes del grupo de control poseen un alto nivel educativo, lo cual podría explicarse por la necesidad de conocimientos técnicos en el área de economía y contabilidad para desempeñar funciones en la Secretaría de Hacienda del Ministerio de Economía. (Cardenal, 2002)

- ¿En qué año ingresó a la Administración?

Año de ingreso a la administración pública

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1948	1	1.7	1.7	1.7
	1959	1	1.7	1.7	3.4
	1963	1	1.7	1.7	5.1
	1969	2	3.3	3.4	8.5
	1970	1	1.7	1.7	10.2
	1975	2	3.3	3.4	13.6
	1977	4	6.7	6.8	20.3
	1978	7	11.7	11.9	32.2
	1979	9	15.0	15.3	47.5
	1980	4	6.7	6.8	54.2
	1981	1	1.7	1.7	55.9
	1982	1	1.7	1.7	57.6
	1983	5	8.3	8.5	66.1
	1984	1	1.7	1.7	67.8
	1985	2	3.3	3.4	71.2
	1986	1	1.7	1.7	72.9
	1988	1	1.7	1.7	74.6
	1989	9	15.0	15.3	89.8
	1990	1	1.7	1.7	91.5
	1991	3	5.0	5.1	96.6
	1992	1	1.7	1.7	98.3
	1993	1	1.7	1.7	100.0
	Total	59	98.3	100.0	
Perdidos	No responde	1	1.7		
Total		60	100.0		

En este cuadro se observa que en los años en los que se registraron más movimiento en la Administración Pública en cuanto a ingreso de personal fueron: 1979 y 1989, con el 15.0 % respectivamente, y en 1978 con el 11,7%.

En 1983 se evidencia un ingreso del 8.3 %, que también resultaría alto teniendo en cuenta que el porcentaje promedio de ingresos por año no supera el 4.0 %.

Se registra una coincidencia durante los años 1977 y 1980, con un 6.7 %.

En los años restantes, el nivel de ingreso anual no supera el 4.0 %; excepto en 1991 en donde se produce un ingreso del 5.0 %. Cabe señalar que en este año se reemplazó el Escalafón vigente entre 1973 y 1991 (Decreto N° 1428/73) para el personal de la Administración Pública por el SINAPA. (Decreto 993/91)

- ¿Cuál es su nivel actual dentro del escalafón SINAPA?

Nivel en el escalafón

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A	6	10.0	10.0	10.0
	B	13	21.7	21.7	31.7
	C	27	45.0	45.0	76.7
	D	9	15.0	15.0	91.7
	E	5	8.3	8.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

Aquí se verifica que el porcentaje mayor de empleados públicos se encuentra en el “nivel C” (45.0 %).

En el “nivel D” se concentra el 15.0 % y en el “E” el 8.3% de los encuestados.

En estos tres niveles se requiere que los funcionarios tengan título secundario.

Estos resultados se pueden relacionar con los datos del cuadro anterior denominado “Máximo nivel educativo alcanzado”, en el cual se obtiene que el mayor porcentaje de encuestados poseen “secundario completo”.

En los “niveles A y B” los porcentajes son: 10.0 y 21.7 respectivamente, sumando ambos se obtiene un 31.7 %. Ello se puede asociar al 21.7% de empleados con título “universitario completo” (cuadro “Máximo nivel educativo alcanzado), ya que dicho resultado es el segundo obtenido al considerar el nivel educativo completo.

- Edad del entrevistado.

Edad del entrevistado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	28	1	1.7	1.7	1.7
	29	2	3.3	3.4	5.1
	30	1	1.7	1.7	6.8
	32	3	5.0	5.1	11.9
	33	1	1.7	1.7	13.6
	35	2	3.3	3.4	16.9
	36	1	1.7	1.7	18.6
	37	3	5.0	5.1	23.7
	38	1	1.7	1.7	25.4
	39	1	1.7	1.7	27.1
	40	6	10.0	10.2	37.3
	41	6	10.0	10.2	47.5
	42	5	8.3	8.5	55.9
	43	5	8.3	8.5	64.4
	44	1	1.7	1.7	66.1
	45	2	3.3	3.4	69.5
	48	3	5.0	5.1	74.6
	50	7	11.7	11.9	86.4
	53	1	1.7	1.7	88.1
	55	3	5.0	5.1	93.2
	56	1	1.7	1.7	94.9
	59	1	1.7	1.7	96.6
	61	1	1.7	1.7	98.3
	62	1	1.7	1.7	100.0
	Total	59	98.3	100.0	
Perdidos	Sistema	1	1.7		
Total		60	100.0		

En esta tabla se puede ver que el mayor porcentaje obtenido corresponde a los empleados que tienen 50 años de edad (11.7 %).

También se registra un 10.0 % para aquellos que tienen 40 y 41 años, respectivamente.

Mientras que los empleados que cuentan con 42 y 43 años de edad, arrojan el mismo resultado, a saber, 8.3 %.

De estos datos se infiere que la mayoría de los encuestados se encuentra dentro de la franja de edad que va de los 40 a los 50 años de edad.

En el resto de las edades los porcentajes no superan el 5.0 %.

En la franja de edad más avanzada, esto es entre los 58 y 62 años, el porcentaje se mantiene estable en un 1.7 % respectivamente. Ello podría entenderse si se considera que la reducción del plantel de empleados públicos llevada a cabo a partir de 1989, se hizo por medio de retiros voluntarios y jubilaciones anticipadas.

- En una escala de 1 a 4, en la que 1 es totalmente justas y 4 totalmente injustas, ¿ qué tan justas considera que fueron las reducciones de personal implementadas por la reforma del Estado de los años 1991- 1996?

Justicia organizacional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos No responde	2	3.3	3.3	3.3
Totalmente Justas	1	1.7	1.7	5.0
Bastante Justas	11	18.7	18.7	23.3
Parcialmente Injusta	28	46.7	46.7	70.0
Totalmente Injustas	14	23.3	23.3	83.3
No sabe	4	6.7	6.7	100.0
Total	60	100.0	100.0	

Observando detenidamente el cuadro, se concluye que existe un fuerte sentimiento de injusticia organizacional entre los empleados públicos, ya que para el 46.7 % de ellos las reducciones de personal han sido “parcialmente injustas” y para el 23.3 % “totalmente injustas”.

Si sumamos el 1.7 % de la opción “totalmente justas” y el 18.3 % de la opción “bastante justas”, su resultado (20.0 %), no supera el 23.3 % de la opción “totalmente injustas”.

Por otra parte, si se toman separadamente los resultados que se refieren a lo injusto de las reducciones de personal, “parcialmente injustas” (46.7 %) y “totalmente injustas” (23.3 %); cada uno supera la totalidad de las respuestas que las consideran justas (20.0 %).

Además, la diferencia entre las opciones “totalmente justas” (1.7 %) y “totalmente injustas” (23.3 %), tornan concluyente la hipótesis acerca del fuerte sentimiento de injusticia organizacional que experimentan los trabajadores de la Administración Pública a la hora de evaluar los criterios con los que se han llevado adelante las reducciones de personal.

Estos resultados permiten pensar en la existencia del Síndrome del sobreviviente, ya que una de sus manifestaciones es la presencia de un fuerte sentimiento de injusticia organizacional.

Para finalizar vemos que el 3.3 % elige la opción “no responde” y el 6.7 % la opción “no sabe”; estos resultados pueden ser interpretados como una actitud defensiva de parte de los encuestados.

- A su criterio, las modificaciones efectuadas por el escalafón SINAPA, influyeron en la calidad del desempeño del personal..

Calidad del Desempeño

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos No responde	2	3.3	3.3	3.3
Muy positivamente	3	5.0	5.0	8.3
Positivamente	15	25.0	25.0	33.3
Negativamente	18	30.0	30.0	63.3
Muy negativamente	3	5.0	5.0	68.3
No influyeron para nada	17	28.3	28.3	96.7
No sabe	2	3.3	3.3	100.0
Total	60	100.0	100.0	

En cuanto a la calidad del desempeño de los empleados públicos se registra que para el 30.0 % de los mismos, las modificaciones introducidas por el escalafón SINAPA, influyeron “negativamente”; mientras que para el 25.0 % influyeron “positivamente”.

Para el 28.3 %, las modificaciones “no influyeron para nada”.

Si se consideran estos datos se puede concluir que las modificaciones introducidas por el escalafón SINAPA no parecen haber tenido un impacto positivo significativo entre los empleados de la Administración Pública.

- Desde la implementación de la reforma, ¿cree que ha variado el consumo de alcohol entre el personal?

Consumo de alcohol

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos No responde	3	5.0	5.1	5.1
Sí	5	8.3	8.5	13.6
No	18	30.0	30.5	44.1
No sabe	33	55.0	55.9	100.0
Total	59	98.3	100.0	
Perdidos Sistema	1	1.7		
Total	60	100.0		

En el presente cuadro se evidencia que no se ha incrementado el consumo de alcohol tras la reforma, ya que el 30.0 % responde negativamente y el 8.3 % lo hace de manera afirmativa.

Resulta ser significativo el dato que se obtiene ante la opción “no sabe” (55.0 %), que sumándolo al 5.0 % de la opción “no responde”, puede entenderse que se deba a que en nuestra sociedad no resulta fácil reconocer esa tendencia y aceptarla como una enfermedad sino que, más bien, se la considera un estigma social.

- ¿Luego de los cambios producidos a causa de la reforma, ¿cree que ha variado el consumo de calmantes y antidepresivos?

Calmantes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos No responde	2	3.3	3.4	3.4
Si	21	35.0	35.6	39.0
No	14	23.3	23.7	62.7
No sabe	22	36.7	37.3	100.0
Total	59	98.3	100.0	
Perdidos Sistema	1	1.7		
Total	60	100.0		

En esta tabla nuevamente se da un alto porcentaje de personas prefirieron la opción “no sabe” (36.7), a diferencia de lo que se evidenció en otros cuadros para la misa opción.

La diferencia entre las respuestas afirmativas y negativas no resulta ser tan contundente como en el caso del consumo de alcohol, ya que el 35.0 % optó por la respuesta afirmativa y el 23.3 % por la negativa. De estos resultados se infiere que a partir de la reforma varía el consumo de psicofármacos, y el reconocer este hecho no resulta ser tan difícil para los encuestados, dado que ello no tiene una connotación tan negativa como el reconocer la adicción a la ingesta excesiva de alcohol.

- ¿Después de la reforma de los años 91/96, percibió un sentimiento de culpa entre sus compañeros que continuaron trabajando en la Administración Pública, motivado por la reducción de personal?

Sentimiento de culpa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No responde	2	3.3	3.4	3.4
	Si	5	8.3	8.5	11.9
	No	40	66.7	67.8	79.7
	No sabe	12	20.0	20.3	100.0
	Total	59	98.3	100.0	
Perdidos	Sistema	1	1.7		
Total		60	100.0		

Revisando los datos del cuadro se evidencia de manera clara que los empleados del Estado no experimentaron culpa de manera significativa a partir de las reducciones de personal en la organización, ya que el 66.7 % eligió la opción “no” y sólo el 3.3 % eligió la opción “sí”.

El 23.3 % restante de la muestra manifestó “no saber” o “no respondió”, lo cual puede analizarse como una actitud defensiva de los participantes en la encuesta.

De estos resultados se deduce que no se cumple otro de los rasgos que caracterizan al Síndrome del sobreviviente, ya que en éste la presencia del sentimiento de culpa en el personal que sobrevive a un achicamiento de la organización es significativo.

- ¿Tras la implementación de la reforma, ha tenido deseos de renunciar a su puesto de trabajo?

Deseos de renunciar

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos No responde	2	3.3	3.3	3.3
Constantemente	1	1.7	1.7	5.0
Frecuentemente	5	8.3	8.3	13.3
Raras veces	20	33.3	33.3	46.7
Nunca	32	53.3	53.3	100.0
Total	60	100.0	100.0	

En este cuadro se registra que el 53.3 % de los encuestados “nunca” tuvo deseos de renunciar a la institución. Mientras que el 43.3 % experimentó este deseo de alguna forma, a saber: 33.3 % “raras veces”, 8.3 % “frecuentemente”, 1.7 % “constantemente”.

De esos resultados se infiere que la mayoría de los empleados no ha tenido deseos de renunciar a su puesto de trabajo tras la implementación de la reforma.

Esta idea se vería reforzada si se considera que dentro del grupo de personas que manifestaron haber tenido ese deseo, el porcentaje mayor corresponde a la opción “raras veces”.

- (Sólo si respondió 1 en la pregunta anterior). ¿Con cuál de estas causas asociaría usted, su inseguridad laboral?

Causas asociadas a la inseguridad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Cambio de Función	2	3.3	14.3	14.3
	Despido	4	6.7	28.6	42.9
	Mala Calificación	6	10.0	42.9	85.7
	Otras	2	3.3	14.3	100.0
	Total	14	23.3	100.0	
Perdidos	Sistema	46	76.7		
Total		60	100.0		

Sólo responden a esta pregunta 14 personas, con lo cual, el análisis estadístico de esta variable no tiene significado estadístico. (Cardenal, 2002)

- En promedio, ¿aproximadamente cuántas horas le dedica semanalmente a su trabajo?

Promedio de horas semanales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	1	1.7	1.7	1.7
	4	1	1.7	1.7	3.4
	7	1	1.7	1.7	5.2
	8	6	10.0	10.3	15.5
	No sabe	5	8.3	8.6	24.1
	10	2	3.3	3.4	27.6
	28	1	1.7	1.7	29.3
	35	4	6.7	6.9	36.2
	40	12	20.0	20.7	56.9
	42	1	1.7	1.7	58.6
	43	1	1.7	1.7	60.3
	43	4	6.7	6.9	67.2
	45	11	18.3	19.0	86.2
	47	1	1.7	1.7	87.9
	48	4	6.7	6.9	94.8
	50	3	5.0	5.2	100.0
	Total	58	96.7	100.0	
Perdidos	Sistema	2	3.3		
Total		60	100.0		

Ante esta pregunta algunos empleados respondieron de acuerdo a la cantidad de horas trabajadas por día, pero observando los datos del cuadro se evidencia que el 20.0% respondió trabajar 40 horas semanales, mientras que el 18.3 % manifestó trabajar 45 horas semanales.

De estos resultados se deduce que la mayoría de los trabajadores estatales trabaja un promedio de entre 40 y 45 horas por semana.

- Desde la implementación de las reformas, usted diría que se siente...

Motivación para trabajar

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Más Motivado	3	5.0	5.2	5.2
	Menos Motivado	13	21.7	22.4	27.6
	Igualmente Motivado	36	60.0	62.1	89.7
	Desmotivado	6	10.0	10.3	100.0
	Total	58	96.7	100.0	
Perdidos	Sistema	2	3.3		
Total		60	100.0		

A partir de los datos del cuadro se evidencia que la mayoría de los empleados públicos no ha percibido cambios en cuanto a la motivación para el trabajo, ya que el 60.0 % responde que se siente “igualmente motivado”.

Esta idea se refuerza si se consideran los datos restantes, a saber: sólo el 5.0 % se siente “más motivado”, mientras que el 21.7 % está “menos motivado” y el 10.0 % “desmotivado”.

- Por lo que usted sabe, a partir de los cambios implementados a consecuencia de las reformas, el ausentismo...

Nivel de ausentismo tras las reformas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos No responde	1	1.7	1.8	
Se incrementó fuertemente	3	5.0	5.4	5.4
Se incrementó levemente				
Disminuyó levemente	8	13.3	14.3	19.6
Disminuyó fuertemente				
No varió	7	11.7	12.5	32.1
No sabe	7	11.7	12.5	44.6
Total	15	25.0	26.8	71.4
Perdidos Sistema	15	25.0	26.8	98.2
Total	56	93.3	100.0	100.0
	4	6.7		
	60	100.0		

El 50.0 % de los encuestados responde que el ausentismo “no varió” (25.0 %) o “no sabe” (25.0%).

El 23.4 % opina que el nivel de ausentismo “disminuyó levemente o fuertemente” (11.7 % cada una).

Y el 18.3 % contesta que se “incrementó”, ya sea levemente (13.3 %) o fuertemente” (5.0 %). (Cardenal, 2002)

De estos resultados se evidencia que las modificaciones introducidas por la reforma del Estado influyeron de alguna forma en el nivel de ausentismo, pero dicha influencia no parece ser tan significativa a la hora de evaluar la calidad de la misma

- Por lo que usted observa, luego de las reformas, el nivel de stress de sus compañeros de trabajo...

Nivel de estrés tras las reformas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Se incrementó fuertemente	14	23.3	24.6	24.6
Se incrementó levemente	21	35.0	36.8	61.4
Disminuyó levemente				
No varió	1	1.7	1.8	63.2
No sabe	12	20.0	21.1	
Total	9	15.0	15.8	84.2
Perdidos Sistema	57	95.0	100.0	100.0
Total	3	5.0		
	60	100.0		

Los resultados arrojan como conclusión que el nivel de estrés aumentó de alguna forma (58.3 %), ya que para el 35.0 % el “incremento fue leve” y para el 23.3 % el mismo se dio “fuertemente”.

La idea anterior se ve corroborada con el 1.7 % de personas que consideraron que el nivel de estrés “disminuyó levemente”.

Los resultados de este cuadro se pueden relacionar con los datos obtenidos en los cuadros referidos al nivel de angustia¹ (53.3 %), el incremento en la ingesta de calmantes y antidepresivos (35.0 %), y al cambio en la carga horaria tras las reformas². En este último dato puede verse que para el 55.0 % de los empleados la carga horaria se incrementó.

- ¿Se ha sentido deprimido a causa de los cambios del período 91-96?

Sentimiento de depresión

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No responde	1	1.7	1.7	1.7
	Si	16	26.7	27.6	29.3
	No	40	66.7	69.0	98.3
	No sabe	1	1.7	1.7	100.0
	Total	58	96.7	100.0	
Perdidos	Sistema	2	3.3		
Total		60	100.0		

Respecto del sentimiento de depresión se observa que hay una diferencia significativa entre los que han manifestado haber experimentado dicho sentimiento y los que no, ya que para los primeros se registra un 26.7 % del total, mientras que para los segundos se obtiene un 66.7 %.

Se evidencia el mismo porcentaje para el grupo de personas que “no responde” y las que eligen la opción “no sabe”, a saber: 1.7 % respectivamente.

- Luego de la reforma su vida social...

Vida Social Extra Laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No responde	3	5.0	5.2	5.2
	Se incrementó fuertemente	5	8.3	8.6	13.8
	Se incrementó levemente	6	10.0	10.3	24.1
	Disminuyó levemente	11	18.3	19.0	43.1
	Disminuyó fuertemente	2	3.3	3.4	46.6
	No varió	30	50.0	51.7	98.3
	No sabe	1	1.7	1.7	100.0
Total		58	96.7	100.0	
Perdidos	Sistema	2	3.3		
Total		60	100.0		

Allí se obtiene que para el 50.0 % de los participantes en esta encuesta, su vida social extra laboral “no varió” después de la reforma del Estado.

¹ Ver cuadros y análisis referidos a las variables “Angustia” y “Cambio en la carga horaria tras las reformas”, en el capítulo “Presentación de los resultados obtenidos en la encuesta”.

Para el 21.6 % “disminuyó” y para el 18.3 % su vida social “se incrementó”.

A partir de esos datos se observa que para la mayoría de los empleados de la Administración Pública los cambios implementados por la reforma no influyeron en su vida social fuera del ámbito laboral.

- Desde la implementación del SINAPA, ¿ha tenido algún ascenso en el escalafón?

Ascenso en el escalafón tras las reformas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	49	81.7	84.5	84.5
	No	9	15.0	15.5	100.0
	Total	58	96.7	100.0	
Perdidos	Sistema	2	3.3		
Total		60	100.0		

Los datos presentes en este cuadro muestran de manera contundente y concluyente que a partir de la implementación del nuevo escalafón, la mayoría de los encuestados (81.7 %), ha tenido un ascenso, mientras que sólo el 15.0 % respondió negativamente.

- Teniendo en cuenta los temas tratados por esta encuesta, ¿cuáles de los temas introducidos por la reforma de los años 90-96 cree que habría que revertir?. (Pregunta 35)

- ¿Hay algo que le gustaría agregar?. (Pregunta 36)

El análisis de estas respuestas se realiza conjuntamente:

VOTOS OBTENIDOS	CONCEPTO
18	Cambio en el sistema de cursos
11	Agilizar los ascensos
19	Devolver la antigüedad
8	Eliminar la discrecionalidad y cuestionamiento a los cursos
8	Mejorar el sistema de evaluación
5	Otorgar premios por presentismo y performance
4	Agregar categorías al SINAPA y hacerlo más flexible
3	Permitir que cada Ministerio tenga su escalafón

En esa tabla se observan que algunos resultados se pueden relacionar con los datos obtenidos en los cuadros anteriores, a saber: las 6 primeras asociarse con los resultados del cuadro referido a las causas del ausentismo.

En el mismo, aparece como una posible causa la falta de incentivos; por ende el pedido de otorgar premios por presentismo y performance, devolver la antigüedad, etc., formarían parte de esa falta de incentivos.

Las respuestas a las preguntas 35 y 36, permitirían entender el hecho que a partir de las modificaciones introducidos por la reforma del Estado, los empleados no han percibido mayores cambios en cuanto a la motivación para el trabajo y en cuanto a la calidad del desempeño.

10. ANEXO III: CONCLUSIONES PARCIALES SURGIDAS DEL ANÁLISIS PRECEDENTE

Seguidamente se presentan las conclusiones que se desprenden del análisis anterior.

Este grupo de control, como se ha manifestado en otra parte de este trabajo, ha sido expuesto a reformas organizacionales con baja cantidad de despidos en comparación con otros grupos del sector público.

Bajo la hipótesis de la existencia del Síndrome del sobreviviente, este grupo debería experimentar los síntomas, pero en menor medida que el grupo experimental, el cual ha sido expuesto a mayor cantidad de despidos.

En cuanto al comportamiento de cada variable presentada anteriormente, recordemos que existen tres resultados posibles:

Que la variable se comporte en forma muy favorable a la presencia del síndrome en la muestra. Esto evidencia dos cuestiones, a saber:

- 1.a) Fuerte presencia del síndrome
- 1.b) Alta sensibilidad de la variable ante los estímulos (cantidad de despidos)

También, dijimos que la variable se puede comportar moderadamente a favor de la existencia del síndrome. Existen dos conclusiones que podrían extraerse de estos casos:

- 2.a) Moderada presencia del síndrome
- 2.b) La variable es de sensibilidad media ante los estímulos.

Y que la variable no presente variaciones significativas; lo cual podría indicar que:

- 3.a) No hay presencia del síndrome
- 3.b) El síndrome está presente, pero la variable es muy poco sensible ante estímulos medianos. (Cardenal, 2002)

Dentro del conjunto de variables presentes en el análisis descriptivo se registra que las que resultan ser más representativas en favor de la existencia del Síndrome del sobreviviente son:

- Sentimiento de injusticia organizacional.
- Nivel de estrés

Las variables que se comportan de manera moderada a favor de la presencia del síndrome serían:

- Calidad del desempeño
- Calmantes
- Motivación para trabajar
- Sentimiento de depresión

- Vidal social extra laboral

Todas esas variables, tanto las que son muy representativas del síndrome como las que se comportan de forma moderada a favor de la presencia del Síndrome del sobreviviente; estarían interrelacionadas. Así, se puede inferir que el fuerte sentimiento de injusticia organizacional que perciben los trabajadores públicos ante las políticas de achicamiento influiría en la variación del nivel de angustia (esta variable ya se mencionó en el capítulo precedente, denominado “Presentación de los resultados obtenidos en la encuesta”). Por otra parte, la angustia es uno de los síntomas propios del estrés.

El incremento en el nivel de estrés, estaría también provocado por la mayor cantidad de horas de trabajo (ver capítulo “Presentación de los resultados obtenidos en la encuesta”), por lo que los empleados se sienten sobrecargados de tareas y sobreexigidos.

Todo ello puede traer como consecuencia la necesidad de consumir calmantes en mayor medida.

En cuanto a las variables que se comportan de manera tal que no presentan variaciones significativas a favor de la idea de la presencia del síndrome, encontramos: Sentimiento de culpa, Consumo de alcohol, Deseos de renunciar.

Para sintetizar, a partir de este análisis se desprende que:

2 Variables se comportan de manera muy significativa a favor de la idea de la existencia del Síndrome del sobreviviente.

5 Variables se comportan de manera moderada a favor del síndrome.

Y 3 variables resultan ser muy poco representativas del mencionado síndrome.

En el comienzo del análisis, se mencionó que las conclusiones que aquí se transcriben se refieren al grupo de control, por lo que sus integrantes presentarían algunos de los síntomas característicos del Síndrome del sobreviviente, pero la intensidad de estos sería menor que lo que sería de esperar en el grupo experimental.

Con relación a ello, seguidamente se presenta un cuadro que resume los resultados del grupo de control con relación al Síndrome del sobreviviente:

VARIABLES	RESULTADOS
Nivel educativo	Secundario
Nivel	C
Justicia organizacional	Muy representativa
Desempeño	Moderada
Consumo de alcohol	Poca representatividad
Calmantes	Moderada
Deseos de renunciar	Poca representatividad
Motivación	Moderada
Nivel de estrés	Muy representativa
Sentimiento de depresión	Moderada
Vida social extra laboral	Moderada

Referencias del cuadro:

Poca representatividad: Cuando la variable no es suficientemente representativa del Síndrome del sobreviviente.

Moderada: La variable se comporta de manera moderada a favor de la existencia del síndrome

Muy representativa: La variable se comporta de forma muy favorable a la idea de la presencia del Síndrome del sobreviviente.

11. ANEXO IV: ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS DATOS OBTENIDOS EN LOS GRUPOS DE CONTROL Y EXPERIMENTAL

En esta parte se completa el análisis comparativo entre los dos grupos, considerando las demás variables de la encuesta:

Máximo nivel educativo alcanzado: En ambos grupos se registra que es mayor la cantidad de empleados que poseen estudios completos, en contraposición a los que no lograron completarlos.

La diferencia se produce al analizar el máximo nivel educativo predominante alcanzado por los encuestados. En el grupo de control, el mayor nivel educativo logrado es el secundario, mientras que en el grupo experimental, es el nivel universitario.

Otra diferencia se observa en cuanto a la cantidad de personas que tienen estudios de Posgrado, a saber: en el GC hay un 6.7 % y en el GE un 4.5%. Si bien, la diferencia no es significativa, resulta ser favorable al grupo de control.

Edad del entrevistado: En ambos grupos la edad de la población encuestada oscila entre los 26 y 63 años.

Año de ingreso a la Administración Pública: En el grupo de control se registra un mayor movimiento en cuanto a ingresos en los años previos a la Reforma del Estado y en 1989. Mientras que en el GE, los años en los que se dio mayor movimiento en la Administración Pública, van desde 1988 hasta 1996, con un nivel máximo alcanzado en 1989.

Justicia organizacional: Se evidencia la existencia de un fuerte sentimiento de injusticia en los dos grupos de la muestra.

Calidad del desempeño: En este caso, se observa que en el GC las modificaciones introducidas por el escalafón S.I.N.A.P.A., influyeron de alguna forma en el personal. Pero al analizar la calidad de esa influencia la diferencia entre los que creen que la misma fue positiva y los que consideran que fue negativa, la diferencia es mínima a favor de la opinión negativa.

Para el GE, las modificaciones del escalafón SINAPA, no influyeron para mejorar el desempeño, y si trajeron algún cambio, este fue negativo.

Consumo de alcohol: En ambos grupos es alto el porcentaje de personas que elige la opción “no sabe”, lo cual puede entenderse como una actitud defensiva.

Al comparar el número de respuestas afirmativas y negativas, se obtiene que para el GC no varió el consumo de alcohol tras la Reforma del Estado. Pero para el GE se da una diferencia mínima en favor de los que creen que sí varió dicho consumo.

Calmantes: Para los dos grupos varió el consumo de calmantes y antidepresivos luego de los cambios implementados por la Reforma del Estado. Pero la diferencia a favor del “sí” en el GC no es tan significativa como en el GE.

Sentimiento de culpa: En los dos equipos encuestados predomina la opción negativa, a la hora de responder si han percibido, a causa de las reducciones de personal, culpa entre los compañeros que continuaron en sus puestos de trabajo.

Deseo de renunciar: No se observa ese deseo en la mayoría de los encuestados.

Causas asociadas a la inseguridad: En los dos grupos el “despido” es mencionado como una de las causas. Pero en el GC, la misma aparece en segundo lugar en la tabla; mientras que para el GE, es la causa principal.

Promedio de horas semanales: En promedio, los dos grupos coinciden en dedicarle a su trabajo 40 horas por semana.

Motivación para el trabajo: Los datos que se recogen en ambos grupos demuestran que desde la implementación de la Reforma, los trabajadores se han sentido, en su mayoría, “igualmente motivados”. Y un porcentaje menor se sintió “menos motivado”.

Nivel de ausentismo tras las reformas: Para la mayoría de los integrantes de ambos equipos, el nivel de ausentismo no varió de manera significativa después de la reforma.

Nivel de estrés: En las respuestas de los dos grupos se da una coincidencia a favor del incremento del nivel de stress luego de las reformas.

Sentimiento de depresión: En los dos grupos se observa que la mayoría de los encuestados no se ha sentido deprimido a causa de los cambios del período 91-96.

Vida social extra laboral: Para la mayoría de los integrantes de los dos grupos no se dio cambio en la vida social fuera del ámbito laboral luego de la reforma.

Ascenso en el escalafón: En gran parte de los empleados del GC se dio algún ascenso en el escalafón desde la implementación del SINAPA.

No ocurrió lo mismo en GE, en donde, no se ha dado ningún ascenso en la mayoría de sus integrantes.

Del análisis de las respuestas a las preguntas 35 y 36 de la encuesta (ver Anexo I, el modelo de la encuesta implementada en los distintos ministerios), se evidencia que para la mayor parte de la población de empleados públicos se debería: sacar el escalafón SINAPA, mejorar la oferta de cursos y el sistema de evaluación, y agilizar los ascensos.

12. ANEXO V: TRANSCRIPCIÓN DE LA ENTREVISTA A UN INFORMANTE CLAVE DEL MINISTERIO DE ECONOMÍA

- Entrevistado: Dr. Mazzoni, J. – Jefe de los servicios médicos del Ministerio de Economía, en adelante “**Edo.**”.

- Entrevistadora: María José Ferrari, en adelante “**Edora.**”.

- **Edora:** Luego de la Reforma del Estado de 1991, ¿ se provocó un cambio en cuanto a las consultas de tipo psicológico?

- **Edo:** Lo que quiero aclarar es que yo estoy a cargo acá, desde 1999, y logramos llevar el índice de ausentismo a un índice de ausentismo que se toma como común en la actividad privada. Estamos en un índice de ausentismo del 1.8. Hubo una modificación en el gerenciamiento de esto. Yo tengo antecedentes como director de una Clínica importante y demás, entonces lo llevé a un nivel de gerenciamiento de la cosa. Y sin persecución, no hemos tenido conflicto con los gremios. Sin ningún tipo de represión, simplemente con la persuasión, con entrevistas, por ejemplo, al grupo de personas que, durante el año usufructuaron todas las licencias médicas que podían usufructuar; desde el punto de vista de ofrecerle una ayuda desde el servicio medico a los problemas que pudieran tener, lo que hizo que esa gente que, ya venia históricamente con ese tipo de índice de ausentismo, entonces se dieron cuenta que ahora eran observados, que antes no importaba.

Esa gente, casi el 80% redujo en un 40% su ausentismo en el año siguiente, después de esa entrevista. Cosa que yo creo que es muy importante.

Lo segundo es que nosotros centramos nuestra actividad en lo que hoy en día se interpreta como lógica de la medicina laboral, que es la prevención, antes que estar encima del ausentismo. Sobre todo en una actividad como esta, en donde el principal capital con que cuenta la institución es el recurso humano. O sea, acá no hay maquinas que producen: el que produce es el ser humano. Entonces si vos querés cuidarlo, tenés que aplicar la política de prevención.

Desde la prevención, yo he dado cursos a la gente sobre prevención en ginecología, por ejemplo, y por eso, con el curso que dimos el anteaño pasado, logramos que de las 120 personas que concurrieron, 15 personas por primera vez se hicieron su estudio mamográfico y de las 15 personas, 9 vinieron a consultarme por la patología que se detectó, de esas 9 todas fueron biopsiadas, o por lo menos la recomendación de biopsia, y a 4 de ellas se les encontró un Carcinoma in situ menor. Lo cual demuestra, a las claras, que es una herramienta importante, es algo que estamos en el camino como para poder llevarlo adelante.

A raíz de eso, la Asociación de Médicos Municipales de la Ciudad de Buenos Aires con el Curso Superior de Medicina del Trabajo, que lo hacen médicos y que dura un año, nos tomó como lugar de rotación del práctico de los alumnos del curso superior, con lo cual, hoy, esto un poco como para desmitificar el hecho que en la Administración Pública no se hace nada. Entonces, decía que el Ministerio de Economía es un punto de rotación de esta gente que va, por ejemplo, a empresas como Coca Cola, Clarín, Siderca, y también el Ministerio de Economía. Y hoy la gente que vino acá, nos

ha dicho que, porque yo también conozco esos lugares, que lo tenemos mucho mejor organizado que esos lugares privados.

Bueno, el punto de partida de eso, como estamos sobre el tema de la prevención, es que nosotros vamos a manejarlos, porque tenemos una carga en un lado, de toda la problemática laboral médica; entonces estamos siguiendo estadísticamente las cosas. Y claro, nos sorprendió sobremanera que acá en la Administración Pública existe una licencia de largo tratamiento, que le permite al individuo faltar durante dos años por enfermedad, manteniendo su sueldo, un año con la mitad del sueldo, y después pierde todo derecho a continuar. Se le hace un año de guarda del puesto. Por otra parte tenemos el grave problema que, por los abusos de otros años, el ANSES hoy no está dando jubilación por invalidez a este tipo de patología. Entonces no alcanza a mandarlos a investigar para ver si están en condiciones de jubilarse por invalidez, no alcanzan el 66%, y esta gente queda en la calle, con la problemática que significa quedar en la calle sin cobertura social, y con una patología irreversible.

Nos llamó poderosamente la atención que en el índice dentro de los cuatro primeros lugares en el ausentismo laboral de largo tratamiento en los hombres, se encontraban tres patologías psiquiátricas. En primer lugar tenemos la depresión, después vienen las enfermedades cerebro-vasculares y el infarto de miocardio. Después vienen: el tema de psicosis, y el otro, la esquizofrenia.

Y en las mujeres un lugar preponderante en el cáncer de mama, y después también entra el tema depresión, y psicosis.

Lo que nosotros estamos viendo, a punto de partida de todo esto que está ocurriendo, es que se está incrementando la consulta, ya no por largo tratamiento, sino por inicio del proceso de depresión. O sea que hoy estamos justificando por enfermedad común, por ahora, cuatro, cinco, seis días, siete, de personas que están entrando en cuadros depresivos. Por diversos motivos pero que, como cuadro principal figura el económico, que tiene que ver con todos estos cambios que algunas personas lo pueden manejar y otras se ven superadas.

Y el otro grave problema que encontramos a diario en la consulta, es que, si bien, esa persona no está afectada directamente por el trabajo, sí tiene familiares afectados gravemente por la condición de pérdida laboral, y que pasan a ser responsabilidad, o sea, pasan a estar a cargo de ellos: hermanos, primos, en la familia, y que repercute después desfavorablemente porque va arrastrando a la depresión a la persona que estaba aparentemente normal. Yo creo que en eso es donde, lamentablemente, nosotros mucho, mucho..., lo que podemos hacer es dar apoyo, apoyo desde acá porque yo tengo un grupo de psicólogas con las que trabajo, las cuales tienen mínimas entrevistas, no hacemos terapéutica, sí, por lo menos, contención, porque la otra realidad es que, por otro lado, quienes tendrían que hacerse cargo de todo esto, del tratamiento, o sea las Obras Sociales están en situación caótica y no hay respuesta ni contención por ese lado, y la poca contención que hay es con pago de co-seguro que si vos lo trasladas al problema económico que tiene cada uno, no pueden hacerse cargo de tratamiento psicológico paralelo, y en los casos de quienes están medicados, estamos notando que se produce un brote de la enfermedad a partir del 15 o 20 de cada mes porque entra en la disyuntiva de: o volver a comprar la droga, o come. O volver a comprar la droga, y viajar hasta el Ministerio a trabajar. O sea que el cuadro es tremendamente oscuro, muy oscuro, el problema contagio de todo esto es muy importante, porque..., todo el mundo está cayendo casi en lo mismo.

Nosotros instauramos..., hicimos un proyecto de resolución, pensando hoy, ya en aquellos que están entrando en la posibilidad de pérdida del trabajo. Creemos que es una barbaridad dejar a la gente en la calle y en estas condiciones. Entonces aquellos

que están a punto de perder el trabajo, en condición de enfermedad irreversible pero que puede ser contenida dentro de lo que pudiera ser, llamemos, un hospital de día, presentamos un proyecto, a ver si con esa gente podíamos entablar un sistema de trabajo domiciliario.

Nos encontramos con la negativa de ese lado porque no existe en la Administración Pública un control de trabajo por producción, que sería como podríamos controlarlo, porque no podemos controlar el horario.

Como acá solamente existe el control horario para justificar el trabajo, no se puede hacer. Entonces, buscamos gente, dentro del Ministerio, jefaturas, que tengan ambición de contención, que entienda esta problemática, que nos ofrezcan un lugar donde se puedan hacer tareas mínimas que puedan ser realizadas por esta gente, entonces estamos armando un proceso que llamamos: el “corralito del servicio medico”. Estamos mandando gente que está en esa posibilidad de perdida del trabajo, se instruye a quienes están al lado, de las características de quien va a venir a trabajar, se contiene y se audita permanentemente con el grupo de psicólogas en el lugar donde están trabajando, y nos hemos encontrado con la gran sorpresa que ese tipo de terapia laboral a revertido, no totalmente, la enfermedad; pero ha revertido el condicionamiento del individuo. Porque se ve en otro lugar, se ve contenido, se ve atendido, y es una reversión del humor, por lo que vienen a trabajar de otra manera. Pienso que puede ser un ejemplo a imitar, en aquellos que..., sabemos que en la actividad privada en este tipo de cosas donde se determino: “condiciones no aptas para el trabajo”, y..., adiós. No hay recalificación laboral, no hay reubicación ni nada en la mayoría de los casos. Yo creo que el Estado no puede estar en ese tema, y creo que, hoy en día, con la situación por fuera, como esta, dejar esta gente en estas condiciones... no hay contención desde el punto de vista del hospital publico, no hay contención de su obra social..., entonces, bueno, nos estamos haciendo un poco cargo de eso y por ahora hemos tenido satisfacciones. No sé hasta cuando van a tolerar nuestra misión, pero bueno, eso es lo que uno está..., viene formado Uno eligió medicina por el tema relaciones humanas que me interesa mucho, sobre todo proteger al ser humano, y yo pienso que a punto de partida de esto es que estamos instaurando este sistema. Veremos cuál es la experiencia, en dos años, podremos decir como nos fue.

Quiero darle dos años para ver, porque el tema es que como la progresión ésta del incremento de esta patología está siendo casi geométrica, pienso que en el corto plazo vamos a tener mucha más gente y vamos a necesitar mas corralito. Lo que no sé, es si vamos a encontrar jefaturas que estén mentalizadas para ofrecernos el lugar. Y no nos veamos superados por la demanda, y no tengamos qué ofrecer, y tengamos que cortarlo en algún momento. Y me sería muy difícil a mí decir: este si y este no. Yo creo que es un panorama bastante duro, cruel, pero bueno..., nosotros tratamos de que lo escuchen. No sé la repercusión que va a tener, pero insisto. Pero creo que no estamos errados en el camino. Así que... , esto es este lugar.

- **Edora:** Y con relación al tema de las consultas, usted me decía que hubo un incremento en lo que tenia que ver con la patología psiquiátrica. Además de los factores económicos, esas patologías psiquiátricas pudieron originarse por algún motivo asociado a las modificaciones producidas por la Reforma del Estado de la década del 90; teniendo en cuenta, por ejemplo el tema de la inseguridad en cuanto a la continuidad en el puesto de trabajo.

- **Edo:** No, digamos..., acá lo más importante de todo es... Acá hay dos cosas: Primero, la influencia que tiene lo que yo le dije que algún familiar pierda el

trabajo. Y eso hace entrar en pánico a la pérdida de la fuente laboral del que está trabajando. Ese es el mayor..., porque yo creo que si vos le podes asegurar a la gente un trabajo digno, por lo menos durante el tiempo hasta el cual, si llega a existir se revierta en la parte externa habiendo más posibilidades afuera, que el individuo sepa que se retira y tiene un lugar a donde dirigirse es una cosa. Que el individuo se retire y sepa que pierde toda posibilidad de trabajo. Entonces, acá el temor a la pérdida de la fuente laboral es muy importante y juega un papel tremendamente preponderante.

- **Edora:** Y dentro de los síntomas habituales que ustedes encuentran; ¿se observa un incremento en cuanto al consumo de alcohol, psicofármacos, u otro tipo de drogas?.

- **Edo:** Nosotros quisimos instalar una política antidrogas. Para hacer eso tiene que contar con el apoyo oficial. El apoyo oficial no existió. Entre las charlas de prevención que nosotros damos, damos sobre hipertensión, sobre ginecología, sobre colesterol, sobre infarto de miocardio, damos las charlas de prevención sobre primeros auxilios, formamos a los brigadistas, porque tenemos una brigada de evacuación armada y todo lo demás. Traje en dos oportunidades psicólogas que andan en el tema de la drogadicción y me dijeron que no querían tener contacto con eso. No lo querían asumir. Y si vos no contás con el respaldo para asumirlo, porque..., una política antidrogas o antiadicción tiene que contar con la máxima autoridad, porque si no te estás metiendo en un terreno que no sabes dónde terminas. Porque ¿qué hacemos? ¿reeducamos?, no es fácil. Es mucho más difícil que lo otro.

- **Edora:** ¿Y con relación al tema de la depresión: usted diría que es un proceso que ya venía, es decir una personalidad de base depresiva, o podría tomarse como un Trastorno adaptativo, con estado depresivo?.

- **Edo:** No, yo creo que todo va llevando a acrecentarlo desde el momento que no se ve un horizonte; entonces, aquel que estaba defendiéndose hasta ahora, el tema es que acá vos no podes fijarte ninguna meta; no podes fijarte alcances ni a mediano ni a largo plazo, estas tratando de organizarte para sobrevivir el día a día. Y eso al ser humano lo destruye, porque si vos no tenés metas para fijarte, te quedas con lo tuyo y terminas introvertiéndote y terminas en una depresión profunda. No..., por lo menos no planificas “Bueno, para el año que viene, si Dios quiere, voy a poder comprarme el aire acondicionado”, aunque sea..., cosas mínimas. Y no lo podes hacer. Yo te digo: otro tema: hoy mismo, la especialización dentro de nuestro metie, el especializarte, el hacer cursos, está en \$ 200, \$300, cuando hoy un medico acá en el Ministerio está ganando \$900. No tenés ni siquiera la distracción de decir: bueno, me estoy especializando para..., si mañana surge algo. Porque lo que tengo que dedicar a la especialización representa un 30 o un 40% de mi sueldo.

- **Edora.** Y sin saber, también, si uno lo va a poder aplicar en el corto plazo.

- **Edo:** No, por supuesto. Mirá, te lo digo yo, que tuve la desgracia en un momento de quedar..., de estar como director de una institución, de un policlínico con 360 camas, y era una de las más importantes obras sociales del país, donde yo tenía 25 años de carrera dentro de esa obra social, por no admitir los procesos oscuros que traía la intervención, que se intervino en ese momento y no aceptar esos condicionamientos, fui echado de la obra social. Y a los 50 años me quedé en la calle, tratando de empezar

de nuevo. Y todo el caudal de información y conocimiento que uno trató de adquirir para mañana poder defenderse, no me sirvió de nada. Porque al contrario, tuve que ir achicando mi curriculum en cada presentación, porque en todos lados la respuesta fue: "...esto es demasiado para lo que nosotros pretendemos". Entonces me sirvió solamente cuando acá, milagrosamente, se abrió un concurso, en donde al juntar todos los antecedentes que había, pude ganar. Pero en todos los demás lugares donde fui, por recomendación, cada vez iba achicando más el curriculum porque en todos lados la gente me decía: "Esto es demasiado para lo que nosotros pretendemos". Entonces..., después yo..., formarte..., terminas preguntándote formarte para qué, aparte gastando lo que no puedo gastar..., y eso, a cualquiera lo lleva a una depresión re-profunda. Si no estás bien armado, y..., en algún momento vas a terminar cayendo.

- **Edora:** Pero escuchando lo que usted dice, más que una depresión como patología de base, tendría que ver más con una respuesta a la situación del momento, y no como algo que ya venía...

- **Edo:** No, no. En general a algo que no saben que va a pasar.

Quizá algo importante es que la gente todavía cree que acá la Administración Pública todavía tiene..., impunidad.

Existió desde siempre en la Administración Pública una estabilidad laboral. Y cada vez está disminuyendo porque se está reemplazando toda esa gente con estabilidad laboral que va renunciando, jubilándose y demás, por contratos. Ese es el otro tema: el individuo que entra como contratado tiene la otra paranoia que sí, que es... la de adaptación a una situación que es que cada tres meses no sabe si va a seguir trabajando. Entonces también ello disminuye más el horizonte hacia el cual puede proyectarse. Porque vos estas jugando con el "cortoplazismo". O sea, no puedes programar más allá de tres meses, porque no sabes si a los tres meses te lo van a renovar.

Entonces yo creo que si bien, en algunos aspectos, a vos te sirve, porque como prueba vos tener un individuo a ver si sirve o si no sirve después de terminar, pero no está hecho de esa manera. Está hecho de una manera en donde la intimidación persiste y es el arma con el cual están manejando al individuo. Y te explico..., fijate vos: cuando yo quedo sin trabajo, busqué cualquier cosa, a mí no se me caían los anillos por ir a trabajar de cualquier cosa. Y volví a trabajar en un... porque había salido en el diario una comunicación de una entidad pública que pedían médicos de reconocimiento con automóvil. O sea, ir al domicilio para justificar la ausencia. Me presenté, a pesar de todo el curriculum me interrogaron exhaustivamente, y cuando terminó el jefe me dijo: "doctor, está bien, yo lo acepto, lo que le tengo que decir es que el sueldo es de \$600, ¿algún comentario?". Yo le dije que bueno, que mi comentario era que como director de la entidad que había sido, viendo los antecedentes, y viendo la persona yo... más o menos había aprendido a conocer a las personas; que yo creía que para el trabajo que me iba a demandar el interrogatorio que me había hecho, era para ocupar un cargo gerencial, y a mí me hubiera dado mucha vergüenza después de todo ese interrogatorio, decirle a esa persona que lo que yo le ofrecía eran \$600. No importa, lo tomé el trabajo. A los seis meses, la condición para la renovación de mi trabajo era duplicar el trabajo que nos daban, si eran diez reconocimientos, pasar a veinte por el mismo salario. Si aceptaba, bien, si no, rescindíamos el contrato. A eso es a lo que voy. Esa amenaza mantiene subactivos los valores de las personas, y con tal de vos no perder la fuente laboral y empezar otra vez esa búsqueda que es..., te digo... bastante... irritante..., que es la búsqueda del trabajo diario, para no volver a pasar por eso, terminas accediendo a un

suelo paupérrimo y con el doble de trabajo, y entonces lo que era como para seleccionar personal, y decir: bueno, con este me quedo, con este no, con la prueba que le hice durante tres meses, es seguir obteniendo el mismo personal, con menor monto, menor costo, y máximo rendimiento. Entonces, a partir de ahí, lo pones en un nivel exponencial esto, y te das cuenta que para el pobre individuo que está en esas condiciones es muy lamentable, es muy lamentable.

Cuando vos, por otra parte, tenés acá individuos que cayeron con un paracaídas político, con un cargo de asesor, con un monto importante, el puesto, termina el funcionario que lo había traído, y que al día siguiente ya está de asesor en otro ente importante con, siempre cargos gerenciales y demás. Y vos decís: bueno, ahí no existe desocupación. Entonces ese individuo no va a poder decir nunca que hay desocupación porque no ha vivido la verdadera desocupación. Y encima, lo sabes, lo ves, lo aprecias, con una capacidad infinitamente inferior a la que vos tenés en cuanto a poder dar soluciones a todo, tan es así que vos tenés que armarle cosas al... que supuestamente vino como asesor para solucionar esas cosas.

Entonces, todo eso te lleva a que vos digas: bueno, equivoqué el camino, yo tendría que haber sido político y a partir de ahí ver si hacia algún curso de capacitación.

- **Edora:** Pero el trabajador argentino, básicamente en la Administración Pública, ¿parece estar muy acostumbrado a todo eso; y por lo tanto, inmunizado a todo esto?.

- **Edo:** Totalmente. Por eso también tenemos que... en detrimento de estos, tenemos que... decir: de haberse acostumbrado a esa estabilidad que tenía, muchos tampoco se preocuparon en época de bonanza por especializarse, por crecer, y siguieron en esa chatura que la siguen manteniendo. Y que hace que vos de pronto entonces empieces a comparar: este contratado me rinde el triple que este otro que por la pseudo-protección que tiene de una estabilidad que supone va a ser eterna, se quedó en la cómoda y la colaboración es ínfima respecto de la colaboración que te da aquél contratado que está con la zanahoria adelante que si en tres meses le renuevan o no.

- **Edora:** Y a pesar de las reformas que se dice que ha habido en el Estado. El personal que queda, ¿sigue manteniendo esa idea de estabilidad?.

- **Edo:** Sí, sí, a pesar de todas las disponibilidades que siguen apareciendo cada dos por tres. Pero..., están como que: “bueno yo, me protege la estabilidad”. Cada vez son menos los que quedan en esas condiciones. Cada vez son más los que ven la realidad. Y por suerte. Pero, también, por ver la realidad se están enfermando.

Decimos que los que están internados en el Borda tienen muy poca patología orgánica porque están totalmente en otra. Bueno, estos están más o menos en lo mismo. Los que están totalmente en otra, creyendo que... en el limbo, no se enferman. Aquellos que están viendo la realidad, van enfermando.

- **Edora:** Bueno, doctor, ha sido de mucha utilidad. Y luego de visitar otros ministerios y recabar información, uno tiene la sensación de que esto está organizado de otra manera, y mejor organizado.

- **Edo:** Vos fijate que nosotros desde acá manejamos el Ministerio de Economía y organismos descentralizados, que adhirieron voluntariamente al servicio, como por ejemplo: Comisión Nacional de Valores, Superintendencia de Seguros, Instituto Nacional de Propiedad Industrial, Secretaria de Agricultura, Ganadería y Pesca, todo lo que sea ministerio de infraestructura, todo lo que sea ministerio de la

producción. Pero básicamente, organismos como: Superintendencia de Seguros, Comisión Nacional de Valores, que son entes medio autárquicos, que podrían contratar un servicio medico propio, con un monto de mayor remuneración y todo, así y todo se han quedado con nuestros servicios.

Entonces yo creo que... reconozco que en el Estado existen muchísimas falencias; pero lo que nosotros nos propusimos demostrar, es que también desde el Estado, encarando las cosas con profesionalismo se pueden hacer las cosas muy bien.

Mirá, a partir de que vine acá, les dije a los médicos que quería que todos se especializaran con el titulo de Medico del Trabajo, y que queríamos que el servicio medico como servicio medico en si, participara en todas las reuniones científicas que hubiera. En el 2000 nos presentamos en los dos Congresos que hubo, Nacional e Internacional de Medicina del Trabajo y Medicina de la Argentina. En uno sacamos primera mención, y en el segundo, sacamos el premio al mejor trabajo científico del año 2000. O sea que, todo eso me fue dando la idea que estabamos marchando en un buen sendero, y que queremos ser un poco innovadores de todo esto.

En el Estado la Medicina Laboral está totalmente achatada, están pensando que Medicina Laboral es sinónimo de control de ausentismo y ahí se quedaron. Entonces no hay proyección a futuro, de prever lo que va a ocurrir, siguen justificando días. Tan es así que en el Ministerio de Trabajo no existe servicio medico; existe una abogada que distribuye a médicos que tienen contratados, lo que timen que hacer, y en este caso es ir a ver a gente que faltaba. Eso es el servicio médico. Y es el Ministerio de Trabajo. Eso te da una pauta de la filosofía que están empleando.

O sea, la medicina laboral, está, como en todos los lugares, al fondo y a la derecha. Yo puedo darme el gusto y el lujo de decir, que gracias a los contactos que uno pudo establecer en su momento, tenemos un servicio presentable. Yo he conocido Bancos privados, que el servicio de Medicina Laboral está en el ultimo piso, al fondo de todas las oficinas, en un consultorio donde si entran el medico y la enfermera tienen que salir los pacientes, y son entes privados.

- **Edora:** Muchas gracias por su tiempo y disposición.