



El Síndrome del Sobreviviente en el comportamiento organizacional

Reyes-Pedraza, María Eugenia¹; Pulido-Medellín, Guadalupe² & Mendoza-Vargas, Martha Magdalena³

¹Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría Pública y Administración
Monterrey, Nuevo León, México, kenna.reyes@hotmail.com, Av. Universidad S/N Col. Ciudad
Universitaria, (+52) 81 83 29 40 00

²Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría Pública y Administración
Monterrey, Nuevo León, México, cplupitadesolis@gmail.com, Av. Universidad S/N Col. Ciudad
Universitaria, (+52) 81 83 29 40 00

³Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría Pública y Administración
Monterrey, Nuevo León, México, mmdza@yahoo.es, Av. Universidad S/N Col. Ciudad Universitaria, (+52)
81 83 29 40 00

Información del artículo arbitrado e indexado en Latindex

Artículo revisado por pares

Fecha de aceptación: Abril de 2017

Fecha de publicación en línea: Junio de 2018

Resumen

El síndrome del sobreviviente ha sido objeto de estudio en los últimos años por diferentes esferas de la sociedad. La presente investigación plantea el estudio de ese conjunto de sentimientos y comportamientos de aquellas personas que superaron un *downsizing*, tomando como objeto de estudio a aquellas personas que trabajan en una empresa de tecnología del área Metropolitana de Monterrey.

Los resultados encontrados muestran que la mayoría de las personas entrevistadas no sintieron seguridad de conservar su trabajo, que los despidos de otras personas modificaron su conducta y que no se les informó sobre su propia permanencia y tampoco el por qué se presentaron esos despidos en la organización.

Palabras Clave: síndrome del sobreviviente y *downsizing*.

Abstract

The survivor syndrome has been object of studies in the last few years, by different spheres of Society. The present investigation proposes the study of this set of feelings and behaviors on people who have overcome a downsizing, taking persons who work in enterprises of technology in the Metropolitan area of Monterrey as the object of the study.

The results show that most of the people interviewed did not feel any job security, that the dismissals of other people changed their behavior and that they were not informed about their own permanence and also the reason why these dismissals were presented in the organization.

Keywords: Survivor syndrome and downsizing.

Introducción

Esta investigación se llevó a cabo con las personas que trabajan en una empresa de tecnología en el área Metropolitana de la Ciudad de Monterrey y que pasaron por cambio organizacional importante denominado *downsizing*, y como consecuencia sufrieron el *Síndrome del Sobreviviente*. La investigación se realizó en época actual donde es común que los trabajadores padezcan de una certidumbre laboral y, por lo tanto, el no saber cuándo llegará un reajuste o bien el que se fusionen puestos en los que se absorban actividades que pertenecían a otros, causa en los empleados que se quedan el Síndrome del Sobreviviente.

Es el día a día escuchar entre los miembros de los grupos con los que se convive acerca de la incertidumbre en la que se trabaja, aunque no es la generalidad por donde nació la curiosidad de investigar qué es lo que está pasando. Y así tener respuestas al siguiente planteamiento del problema: ¿Cuál es impacto del síndrome del sobreviviente en el comportamiento organizacional, una vez que se produce un cambio como el *downsizing*?

Por lo tanto, el objetivo de esta investigación es conocer el impacto del síndrome del sobreviviente en las personas que superaron un proceso de cambio organizacional, llamado *downsizing*.

Marco Teórico

1. *Downsizing*

“Se conoce con el nombre de *Downsizing* a las reducciones en el tamaño de las organizaciones que incluyen despidos de personal”, Morín. (1991). Duduchark, (2001) también habla sobre el *Síndrome del Sobreviviente* y lo define como: “Síndrome que expresa los efectos negativos que experimenta la fuerza de trabajo remanente después de un cambio organizacional. Comprende sentimientos tales como confusión, miedo, apatía, depresión y otros estados mentales y emocionales que, si no son atendidos de manera apropiada, se traducen inevitablemente en baja moral, pérdida de productividad en el mediano y largo plazo, aumento de la rotación del personal más calificado y, en el peor de los casos, daños al lugar de trabajo y violencia”. Todo puesto en la organización deberá contribuir significativamente al logro de las metas de la empresa. Este principio, al aplicarlo técnicamente bien, permitirá alcanzar los propósitos del *downsizing*: “Establecer una estructura organizacional ideal en la empresa, para un momento determinado”.

La página *elprisma.com* (1995) define al *downsizing* de la siguiente manera: “Forma de reorganización o reestructuración de las empresas mediante la cual se lleva a cabo una mejoría de los sistemas de trabajo, el rediseño organizacional y el establecimiento adecuado de la planta de personal para mantener la competitividad”. También especifica que “Son dos los tipos de *downsizing*: el reactivo, es decir, el que responde al cambio, a veces sin un estudio acucioso de la situación y el proactivo como un proceso de anticipación y preparación para eventuales cambios en el entorno”.

La misma página menciona que “Las condiciones para un *downsizing* estratégico son: la utilización de un marco sistemático de trabajo y una metodología adecuada; la determinación de la dirección es decir, si es hacia los procesos o hacia una verificación de los objetivos de la empresa; la definición del marco y condiciones en las que se va a llevar a cabo; el

establecimiento de las herramientas que se emplearán; el desarrollo de un plan de administración del cambio; la definición de un plan para mantener y mejorar el desempeño durante y después del proceso; la consideración de a quienes afectará; la determinación de la profundidad del ajuste y el tiempo disponible para ello; la determinación de los puestos y tareas a eliminar, fusionar o redefinir; la consideración de las ventajas del proceso como la disminución de costos y el logro de contar con organizaciones flexibles y ligeras. Además, dice que existen dos conceptos muy relacionados el *resizing*: volver a dimensionar o medir y el *rightsizing*: medición correcta”.

Gubman (2000) menciona: “La reducción de tamaño puede no ser una señal de mala administración, pero yo creo que una reducción de tamaño repetida y poco cuidadosa sí lo es. Sin embargo, tenemos el indicio de que los despidos masivos también demuestran tener efectos poco positivos sobre las organizaciones”. Morín (1991) coincide en que “La pérdida de conocimiento sufrida al despedir empleados altamente calificados, o los efectos negativos de los despidos en los empleados ó el cambio de condiciones laborales, dando lugar a un ambiente de incertidumbre que permanecen en la organización”. Gubman (2000) continúa diciendo: “En la década de 1980, y en los primeros años de la década 1990, se centraba en disminuir costos para aumentar las utilidades. Sólo cerca de una tercera parte de las compañías incrementaron su productividad por medio y menos de la mitad aumentó sus utilidades operativas. Las compañías a menudo no pensaron muy bien esta estrategia o les faltó planificación. Los despidos en todos los niveles y los amplios planes de retiro voluntario les significó que mucha gente buena dejara las compañías, incluidas algunas de las mejores personas”.

Sutton y D’Aunno (1989) plantean que “De hecho 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, sin tener en cuenta si son necesarios o no los despidos en una organización en particular”. “La consideración para que las ventajas sean más representativas que las desventajas del *downsizing*, dependerá de dos condiciones fundamentales, la primera que los despidos sean el resultado estrictamente requerido después de un diagnóstico adecuado sobre las necesidades de la organización y la segunda que el proceso de *downsizing* sea llevado adelante con capacidad y profesionalismo estructurando lineamientos claros y contundentes para la asimilación de los involucrados. Ya sea que estas dos condiciones que se mencionaron con anterioridad, se consideren o no, está claro que existe suficiente evidencia de que los despidos, aún más si éstos son masivos o en gran escala, producen alteraciones en las emociones y por tal, afectan el comportamiento de aquellas personas que permanecen en la organización después de pasar por el efecto del *downsizing*. A estas alteraciones se las conoce como síndrome del sobreviviente”, según Morín. (1991)

Como lo informa Obregón Castro (2007) “Reaccionar cuando los despidos masivos ya ocupan espacio en las portadas de los diarios no sirve de mucho”. Gubman (2000) es claro cuando menciona. “Solo cerca de una cuarta a una tercera parte de las compañías han reportado aumentos presupuestales para entrenamiento después de los recortes de empleos. Por encima de todo, las compañías que quieren volverse más productivas, necesitan llevar a cabo más entrenamiento, de manera que los empleados adquieran las habilidades y calificaciones que necesitan para tener éxito en sus nuevos ambientes. Finalmente, es preferible que las compañías se aseguren antes de hacer recortes, de que la gente que deba irse se vaya, pero que los clientes se queden”. Además, reconoce:” Las compañías realmente inteligentes tratarán de reubicar a la gente, en tanto les sea práctico”.

2. El síndrome del sobreviviente

Un concepto muy relacionado con el *downsizing* es el de *Síndrome de Sobreviviente*, utilizado para definir el “conjunto de comportamientos observables en aquellas personas que superaron procesos de cambios organizacionales” como lo menciona atinadamente Morín (1991). Él identifica los siguientes sentimientos como algunas de las expresiones del síndrome del sobreviviente que más frecuentemente se pudiesen presentar: frustración, resentimiento, enojo, ira, miedo, inseguridad, incertidumbre, tristeza, depresión, stress, angustia, ansiedad, sentimiento de culpa, injusticia, traición, desconfianza, reticencia a asumir riesgos o a probar nuevas cosas, disminución en la creatividad, poca voluntad de cooperar y trabajar en equipo, excesiva atención a rumores, sensación de pérdida de control, pérdida de compromiso, lealtad, motivación y sentimiento de pertenencia hacia la organización.

Esto concuerda con lo que informan, Johansen y Swigart, (1996) donde dicen: “El sentimiento de la seguridad de un trabajo es una esperanza endeble que muy pronto se vuelve tan solo promesas rotas. La lealtad no es un equipo o una sola corporación; los equipos se forman y se transforman, logrando trabajar en una gran variedad de patrocinadores que hacen compromisos con las tareas, no con las personas. Muchas empresas funcionan en los mercados globales, pero lo hacen infectadas con incertidumbre y zozobra acerca de los detalles del trabajo a realizar”.

“Los trabajadores estaban estupefactos. ¿¡Esforzarnos MÁS!? -exclamó alguien finalmente-. ¿Acaso no cree que nos esforzamos al máximo? ¿Hacer MEJOR el trabajo? -exclamó otra persona-. ¿A qué se refiere? ¿A despachar los pedidos puntualmente? ¿O a garantizar que un producto funcione? ¿Hacerlo mejor en qué? Ese era el sentir de los empleados de la Compañía Puntuación, Inc. después de un reajuste de personal”. Y la verdad no dista mucho de la realidad después de un *downsizing*. Las personas que se quedan después del mismo se les llama sobrevivientes. Y continúa diciendo: noté en que repercutió el *downsizing*: “Las palabras del jefe sí produjeron efecto. En ese momento no sólo habían bajado las ventas, la

participación en el mercado y las utilidades. También había bajado la moral”. Esa baja de moral es uno de los comportamientos del síndrome del sobreviviente. Guasperi. (1998).

Duduchark (2001), realizó una investigación, junto con González y Contreras (2000) sobre el comportamiento de los sobrevivientes a los procesos de cambio producidos en organizaciones empresarias, a partir de la apertura y desregulación de la economía argentina durante los 90. Dicho trabajo muestra que las privatizaciones y reestructuraciones tuvieron fuerte impacto sobre el "contrato psicológico" que determina el vínculo de los individuos con las organizaciones. En el proceso se observó que la identidad corporativa de los individuos se debilita y aparece una tendencia a reforzar la identidad profesional individual. Obregón (2007), menciona que al hacer una reestructuración tampoco es oportuno decir: “Señores, el proceso ha concluido y no hay más despidos”. Además, exhorta: “No hay que olvidar que, después del remezón inicial, viene una serie de réplicas de ajuste. Entre ellas el daño psicológico por el que pasan los sobrevivientes al reajuste de personal”.

Duduchark, (2001) También define el *Síndrome del Sobreviviente* como: “Síndrome que expresa los efectos negativos que experimenta la fuerza de trabajo remanente después de un cambio organizacional. Comprende sentimientos tales como confusión, miedo, apatía, depresión y otros estados mentales y emocionales que, si no son atendidos de manera apropiada, se traducen inevitablemente en baja moral, pérdida de productividad en el mediano y largo plazo, aumento de la rotación del personal más calificado, y en el peor de los casos, daños al lugar de trabajo y violencia”. También dice que en Estados Unidos como en Inglaterra, se considera al Síndrome del Sobreviviente como un fenómeno relativamente nuevo en el ámbito laboral.

Clair & Dufesene, (2004) dicen que “Las reacciones personales que se desencadenan, varían desde estados de shock, enfado, ansiedad, pérdida de autoestima, sentimiento de culpabilidad y temor acerca de la seguridad futura en el empleo. Esto supone, una reducción del compromiso con la organización. Además, la percepción de que en el futuro existirán más cambios negativos, acrecienta la incertidumbre, aumenta el estrés y disminuye la satisfacción”. Según Pfeffer (2000), se identificaron cuatro grupos de sentimientos comunes experimentados por los sobrevivientes: miedo, inseguridad e incertidumbre; frustración, resentimiento y enojo; tristeza, depresión y culpa e; injusticia, traición y desconfianza.

Dai (1999) “Plantea que luego de superados los efectos negativos del síndrome del sobreviviente, los individuos entran en lo que él llama la fase de recuperación, caracterizada por: sentimientos de calma, bienestar y energía, así como una visión más clara de la realidad que potencia la creatividad de los individuos”; “En cuanto a los efectos del síndrome del sobreviviente en los niveles más altos de las organizaciones sugiere que los altos directivos también pueden ser sus víctimas”. De acuerdo a Morín (1991) “Muchos de los procesos de downsizing en la actualidad incluyen reestructuraciones y despidos en todos los niveles jerárquicos. Los directores que se encuentran en esta situación de crisis también experimentan sentimientos de temor, aislamiento y culpa. No siempre comprendiendo las razones de la decisión ni las expectativas del empleado, los directores a menudo deben trabajar en un ambiente de ambigüedad e incertidumbre en cuanto al futuro de la organización”.

Desgraciadamente existe falta de experiencia por parte de los directivos al efectuar las reestructuraciones, esto es evidente Dupuis, Boucher y Clavel (1996) indican: “Desde que muchos nunca han participado en achicamientos anteriormente, no tienen modelos para guiarse; esta inexperiencia puede llevar a severas tensiones. Sobre todo, están convencidos de que ellos deben aparentar estar en control y, como resultado, esconden sus emociones y vulnerabilidad resulta evidente entonces, que ningún integrante de la organización es inmune al síndrome del sobreviviente”.

3. ¿Cómo quedan los que quedan?

Obregón Castro (2007) dice “Con todo, lo importante no son los miles que se van, sino los sobrevivientes que, a pesar del golpe bajo, tendrán que sacudirse el polvo y alinearse rápido detrás de los objetivos que trace la compañía”. Durante los procesos de reestructuración en las organizaciones, la mayor parte de la energía es dirigida hacia los empleados que perderán sus empleos. Teóricamente el esfuerzo se vuelca principalmente hacia la forma de comunicar los despidos y los gerentes descuidan al resto del personal. Acertadamente Gubman, (2000) comenta lo siguiente: “Lo que se ha perdido en la mayoría de las empresas es una visión estratégica de los empleados”.

“Pero estas personas, ¿cómo se sienten? Si no fueron despedidas, ¿por qué no están felices y agradecidas? ¿Porque cuestionan el proceso de despido y la decisión corporativa que perjudica a sus compañeros?, ¿Sufren las consecuencias de esta decisión? ¿Sienten tensión en el ambiente de trabajo, tienen temor a futuros despidos y además tienen sobrecarga de tareas?” Lo anterior también lo dice Obregón Castro (2007) Además indica “Lo peor es que hay que aprender a operar bajo esas condiciones” y especifica que para lograr el mismo fin hay tres caminos, a lo que él le llama “Formas de hacer lo mismo y son: el despido directo, los planes de retiro con incentivo abierto y los planes de retiro con incentivo cerrado”.

Es importante tomar en cuenta que la percepción del personal ante los despidos, depende en gran parte de la comprensión de los motivos que generaron esta decisión; y, la comprensión, depende de la participación y de la información. Si su opinión no es considerada y carecen de datos precisos, las personas reaccionarán negativamente. Se generarán rumores, la confianza y lealtad en sus superiores será gravemente dañada y terminará perjudicando a toda la organización y a sus clientes. Como consecuencia de los sentimientos provocados por las reestructuraciones existe una reducción en la productividad y en la

calidad de vida de los trabajadores. Estos *síntomas* podrían en gran parte evitarse: si los líderes tuvieran en cuenta las siguientes consideraciones: la participación es fundamental, la comunicación nunca sobra, todos son afectados, el líder debe expresar sus propios sentimientos, la incertidumbre se enfrenta con honestidad, existe un futuro para aquellos que quedan.

Los despidos masivos tienen impactos negativos en todas las personas, no sólo afectan a quienes se van, sino también a quienes se quedan. Si bien quien sobrevive una ola de despidos masivos puede considerarse afortunado, no debemos olvidar que es alguien que también "sufrió" las consecuencias de ésta. Es responsabilidad del líder preguntarse: "¿Cómo quedan los que quedan?". Al hacerlo, estará dando el primer paso para que las cosas mejoren para todos.

Lyles (2003) expone claramente lo que él llama *Las Formulas Triunfadoras*, los consejos secretos mencionados deberían de ser considerados por los directivos al hacer una reestructuración y estos son: "Hacer que los demás se sientan más fuertes y no más débiles como resultado de mis interacciones con ellos, la colaboración es mejor que la competencia, todo debe verse desde más de dos perspectivas y los problemas deben resolverse mirando el futuro".

4. Factores inherentes al proceso

Según los autores existen algunos factores que son inseparables del proceso de *downsizing*. Los factores principales según Morín (1991) son dos "La severidad de los despidos: la proporción de empleados despedidos es la variable independiente 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 y; 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 pueden ser estimados en magnitud y duración pueden resultar amenazantes para los sobrevivientes".

Schweiger, Ivancevich y Power (1987) sostienen que "No es la finalización laboral de por sí, lo que crea hostilidad, ira, resentimiento y culpa, sino más bien, es la manera en que los individuos despedidos han sido tratados. Además, los sobrevivientes expresan sentimientos de ira y disgusto cuando sus compañeros son desvinculados y sentimientos de culpa al no estar directamente involucrados en la reducción. Los sobrevivientes también creen, que el rendimiento de sus compañeros de trabajo, fue al menos igual o incluso mejor que el que ellos tuvieron. Por lo tanto, los sobrevivientes perciben los sentimientos de amargura, de ira y de disgusto como característicos del síndrome de culpabilidad de supervivencia". Reynolds-Fisher y White (2000) Sahdev (2003) y Dougherty y Bowman (1995), Hacen énfasis en que "Con la reducción de la fuerza de trabajo se quiebran relaciones humanas y se rompe la continuidad, dado que algunas personas sufren el despido y salen de la organización. Lo que se ha ganado durante el pasado se termina, las relaciones del pasado y el aprendizaje continuo se quiebran y todo ello afecta a la memoria organizativa" También afirman que "Todos estos hechos tienen indudables consecuencias sobre un proceso de innovación basado en la continuidad".

De acuerdo con Morín (1991) "Algunos autores plantean que variables sociales, o interpersonales también afectan la justicia del procedimiento: la percepción individual sobre la justicia de una decisión depende de la consideración y la responsabilidad social de las partes responsables por su implementación. En base a lo anterior, se identifican dos factores, particularmente relevantes para el aspecto interpersonal de cómo es que se percibe la justicia ante el procedimiento del *downsizing*. El primero es que, si las personas creen que las razones para las decisiones de asignación de recursos les fueron clara y adecuadamente explicadas, y el segundo si aquellos responsables de implementar la decisión los trataron con dignidad y respeto".

El Periódico Digital de Santa Fe (2006) publicó: "El síndrome del sobreviviente puede causar una baja en la productividad de las empresas después de un reajuste; pero el saber manejar este comportamiento puede reducir los efectos negativos, de hecho, un conflicto como este, puede ser positivo si se sabe manejar". Desgraciadamente en la cultura latina, especialmente en la mexicana, no se acostumbra a darle su lugar a las personas y a su comportamiento; después del *downsizing*, solo se considera "el costo económico" por la reducción sin considerar el "costo humano" consecuencia de la reducción de personal.

Dougherty, D. y Bowman, E. (1995) llevaron a cabo un estudio en el cual se seleccionaron 12 compañías grandes, de las cuales se entrevistaron a 106 empleados de diferentes funciones que se encontraban trabajando en un producto específico nuevo. Los resultados obtenidos demostraron que el recorte de personal obstaculiza la innovación por la reducción de la efectividad de la vinculación de actividades estratégicas.

Knudsen, H., Johnson, J., Martin, J., Roman, P. (2003) realizaron un estudio en el cual se seleccionaron 1909 trabajadores de un total de 2505. Después de aplicar el cuestionario, los estudios demostraron que los sobrevivientes al *downsizing* reportaron menores niveles de compromiso organizacional que los trabajadores que no fueron afectados por el *downsizing*, los sobrevivientes del *downsizing* estaban significativamente relacionados con dos características laborales: menores niveles de autonomía laboral y más presión en el trabajo. La asociación entre los sobrevivientes del *downsizing* y el apoyo percibido entre compañeros de trabajo fue positivo.

Un dato importante que fue encontrado en un estudio llevado a cabo por Shah (2000) es que los supervivientes reaccionan negativamente al despido de amigos pero positivamente cuando los despidos recaen sobre compañeros con una posición laboral equivalente a la suya. Dichos resultados indican que las reacciones de los supervivientes a una reducción de plantilla varían en función de la medida en que sus relaciones interpersonales son afectadas, ya que la pérdida de amigos mediante una reducción de plantilla propicia a que los que permanecen en la organización experimenten confusión y estrés lo que a su vez provoca sentimientos negativos hacia la organización y un empobrecimiento de las relaciones Interpersonales con los directivos y resto de los compañeros (Shah, 2000, citado en Jiménez, 2006).

Para aquellas empresas que desean hacer una desvinculación responsable Brenson (1996) sugiere la aplicación de dos estrategias. “En primer lugar, explorar alternativas a la desvinculación como facilitar que con los mismos empleados se genere una ventaja competitiva sostenible, capacitación especializada, capacitación multifuncional, participación del empleado en diseño e implementación de procesos de trabajo, aplanamiento de estructuras jerárquicas, modificación de estilos de liderazgo, compensación relacionada con destrezas y productividad, programas de crecimiento personal, y premiación por satisfacción del cliente. En segundo lugar, implementar procesos sanos de desvinculación como minimizar el impacto negativo de una desvinculación necesaria, mediante estrategias y alianzas (con el Estado y las ONG) que faciliten los programas de adaptación laboral”.

Metodología

La investigación presente es del tipo de estudio cualitativa; y es un estudio observacional descriptivo transversal prospectivo. Por estar enfocado en sobre el área de Recursos Humanos, donde los puntos de vista pueden ser muy personales y variados, se llevó a cabo una investigación del tipo descriptiva. La investigación de campo se realizó a través de 2 instrumentos para el acopio de información, encuesta y entrevista.

La encuesta se aplicó a una muestra de 100 personas de una población total de 600 en una empresa de tecnología del área metropolitana de Monterrey. Las personas encuestadas son personas que experimentaron el proceso de *downsizing*, indiferente sexo y niveles jerárquicos. La encuesta se formó de alrededor de doce cuestionamientos algunos de ellos de respuestas de selección y el resto de opinión una vez que se escogió alguna de las respuestas.

Las entrevistas aplicadas fueron del tipo semiabiertas o semidirigidas. Una entrevista estructurada a dos personas que en algún momento de su vida laboral sufrieron el *Síndrome del Sobreviviente* y una entrevista semiestructurada a una persona que ejecutó el proceso de *downsizing*, como parte de sus funciones en un área de recursos humanos. Las entrevistas se hicieron a personas con experiencia en un entorno de *downsizing* y víctimas de los estragos del síndrome del sobreviviente.

Resultados

Encuestas:

De los 100 encuestados el 39% fue del género femenino y el 61% del masculino. En cuanto a las edades de los encuestados, el rango mayor fue el de 18 a 25 años con un 54%, seguido por el de 26-35, 35%; y el resto con tan solo del 10%, a partir de 36. Los puestos ocupados por los encuestados se formaron de la siguiente manera: el 56% puestos de oficina, el 24% jefes de departamento, el 12% obreros y tan solo el 8% gerentes. Se encontró que alrededor del 65% contaban con una antigüedad mayor a los tres años, el 20% menos de tres años y solo un 15% dijeron tener una antigüedad menor a un año. Cuando fueron cuestionados acerca de la seguridad en conservar el empleo, 71% contestó que no siente seguridad en conservarlo, tan solo el 29% contestó que siente seguridad de conservar su trabajo.

Del mismo modo, al preguntar que si no contaron con información sobre su situación laboral al momento que surgieron los despidos, en el proceso de *downsizing* o reajuste de personal, se encontró que casi coincide en tendencia con quienes no sienten la seguridad de conservar el empleo, pues el 75% contestó que no tiene información definida sobre su situación laboral, contrastando con el 25% de los que contestaron favorablemente. Del 25 % de los encuestados que respondió que sí está enterado de su situación laboral y de las causas que dieron origen a despidos en su área, se les cuestionó de cómo se les comunicó a ellos dicha situación, el 48% contestó que por pláticas directas y el 17% por programa o política interna de la organización, previamente definido (65% por comunicación formal) pero el resto, el 35% se enteró del proceso de reajuste por comunicación no formal. Los encuestados dieron a conocer que si hubo cambios en su conducta una vez que se efectuó el proceso de reajuste ya que el 53% contestó que hubo incremento en el trabajo, el 29% que sintió temor a ser despedido y el 18% una vez que pasó por el proceso, sintió desmotivación.

Entrevistas:

Enrique, empleado de oficina, permitió ser entrevistado, pues sufrió los estragos del Síndrome del sobreviviente, después de que la organización realizó un proceso de *downsizing*. Expresó como la falta de comunicación en el proceso de reajuste y por temor a ser despedido, aceptó cumplir con una mayor carga laboral, esta carga se incrementó debido a que hubo que reasignar funciones después de sufrir el reajuste. Enrique sintió temor a perder el empleo, su antigüedad en el mismo y, sobre

todo, el miedo a no conseguir trabajo por su edad. También comentó que el ambiente se tornó pesado y que los empleados que sobrevivieron al reajuste, incluyéndolo a él, perdieron la satisfacción en el empleo, debido a la falta de comunicación y seguridad. Impacto directo del síndrome del sobreviviente en el comportamiento organizacional después de que sobrevivió el *downsizing*, de manera negativa.

Por el contrario, Quetzalcóatl quien también sufrió el Síndrome del Sobreviviente, comentó que el reajuste lo hizo más fuerte, que los jueves fueron días fatídicos, pues era cuando llamaban a los empleados que serían reajustados. Aunque recibió una sobrecarga de trabajo, logró quedarse con la empresa que compró a su antiguo lugar de trabajo. Impacto positivo del síndrome del sobreviviente en el comportamiento organizacional para Quetzalcóatl.

Miguel por su parte, explicó que ha vivido la dualidad en un proceso de *downsizing*. Primero como sobreviviente, pues ocupó como empleado varios puestos y ha sobrevivido a varios cambios de administración; como directivo le tocó realizar el proceso. Comentó que se ha esforzado por cuidar que este proceso no se vea afectado en la operación. Vivió el Impacto directo del síndrome del sobreviviente en el comportamiento organizacional, después del *downsizing*, tanto como empleado como directivo. Sin embargo, reconoció que siempre hay daños colaterales y que por lo tanto es importante ser empático y dar justificación del proceso a los empleados para mejor resultado.

Conclusiones

Los resultados obtenidos en la investigación, sugieren que existe relación entre los empleados que no sienten seguridad en su trabajo, una vez que la organización pasó por el proceso de reajuste o *downsizing*, y los cambios en su conducta, lo cual se refleja de inmediato en el comportamiento organizacional. Duduchark (2001) habla sobre los efectos del síndrome del sobreviviente y expone: “Son sentimientos tales como confusión, miedo, apatía, depresión y otros estados mentales y emocionales que, si no son atendidos de manera apropiada, se traducen inevitablemente en baja moral, pérdida de productividad en el mediano y largo plazo, aumento de la rotación del personal más calificado, y en el peor de los casos, daños al lugar de trabajo y violencia”. Y precisamente, los resultados obtenidos por medio de los instrumentos de medición de la información comprueban los efectos negativos que él comenta. La investigación también demuestra, que los empleados sienten aun mayor temor a perder su empleo o a cumplir con mayor carga de trabajo, cuando no se les informa de manera formal del proceso de reajuste. Desgraciadamente, la comunicación informal ocasiona mayor incertidumbre en los empleados, de una organización que sufre un proceso de *downsizing*. La empatía es muy importante cuando se trata a los sobrevivientes una vez efectuado el proceso. Es muy importante que la comunicación sea clara y significativa por parte de la organización que pasa por un proceso de *downsizing*, la información formal y clara disminuye los estragos del síndrome del sobreviviente en los empleados que se quedan, después del proceso.

Las encuestas también dan a conocer que las personas se sienten con mayor temor si se les informa de formal, por los mismos conductos organizacionales, o bien que exista una política definida de la organización, que los prepare para hacer frente a un *downsizing*, y sobre todo que se reduzcan los síntomas del síndrome del sobreviviente, los cuales repercuten de manera directa en el comportamiento y productividad de las personas en la organización. Las entrevistas comprueban como las personas que pasan por un proceso de *downsizing* tienen “Sentimientos de temor, básicamente a perder sus empleos, propiamente dicha, la inseguridad laboral, y confirman la existencia de daños colaterales” según lo expresa Morín (1991).

En vista de los resultados obtenidos en la investigación, tanto en las entrevistas como las encuestas, las organizaciones deben de trabajar en políticas y modelos definidos, para que se puedan anticipar a los procesos de *downsizing* y de esa manera, reducir los efectos del síndrome del sobreviviente, en el comportamiento y en la productividad de los empleados. Hay que mejorar los canales formales de comunicación y contrarrestar, hasta donde sea posible la comunicación informal, de esta manera se evita el pánico innecesario en los empleados, de situaciones que tal vez nunca ocurran en la organización. Duduchark (2001), comenta: “Tanto en Estados Unidos como en Inglaterra al síndrome del sobreviviente se le considera como un fenómeno relativamente nuevo”. Esto se comprueba durante la investigación, pues existe poco material sobre el tema sobre todo en el entorno local. La escena en las organizaciones está cambiando de manera vertiginosa, debido al entorno internacional, lo cual de por sí causa expectación en general.

Por último, como comenta Dai (1999) “Los individuos entran en una fase de recuperación, vuelve la calma. Sin embargo, esta se mantiene si la organización cuenta con un programa que forme parte de su responsabilidad social”. Sin embargo, durante el proceso de cambio organizacional por *downsizing* son evidentes los efectos negativos del síndrome del sobreviviente en la productividad de la organización.

Como mostraron parte de las encuestas, aun las personas que tienen planta en sus trabajos sienten inseguridad e incertidumbre y si agregamos los cambios del entorno mundial, se acrecienta el temor a la inestabilidad laboral. Esto puede causar que se padezcan los síntomas del síndrome del sobreviviente, aunque los empleados tengan trabajo de planta. Por lo tanto, se determina que hay un impacto directo en el comportamiento organizacional por el llamado Síndrome del Sobreviviente, una vez que existe el *downsizing* como cambio organizacional.

Referencias

Clair, J.A. & Dufresne, R.I. (2004). Playing the grim reaper: How employees experience carrying out a downsizing. *Human Relations*.

Dick Lyles. (2003) "El Secreto De Los Zapatos Viejos". Grupo Editorial Norma. México.

Dougherty, D. y Bowman, E. (1995). The effects of organizational downsizing on product innovation. *California Management Review*.

Dupuis, Boucher y Clavel; (1996) "Downsizing Its Effects On Survivors". Public Service Commission of Canada.

Edward L. Gubman (2000). "El Talento Como Solución". Editorial McGraw-Hill. Bogotá, Colombia.

John Guasperi (1998) "Érase Una Vez Una Fábrica...". Grupo Editorial Norma, Bogotá, Colombia.

José Duduchark (2001), profesor de RR.HH. de la Maestría en Negocios de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Palermo.

Knudsen, H., Johnson, J., Martin, J., Roman, P. (2003). Downsizing Survival: The Experience of Work and Organizational Commitment. *Sociological Inquiry*.

Dr. Gilbert Brenson Lazán (1996). Director Ejecutivo de la Fundación Neo-Humanista Colombia, Foro Electrónico de Internet.

Leventhal, Karuza y Fry (2006) Periódico Santa Fe, Argentina; lunes 6 de marzo del 2006.

Morín (1991). Artículo "De Aquí En Adelante El Futuro Se Llama Incertidumbre" www.uca.edu.ar

Pablo Obregón Castro.(2007) ¿Como sortear el síndrome del sobreviviente?, publicado en la Web el 17 de abril de 2007, en la página de Economía y Negocios Online.

Pfeffer, J. (2000). La ecuación humana. Barcelona: Aedipe-Gestión 2000.

Reynolds-Fisher, S. y White, M. (2000): "Downsizing in a learning organization: are there hidden costs?", *Academy of Management Review*.

Robert Johansen y Rob Swigart (1996). "El Crecimiento Profesional En El Downsizing Organizacional". www.ceoconsulting.com.mx

Sahdev, K. (2003): "Survivor's reactions to downsizing: the importance of contextual factors", *Human Resource Management Journal*.

Shah P.P., (2000). Network destruction: the structural implications of downsizing. *Academy of Management Journal*.

Schweiger, D. M., Ivancevich, J. M. & Power, F. R. (1987). Executive Actions for Managing Human Resources before and after Acquisition. *Academy of Management Executive*.

Sutton y D'Aunno (1989). "Decreasing Organizational Size: Untangling The Effects Of Money And People". *Academy of management Review*.

Williams Dai (1999). "Transitions: Managing Personal And Organizacional Change, Eos Career Services".

www.elprisma.com (1995) Cameron, Kim S, Freeman, Sarah J, Mishra, Anil K. "Downsizing And Redesigning Organizations". New York: Oxford University Press, 1995. Apuntes enviados por: Jessica Cuero.