



UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS

ESTUDIOS DE CASO EN MÉXICO Y AMÉRICA LATINA
"Miguel Angel Barrera Rojas (*comp.*)"



Primera edición: 2018

Diseño, implementación y evaluación de políticas públicas. Estudios de caso en México y
América Latina

Universidad de Quintana Roo
Boulevard Bahía esq. I. Comonfort
Col. Del Bosque
Chetumal, Quintana Roo

Compilador: Miguel Angel Barrera Rojas
Diseño de cubierta: Hugo Salazar
Diseño de interiores: Carol Ríos Díaz

Todos los derechos reservados. Bajo las sanciones establecidas en las leyes, queda rigurosamente prohibida, sin autorización de los titulares de los derechos, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático.

Todos los derechos registrados

ISBN 978-607-9448-55-4

Universidad de Quintana Roo

Dr. Ángel Ezequiel Rivero Palomo

Rector

Dra. Natalia Consuelo Fiorentini Cañedo

Secretaria General

Dr. Alfredo Marín Marín

Director de la División de Ciencias Políticas y Humanidades

Mtra. Citlalli Lucely Olvera Calderón

Jefa del Departamento de Estudios Políticos e Internacionales

Contenido

•POLÍTICA SOCIAL Y DE COMBATE A LA POBREZA	1
DEVELOPMENT PRACTICES IN THE GLOBAL SOUTH COUNTRIES. A COMPARISON OF KERALA-INDIA AND CUBA.....	1
POBREZA ENERGÉTICA Y CONSTRUCCIÓN DE POLÍTICAS METROPOLITANAS.	15
ANÁLISIS DE LA POLÍTICA ECONÓMICA DEL SEXENIO 2012-2018 A TRAVÉS DE LA ESTRUCTURA DEL INGRESO EN ZONAS URBANAS, SEMI URBANAS Y RURALES DE LA PENÍNSULA DE YUCATÁN, MÉXICO.	25
•POLÍTICAS DE SALUD PÚBLICA Y BIENESTAR	41
ACCIONES PARA PREVENIR LA OBESIDAD Y EL SOBREPESO INFANTIL EN MÉXICO	41
UNIVERSALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS DE SALUD EN MÉXICO, UNA TAREA PENDIENTE.	55
EVALUACIÓN DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL DEL INSTITUTO DEL DEPORTE DE LA CIUDAD DE MÉXICO PARA EL FOMENTO DEL DEPORTE SOCIAL (2012-2017).....	65
PRÁCTICAS MÉDICAS DE PREVENCIÓN EN EL PRIMER NIVEL DE ATENCIÓN EN MÉXICO.....	85
•POLÍTICA EDUCATIVA	95
FINANCIAMIENTO PÚBLICO, ¿PRIVATIZACIÓN? Y EXCLUSIÓN EN LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS ESTATALES EN MÉXICO.....	95
LA IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA LABORAL EN LAS ESCUELAS NORMALES DE AGUASCALIENTES.....	109
•POLÍTICAS DE SEGURIDAD PÚBLICA.....	139
INSEGURIDAD EN DESTINOS TURÍSTICOS CONSOLIDADOS, EL CASO DE CANCÚN Y PLAYA DEL CARMEN.	139
LOS HOMICIDIOS EN LOS ESTADOS FRONTERIZOS DE MÉXICO. CAMBIOS Y TENDENCIAS.	159
POLÍTICAS PÚBLICAS PARA PREVENCIÓN DE LA REINCIDENCIA DELICTIVA. MODELO DE PREVENCIÓN TERCIARIA.....	177
POLÍTICAS PÚBLICAS EN MATERIA DE SEGURIDAD, LA IMPORTANCIA DEL SENTIMIENTO CIUDADANO PARA SU EFECTIVIDAD: EL CASO OTHÓN P. BLANCO QUINTANA ROO.	189
PRECARIEDAD LABORAL Y CAPACIDAD DE CONTENCIÓN DE LA INSEGURIDAD EN MÉXICO.	209
•POLÍTICAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA DEMOCRACIA Y LA MEJORA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.....	221
SOCIEDAD CIVIL, UN ENTE PARA EL DESARROLLO DE POLÍTICAS PÚBLICAS	221
INSTRUMENTOS PARA REALIZAR POLÍTICAS PÚBLICAS EN MÉXICO: LA ENCUESTA NACIONAL DE CALIDAD E IMPACTO GUBERNAMENTAL.	233
TRANSFORMACIONES DE LA POLÍTICA MIGRATORIA DE HONDURAS: LOS RETOS ANTE EL NUEVO ESCENARIO REGIONAL EN EL LLAMADO CARIBE GEOPOLÍTICO	245
•POLÍTICA DE GÉNERO Y EMPODERAMIENTO DE GRUPOS VULNERABLES.....	261
GOBIERNO MUNICIPAL Y GÉNERO EN YUCATÁN	261
“EL MATRIMONIO IGUALITARIO EN QUINTANA ROO: DOS MATRIMONIOS, MISMA POLÍTICA”.....	279



CONTROL SOCIAL MAYA VS CONTROL SOCIAL OCCIDENTAL: ANÁLISIS PARA GENERAR ELEMENTOS INTEGRADORES EN LA CONSTRUCCIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS EN MATERIA DE JUSTICIA PARA LOS MAYAS EN QUINTANA ROO.	297
POLÍTICAS DE VIVIENDA EN MÉXICO: HERRAMIENTAS DE VULNERACIÓN DE DERECHOS HUMANOS.	311
•POLÍTICAS PARA MITIGAR EL CAMBIO CLIMÁTICO Y DE SUSTENTABILIDAD	323
EVALUACIÓN DE UN PROGRAMA DE FOMENTO AL RECICLAJE EN EL CARIBE MEXICANO.	323
LA IMPLEMENTACIÓN DE GESTIÓN DE COADYUVANCIA PARA LA PROTECCIÓN DEL PATRIMONIO ARQUEOLÓGICO	339
MEDIOS DE VIDA ADAPTATIVOS: UNA PROPUESTA PARA FORTALECER LA CAPACIDAD ADAPTATIVA.....	353
LA EXPERIENCIA DE COSTA RICA EN LA CONSERVACIÓN Y APROVECHAMIENTO DE LOS SERVICIOS ECOSISTÉMICOS Y AMBIENTALES	365
•POLÍTICA AGROPECUARIA, ALIMENTARIA Y DE DESARROLLO RURAL.	379
PROGRAMAS GUBERNAMENTALES Y LA INSERCIÓN DEL PEQUEÑO PRODUCTOR AGRÍCOLA EN LA ECONOMÍA ABIERTA.	379
LA VENTA DE CARNE EN HUEHUETLA, PUEBLA. UN ESTUDIO DE CASO SOBRE EL COMERCIO E INSALUBRIDAD.	403
POLÍTICAS DE AGROINTENSIFICACIÓN SUSTENTABLE: UNA NECESIDAD SOCIAL.....	413
EL USO DE ALTERNATIVAS AGROECOLÓGICAS EN CULTIVOS DE MAÍZ Y CAFÉ	425
IMPLICACIONES EN LA DEMANDA DE ALIMENTOS PARA CONSUMO HUMANO ANTE LA PRESENCIA DE ALERTA SANITARIA EN ELLOS.	431
POLÍTICAS DE GOBIERNO, ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, DEMOCRACIA, Y FEDERALISMO.....	441
MODELO ECONÓMICO DE EVALUACIÓN SOCIAL DE PROYECTOS TURÍSTICOS.	441
PERCEPCIÓN SOCIAL E INTEGRACIÓN INDUSTRIAL EN AGUASCALIENTES.	453
CIUDAD PRODUCTIVA, INTELIGENTE Y DEL CONOCIMIENTO:.....	475
EL E-GOVERNMENT EN LA CIUDAD DE VILLA MERCEDES - SAN LUIS – ARGENTINA.	475
EL SÍNDROME DEL SOBREVIVIENTE ANTE LOS DOWNSIZING. UN TEMA PARA ENTENDER.....	499
EL CAPITAL SOCIAL Y LA COMPETITIVIDAD DESDE LA NUEVA ECONOMÍA INSTITUCIONAL.....	509
SOBRE LOS AUTORES.....	521



El Síndrome del Sobreviviente ante los Downsizing. Un tema para entender.

María Eugenia Reyes Pedraza¹

María Delia Téllez Castilla²

Janet García González³

Introducción

El trabajo remunerado es un factor de identidad personal, social, de integración y estructuración del ser humano y responde a una expectativa que entrega status e identidad personal, familiar y social. La propiedad psicológica más importante que proporciona el trabajo es que sitúa al individuo en una red de relaciones con un lugar y función definido dentro de una estructura social. De todo esto, se deriva un sentimiento de seguridad, reconocimiento, dominio y comprensión. “El trabajo representa una parte importante de la existencia social del individuo”. (Harding & Rouse, 2007).

¿Pero qué sucede ante una reestructuración organizacional o *Downsizing*, ese reordenamiento o reorganización de un tipo de estructura ya existente que debía ser cambiado o alterado debido a diferentes circunstancias?, Término asociado a este concepto es el Síndrome del Sobreviviente.

“El *downsizing*, ha incidido de dos modos importantes en los trabajadores de aquellas organizaciones que han sido reestructuradas mediante la reducción de plantilla, y que se resumen en las siguientes categorías: 1 los que se van, los despedidos y 2 los que se quedan los sobrevivientes. La inseguridad en el trabajo es una característica de los nuevos cambios en las organizaciones”. (Cross y Travaglione, 2004). “Quedarse o irse se está convirtiendo en un duro dilema (Spreitzer y Mishra, 2002) y nunca se sabe si es mejor ser víctima de una pérdida del trabajo por reajuste de plantilla o quedarse como superviviente”. (Devine y col., 2003). “El efecto y las consecuencias del *downsizing* sobre los trabajadores son tan penetrantes que su impacto empieza incluso mucho antes que se produzca, haciéndose visible en el sólo hecho de anunciar la empresa una reducción de plantilla, tal como han puesto de relieve algunos estudios” (De Meuse y col., 1994; 2004; Kauermann y Ortlieb, 2004). “En cualquier caso, los costos humanos son inequívocos (Kivimaki y col., 2003) y los profesionales (psicólogos y expertos en RRHH) juegan un papel decisivo para evitar o mitigar las experiencias traumáticas de una reducción de plantilla”.

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

¹ Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría Pública y Administración. Servicios de Salud de Nuevo León, O.P.D. kenna.reyes@gmail.com

² Universidad del Valle de México, campus Monterrey Norte. Sociedad Nuevoleonesa de Salud Pública, A.C.

³ Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Ciencias de la Comunicación, CIDICS.

de las reestructuraciones o *Downsizing*: Establecer una estructura organizacional ideal en la empresa, para un momento determinado.

“Los *Downsizing* pueden no ser una señal de mala administración, pero una reducción de tamaño repetida y poco cuidadosa sí lo es”. Gubman (2000). Morín (1991) menciona que es importante considerar que “La pérdida de conocimiento sufrida al despedir empleados altamente calificados, los efectos negativos de los despidos en los empleados ó el cambio de condiciones laborales, da lugar a un ambiente de incertidumbre que permanece en la organización”.

Se debe tener en claro que el objetivo del proceso es lograr una mejoría de los sistemas de trabajo, un rediseño organizacional y el establecimiento adecuado de la planta de personal para mantener la competitividad y mantener un favorable clima laboral. Por lo tanto, es importante que los directivos de las organizaciones conozcan el impacto del síndrome del sobreviviente en el comportamiento organizacional, una vez que se produce un cambio como el *downsizing*, “Cuidar a los que se quedan es la misión” pues se convierte en un problema de salud pública y ser atendido es un imperativo.

Downsizing

“El *Downsizing* es considerado como la reestructuración administrativa y operativa de una compañía; en otras palabras: la desvinculación de algunos para vincular a otros. Esta estrategia administrativa se ha consolidado gracias a que algunos empresarios la consideran como un mecanismo apropiado para reducir costos y mejorar la eficiencia al prescindir de personas deficientes, creando una mejor estructura orgánica con nuevas personas. En algunos casos, incluso, se cree que la desvinculación no es la medida única y que es necesario cambiar la forma de trabajar y de pensar para, posteriormente, analizar la raíz del problema”. Prieto (2017)

“Existen dos tipos de *Downsizing* : Reactivo que responde al cambio sin análisis técnico de la situación y Proactivo diagnóstico anticipado de factores del entorno para preparar estrategias que permitan repensar la organización. Cuando se aplica el *Downsizing* se puede volver a dimensionar o medir (resizing) o crear o innovar nuevos productos o servicios (rightsizing)”. Prieto (2017)

“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”.

La página el prisma.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: “Tenemos el indicio de que los despidos masivos también demuestran tener efectos poco positivos sobre las organizaciones”. 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”.

El síndrome del sobreviviente

Un concepto muy relacionado con el *Downsizing* es el “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 & Dufeese, (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".

Como tratar a los que se 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 se 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”.

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”.

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.

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”.

Conclusión

Antes de iniciar un proceso de *Downsizing* , las organizaciones deben definir primero su estrategia y luego pensar en la estructura, esta secuencia facilitará identificar de forma precisa el perfil de las personas que realmente necesitan y decidir con quienes se deben quedar. Posteriormente crear los sistemas necesarios para alcanzar la estrategia y consolidar la estructura organizacional.

Es claro que los procesos de *Downsizing*, causan efectos negativos tanto en las personas que se van como en las que se quedan. Pero los protagonistas de este artículo son los que se quedan. Se puede afirmar que se observa entre estos empleados, una vez que la organización pasó por el proceso de reajuste o *Downsizing*, cambios en su conducta, lo cual se refleja de inmediato en el comportamiento organizacional. Conceptualizado como el “Síndrome de Sobreviviente” y 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.

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”. 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”.

Este fenómeno laboral del “síndrome del sobreviviente” ubica a los trabajadores que lo padecen en situaciones de trabajo tales, que los afecta negativamente poniendo en riesgo su salud física, psicológica y social por lo tanto su integridad personal.

Para amortiguar las consecuencias del Proceso definitivamente que la alta dirección debe estar preparada y definir una política organizacional para asumir cambios, entablar una comunicación asertiva y significativa, ser empáticos, actuar con justicia y tratar a los empleados con dignidad y respeto, evitando así atender en el futuro un problema de salud pública de mayor gravedad.

Así las cosas, no podemos ni debemos pensar que el recurso humano en una organización sea un punto de poca importancia, sino por el contrario es el talento de la organización no solo por la serie de factores que encierra sino por la trascendencia que tiene en el logro de las metas organizacionales. A menos que los empleados permanezcan contentos, no podrán seguir siendo productivos y generadores de ideas.

¡Cuidar el talento humano es Misión de la Alta Dirección!

Bibliografía

- Clair, J.A. & Dufresne, R.I. (2004). Playing the grim reaper: How employees experience carrying out a *Downsizing* . Human Relations.
- Cross, B. y Travaglione, A. (2004). The times they are a-changing: Who will stay and who will go in a *Downsizing* organization? *Personnel Review*. 33(3): 275-290.
- Dai, Williams (1999). “Transitions: Managing Personal and Organizacional Change, Eos Career Services”.
- Devine, K; Reay, T.; Stainton, L. y Collins-Nakai, R. (2003). *Downsizing* outcomes: better a victim than a survivor? *Human Resource Management*, 42(2): 109-125.
- De Meuse, K.P., Bergmann, T.J. Vanderheiden, P.A. y Roraff, C.E. (2004). New Evidence Regarding Organizational *Downsizing* and a Firm’s Financial Performance: A Long-term Analysis. *Journal of Managerial Issues*. 16(2): 155-177.
- Duduchark, José (2001), profesor de RR.HH. de la Maestría en Negocios de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Palermo.
- Dupuis, Boucher y Clavel; (1996) “*Downsizing* Its Effects On Survivors”. Public Service Commission of Canada.
- Gubman, Edward L. (2000). “El Talento Como Solución”. Editorial McGraw-Hill. Bogotá, Colombia.
- Harding, D. & Rouse, T. (2007, april). Human Due Diligence. *Harvard Business Review*, 124-131.
- Guasperi, John (1998) “Érase Una Vez Una Fábrica...”. Grupo Editorial Norma, Bogotá, Colombia.
- Kauermann, G. y Ortlieb, R. (2004). Temporal pattern in number of staff on sick leave: a effect of *Downsizing* . *Journal of the Royal Statistical Society (Serie C)*. 63(2):355-365
- Kivimaki, M.; Vahtera, J., Elovainio, M. y Pentti, J. (2003). Human Costs of Organizational *Downsizing* : Comparing Health Trends Between Leavers and Stayers. *American Journal of Community Psychology*. 32(1/2): 57-69.
- Brenson Lazán, Gilbert (1996). Director Ejecutivo de la Fundación Neo-Humanista Colombia, Foro Electrónico de Internet.
- Lyles, Dick (2003) “El Secreto De Los Zapatos Viejos”. Grupo Editorial Norma. México.
- Morín (1991). Artículo “De Aquí En Adelante El Futuro Se Llama Incertidumbre” www.uca.edu.ar
- Obregón Castro, Pablo. (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.

Prieto Herrera, Jorge Eliécer. (2017). Gestión Estratégica Organizacional. Ediciones ECOE, Colombia, 210.

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

Spreitzer, G.M. y Mishra, A.K. (2002). To stay or to go: Voluntary survivor turnover following an organizational *Downsizing* Journal of Organizational Behavior, 23(6): 707-30

Sutton y D’Aunno (1989). “Decreasing Organizational Size: Untangling The Effects Of Money And People”. Academy of management Review.

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