

Artículo

Impacto psicosocial del Downsizing sobre los trabajadores¹

Psycho-social impact of Downsizing on workers¹

CRISTÓBAL JIMÉNEZ JIMÉNEZ²
JOSÉ LUIS SÁNCHEZ LAGUNA²

Fecha de Recepción: 10-11-2004

Fecha de Aceptación: 31-03-2006

RESUMEN

El presente trabajo intenta ahondar en lo expuesto en un trabajo anterior sobre el downsizing como fenómeno psicosociolaboral, analizando su impacto psicosocial. En primer lugar, se exponen los diferentes niveles de comprensión de este fenómeno, para pasar al análisis de los efectos y consecuencias sobre las personas, diferenciando entre dos tipos de víctimas: a) los que se van de la organización (despedidos) y b) los que se quedan en la organización (supervivientes), prestando especial atención a lo que se conoce ya como el “síndrome del superviviente”, para lo que se aporta información sobre sus características, las variables moderadoras que intervienen y los modelos explicativos del mismo. Se termina con algunas consideraciones sobre la actualidad y relevancia de dicho síndrome sugiriendo la idea de que el fenómeno del downsizing y sus consecuencias sobre las personas nos enfrenta a lo que podríamos ya considerar como un nuevo síndrome de la Psicopatología Laboral: el síndrome del superviviente.

ABSTRACT

This article deepens into the issue addressed by a previous paper: downsizing. This is examined as a psycho-social work phenomenon, by analyzing its psycho-social impact. Firstly, we describe the different levels of understanding of this phenomenon, and then we

¹ El contenido básico del artículo formó parte de la Ponencia presentada en la Semana Europea de la Seguridad y Salud en el Trabajo “*Trabajemos contra el Estrés*”. Consejería de Empleo y Desarrollo Tecnológico. Junta de Andalucía. Sevilla, 22 Octubre 2002. Dicha Ponencia fue realizada por el primer autor por encargo de la Sección de Psicología de los Recursos Humanos y de las Organizaciones del Colegio Oficial de Psicólogos de Andalucía Occidental (COPAO).

² e-mail: ujljic@uvco.es

analyze the effects and consequences on people. To kind of victims are distinguished: a) employees who leave the organization -who are made redundant; and b) employees who remain in the organization (survivors), paying particular attention to what is known as “survivor’s syndrome”, and including information about the main features and moderating variables involved, and the explanatory models. Finally, some considerations are made about the current relevance of this syndrome and the idea that the phenomenon of downsizing and its impact on the people affected could now be considered a new syndrome of work-related psychopathology –the survivor’s syndrome.

PALABRAS CLAVE

Downsizing, Reducción de plantilla, Estrés laboral, Supervivientes, Impacto psicosocial, Cambio organizacional.

KEY WORDS

Downsizing, Work-related stress, Survivor’s, Psycho-social impact, Organisational change.

INTRODUCCIÓN

La reducción de plantilla, a pesar de su carácter predominantemente económico, fuertemente ligado al mundo de los negocios y de las altas políticas financieras, se está configurando también como un fenómeno marcadamente psicosocial que, como tal, concita cada vez más la atención de los estudiosos y el interés de las organizaciones y de sus directivos, así como de los expertos en Recursos Humanos (RRHH) y psicólogos del trabajo y de las organizaciones. Un buen indicador de ello está en que el 38 % de lo publicado sobre downsizing en el presente milenio se centra en los aspectos psicosociales, incluidos los aspectos de salud y seguridad laboral.

El presente trabajo intenta ahondar en esa línea analizando el impacto psicosocial del downsizing. Para ello, se exponen, en primer lugar, los diferentes niveles de comprensión de este fenómeno, para pasar, después, al análisis de los efectos y consecuencias sobre las personas, diferenciando entre dos tipos de víctimas: a) los que se van de la organización (*despedidos*) y b) los que se quedan en la organización (*supervivientes*), prestando especial atención a lo que se conoce ya como el “síndrome del superviviente”, para lo que se aportará información sobre sus características, las variables moderadoras que intervienen y los modelos explicativos del mismo. Finalmente se presentan algunas consideraciones sobre la actualidad y relevancia de dicho síndrome sugiriendo la idea de que el fenómeno de la reducción de plantilla y sus consecuencias sobre las personas nos enfrenta a lo que podría ya considerarse como un nuevo síndrome de la Psicopatología Laboral: el síndrome del superviviente.

1. Marco conceptual para analizar el impacto psicosocial del downsizing

A la hora de analizar el impacto psicosocial de la reducción de plantilla hay que decir que el “*organizational downsizing*” no es un concepto simple ni unívoco, sino que constituye un complejo proceso entrelazado de múltiples factores que determinan y explican su inicialización (causas), su ejecución (estrategias), su evaluación (criterios de medida) y sus consecuencias.

De ahí que para tener una comprensión adecuada y completa de este fenómeno, debe abordarse, como sugieren los más recientes estudios (McKinley y col., 2000; Burke y Cooper, 2000; Godkin y col., 2002; Sahdev, 2003) desde dos grandes niveles: el *macronivel* (o perspectiva de las organizaciones) y el *micronivel* (o perspectiva de los individuos).

En el *macrovinel*, la comprensión e interpretación del downsizing exigen, a su vez, tres perspectivas distintas pero complementarias: (a) la perspectiva económica, (b) la perspectiva institucional y (c) la perspectiva sociocognitiva. En el Cuadro 1 exponemos una apretada síntesis de tales perspectivas.

En el *micronivel*, las investigaciones se han conducido en dos direcciones: (1) El impacto del *downsizing* sobre los trabajadores que han perdido su puesto de trabajo (los *despedidos*) y (2) El impacto del *downsizing* sobre los trabajadores que han sobrevivido al despido tras la reestructuración de la organización: los *supervivientes*.

Existen algunos intentos recientes por ofrecer un marco conceptual del downsizing que integre ambos niveles. DeMarie

Cuadro 1
Principales perspectivas sobre el Downsizing
 (Adaptado de McKinley y col., 2000, p.229)

	Económica	Institucional	Sociocognitiva
(1)	Económico/ racional	Sociológico	Sociocognitivo
(2)	Las organizaciones son entes racionales que se mueven para buscar sus intereses y la eficacia. Las actividades gerenciales y sus consecuencias son estrechamente conectadas y los gerentes entienden bien estas conexiones	Las actividades gerenciales y sus consecuencias están débilmente conectadas y los gerentes experimentan incertidumbre sobre estas conexiones. Los cambios organizacionales se producen tanto por conformidad con las reglas institucionales como por un impulso interno hacia la eficiencia	Dentro de unos límites razonables, los gerentes imponen sus esquemas acerca de la situación. Toman decisiones en base a estos esquemas que a menudo toman cuerpo a través de procesos de construcción social
(3)	Las organizaciones hacen "downsizing" para reducir los costes y aumentar la eficiencia y la productividad	Las organizaciones hacen "downsizing" para alcanzar legitimidad y reducir la incertidumbre. El downsizing está motivado por un isomorfismo coercitivo, mimético y normativo	Las decisiones de los gerentes para hacer "downsizing" se basan en modelos mentales compartidos que describen al downsizing como efectivo. Estos modelos mentales se construyen a partir de la interacción social y están conectados con procesos de representación
(4)	Evidencia no clara (mezclada) en cuanto a los efectos del downsizing sobre la reducción de costes, sobre los beneficios y sobre el precio de los stocks	Existen algunas evidencias que apoyan esta perspectiva	Aún no se dispone de evidencia empírica
(5)	Cascio (1993); Cascio y col., (1997); De Mouse y col., (1994); Mentzer (1996); Worrall y col., 1991)	Budros (1999); Lamert y Baum (1998); McKinley y col. (1995); Mentzer (1996)	McKinley y col. (1999; 2000)

(1) *Paradigma de base*; (2) *Puntos clave*; (3) *Principales argumentos*; (4) *Enfoques y resultados empíricos*; (5) *Autores representativos*

y Keats (1996) proponen un modelo integrador basado en la "identidad organizacional". Kozlowski y col. (1993) sugieren que un modelo integrador debe abordar

tanto los factores internos como los externos que afectan a una organización durante la reducción de plantilla. Mas recientemente, Sahdev (2003) ha propuesto un

interesante modelo integrador basado en la importancia de los factores contextuales arguyendo que “*los dos factores claves que determinan el contexto organizacional son la frecuencia de downsizing y el grado de control que la organización ejerce a la hora de llevar a cabo el downsizing*” (p.56). Pero la perspectiva más cercana a la tesis de este trabajo es, sin duda, la de Shaw y Barret-Power (1997). Estos autores abogan por la necesidad y conveniencia de una mayor congruencia entre los niveles *macro* y *micro* y proponen que el modelo más idóneo para ello es el basado en el marco teórico del estrés. Un análisis empírico de este modelo ha sido efectuado por Spreitzer y Mishra (2000).

Por nuestra parte, hemos creído más pertinente centrarnos en una visión y comprensión de la reducción de plantilla en su *micronivel* que es donde se puede apreciar con más nitidez y contundencia los aspectos estresantes de este fenómeno y, más concretamente, su impacto psicosocial que está coloreando dramáticamente nuestro actual mundo laboral (Platt y col., 1999).

2. Los efectos y consecuencias del downsizing sobre las personas

El *downsizing*, así entendido, 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 *supervivientes*

La inseguridad en el trabajo es una característica de los nuevos cambios en las organizaciones (Cross y Travaglione, 2004). Quedarse o irse se está convirtien-

do 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.

2.1. Efectos sobre los que se van

En primer lugar, algunos de los empleados han perdido sus puestos de trabajo y se han visto forzados a buscar otros trabajos, a pedir o aceptar la jubilación anticipada, o a engrosar la lista de “parados”. Es el grupo hasta ahora más estudiado y mejor atendido psicológica y socialmente. Su particular problemática fue llevada al cine con la película “*En la puta calle*” del director argentino Enrique Gabriel (1995). La literatura revisada por nosotros permite resumir esta particular problemática en los siguientes aspectos:

- Hay evidencia considerable que tal pérdida de trabajo es un suceso traumático para muchos individuos y que conlleva costos muy considerables tanto personales como sociales (Doolley y col., 1996; Leana y Feldman, 1992).

- Por lo general, estos individuos que han perdido su trabajo presentan un aumento de la ansiedad, de síntomas psicósomáticos y de depresión (Burke y Leiter, 1999). Además, aquellos afortunados que encuentran otro trabajo suelen ganar menos dinero, lo que conlleva una pérdida de calidad de vida personal, familiar y social.
- A partir de los 90, los empleados que perdían su trabajo y encuentran otro, casi siempre son contratados por empresas con fuertes aprietos financieros, por lo que el riesgo de volver a ser despedido es muy alto. En estos casos, es frecuente que estos trabajadores se vean sometidos a un proceso acumulativo de estrés, con consecuencias mucho más peligrosas para su salud y seguridad personal que el estrés laboral ordinario (Moore y col., 2004).
- A partir de los 90 también se viene observando un cambio cualitativo en cuanto a la categoría profesional de los “despedidos”: antes la reducción de plantilla parecía estar limitada a los trabajadores manuales o de base (*mono azul*) mientras que ahora también empieza a incluir a miembros del *staff* (Burke y Nelson, 1998).
- En un estudio (Kivimaki y col., 2003) se han comparado las tendencias a presentar problemas de salud entre los que se van y los que se quedan en la organización. Se tomaron medidas de seis indicadores de salud a 886 empleados públicos en dos momentos: antes de que hubiera rumor alguno sobre la reducción de plantilla y tres años más tarde, inmediatamente después de producirse el downsizing.

Los resultados mostraron que no solo los despedidos sino también los supervivientes sufrieron un incremento de problemas de salud. Un hallazgo interesante de este estudio fue que el grupo de los despedidos no mostró antes de la reducción de plantilla peor estado de salud que el grupo de supervivientes. Según los autores, “*este hallazgo tiene implicaciones a la hora de interpretar los resultados sobre el impacto del downsizing sobre la salud de los supervivientes, ya que investigaciones anteriores sugerían la idea de que los efectos adversos del downsizing eran mayores en aquellos trabajadores con enfermedades previas*” (p. 65). Este estudio quita importancia al efecto del “trabajador sano” (por el que los trabajadores enfermos tienden a manifestar mayor grado de culpabilidad). Los autores concluyen que “*el deterioro de la salud después de una reducción de plantilla, importante o continua, es más probable que se produzca entre los supervivientes y entre los despedidos que se quedan sin empleo. Los problemas de salud de los despedidos recolocados son menores que los de los supervivientes*” (p. 66).

2.2. Efectos sobre los que se quedan

En segundo lugar, están los que se quedan en la organización tras su reestructuración mediante la reducción de plantilla: son los *supervivientes*. Es el grupo al que en el presente trabajo se prestará especial atención.

Cada vez está mejor documentada la idea de que los empleados que permanecen dentro de la organización después de una

significativa reducción de plantilla a menudo experimentan los efectos negativos del cambio tan profundamente como aquellos que han sido despedidos (Baruch y Hind, 2000). La razón de por qué nuestro foco de atención se centra no tanto en los despedidos como en los que permanecen en la organización se debe a que la literatura revisada pone de relieve que en ellos se refleja con más fuerza los aspectos estresantes y de mayor carga emocional de la reducción de plantilla (Robbins, 1999; Umiker, 1999). De hecho, los trabajadores despedidos a causa de una reducción de plantilla suelen salir de las organizaciones con compensaciones económicas notables y en condiciones bastantes beneficiosas que le permiten *sobrevivir* con dignidad (a veces, incluso mejorando su situación anterior). En cambio, los que se quedan suelen hacerlo en peores condiciones (ya que las organizaciones pretenden hacer el mismo trabajo con menos mano de obra). De ahí la paradoja, señalada ya por Noer (1993), en cuanto que *“los términos se invierten: los que se van son los que sobreviven mientras que los que se quedan (supervivientes) son realmente las víctimas”* (p.11). Estamos, pues, ante un curioso fenómeno: no es lógico que las consecuencias *menos negativas* de una reducción de plantilla recaigan sobre los que *han perdido su puesto de trabajo* mientras que las *más negativas y traumáticas* lo hagan justamente sobre los que *no han perdido nada* (Appelbaum y Donia, 2000).

En la literatura especializada, se reconoce que los “supervivientes” pueden convertirse en trabajadores desmotivados, cínicos, inseguros y desmoralizados. Esto puede ser debido al estrés y a la ansiedad, provocados por el temor a una próxima reestructuración; o también puede deberse a la pérdida de la confianza entre el

empresario y el empleado (*contrato psicológico*); o incluso, puede deberse a la combinación de ambos factores. A continuación se hará referencia al *síndrome del superviviente*, ¿un mito o una nueva patología laboral?, nos preguntamos con Baruch y Hind, (2000), aportando evidencia empírica significativa, analizando las variables moderadoras, apuntando los principales modelos teóricos explicativos utilizados hasta el momento y señalando algunas consideraciones sobre la actualidad e importancia de este nuevo síndrome de la Psicopatología Laboral.

2.2.1. El síndrome del superviviente

El término *síndrome del superviviente* ha sido acuñado para describir un cuadro complejo de reacciones y conductas de las personas que han sobrevivido a acontecimientos fuertemente traumáticos (grandes catástrofes naturales, ataques terroristas, guerras, holocausto judío, secuestro, etc.). Este término fue introducido en el terreno de las organizaciones y de los RRHH en 1992 por Brockner para dibujar el impacto que produce el *downsizing* sobre aquellos trabajadores que permanecen en sus puestos de trabajo después de haber visto cómo otros compañeros han sido despedidos de la organización. Es de esperar que los que padecen este síndrome experimenten una baja moral, una disminución en su satisfacción con el trabajo y con la organización, una pérdida de confianza y fe en su empresario, y un profundo sentimiento de culpa.

2.2.2. Evidencia empírica

Cada vez son más numerosos los estudios que analizan las reacciones de los

supervivientes (West, 2000, para una amplia y completa revisión de la literatura). Las mismas organizaciones están muy interesadas en este tipo de estudios ya que les ofrecen pautas de gran utilidad a la hora de prevenir y/o manejar de una forma eficaz el deterioro moral, psicológico y profesional de los trabajadores que han sobrevivido a una reducción de plantilla (Appelbaum y Donia, 2000; 2001). Naturalmente, este interés de las organizaciones no es gratuito. Ellas saben que después de una reestructuración es cuando más necesitadas están del apoyo y disponibilidad de sus empleados. Si éstos están llenos de temores, se vuelven mental y actitudinalmente rígidos, pierden la implicación afectiva con la empresa y pierden la motivación por el trabajo, la organización puede fracasar en alcanzar los objetivos que la llevaron a la reducción de plantilla. Las implicaciones a largo plazo del síndrome del superviviente pueden ser muy dañinas para las mismas organizaciones. ¿Qué probabilidad puede haber de que tales empleados (faltos de moral y compromiso) se esfuercen por conseguir ofrecer servicios y productos de calidad?

Los numerosos estudios sobre este síndrome, indican fehacientemente que sus actitudes laborales (p.e. la satisfacción profesional, la implicación en el trabajo, su compromiso con la organización y la intención de permanecer en ella) se han vuelto más negativas (West, 2000; Thornhill y Saunders, 1998).

Los estudios demuestran que después de una reducción de plantilla, los supervivientes se vuelven estrechos de miras, ensimismados y hay un efecto adverso que conlleva una caída de la moral y una disminución de la productividad. Los supervivientes terminan desconfiando de la

organización. La salud de los trabajadores sufre un grave deterioro. Un estudio (Hertting y Theorell, 2002) realizado entre el personal sanitario ha arrojado evidencia empírica de los daños fisiológicos sufridos por los supervivientes del downsizing, confirmando los hallazgos de otros estudios (Vahtera, Kivimaki y Pentti, 1997; Kivimaki y col., 2000).

Desde la perspectiva del estrés laboral, la reducción de plantilla es un importante factor que induce a estrés y que tiene un poderoso efecto sobre las actitudes y el comportamiento en el trabajo de los empleados que permanecen (Knudsen y col., 2003). Estos estresores incluyen, entre otros, la incertidumbre y la ambigüedad, sentimientos de pérdida de dominio de sí mismo y del control del propio ambiente, así como amenazas al concepto de sí mismo y a la autoestima.

Noer (1993) ofreció una vívida descripción del estado de los supervivientes de un despido. Este estudio es interesante en cuanto que pone de relieve que el tiempo no cura todas las heridas, sino que, a veces, puede exacerbarlas. Cinco años después de la reducción de plantilla, aún eran evidentes los síntomas de estrés, agotamiento, trabajo extra, disminución de la motivación, tristeza y depresión, inseguridad, ansiedad y miedo; lealtad al trabajo en lugar de a la empresa, sensación de injusticia, indignación por los salarios de los gerentes (más elevados), resignación y empobrecimiento de las habilidades de comunicación entre los empleados.

O'Neil y Lenn (1995) entrevistaron a ejecutivos medios de una empresa envuelta en un proceso de reducción de plantilla. El resultado fue que el nivel emocional de tales trabajadores era muy elevado. Era

común encontrar entre ellos ira, ansiedad, cinismo, resentimiento, resignación, un deseo de retribución más justa y desesperanza.

En otro trabajo (Jalajas y Bommer, 1996) se estudiaron las relaciones entre conductas y motivaciones de los supervivientes durante un proceso de reducción de plantilla en 15 empresas de alto nivel. Los sujetos, 146 ingenieros con edades entre 29 y 59 años, respondieron a cuestiones sobre conductas, motivaciones y estados afectivos que habían experimentado antes y después de la reducción de plantilla. Los resultados mostraron que se produjeron cambios significativos en conductas tales como: el rendimiento, hacer sugerencias, asumir riesgos, hacer esfuerzos extra y no querer saber nada con los problemas de la organización. Se encontró que algunas motivaciones, como temor, inseguridad en el trabajo, egoísmo profesional, aparecían ligadas a los comportamientos de los sujetos después del downsizing.

Más recientemente, Luthans y Sommer (1999) analizaron el impacto del downsizing sobre las actitudes laborales en función de las categorías profesionales de los sujetos en un centro hospitalario. Durante tres años, a partir del inicio de la reducción de plantilla, se recogieron medidas de 848 trabajadores, directivos y empleados de base, y los resultados mostraron que la reducción de plantilla había afectado negativamente a las actitudes laborales más tradicionales (p.e. satisfacción laboral e implicación personal). Se encontró que el impacto era más negativo en los trabajadores de base cuando se trataba de actitudes orientadas al colectivo (p.e. compromiso con la organización, confianza en el equipo de trabajo) pero no se halló tal

diferencia en las actitudes más individualistas (p.e. satisfacción laboral, relación con los superiores).

Roskies y Louis-Guerin (1990) encontraron en dos muestras diferentes una estrecha relación entre inseguridad laboral (percibida) y un cuadro variado de síntomas psicósomáticos, llegando a concluir que “*en algunos aspectos, los hallazgos de este estudio confirman los efectos nocivos de la inseguridad en el trabajo aportados en trabajos previos*” (p. 356). Burke (2003) en un estudio longitudinal con personal de Enfermería encontró que las enfermeras supervivientes a la reducción de plantilla, mostraban mayor absentismo, menor satisfacción en el trabajo, mayor *burnout* y un peor estado de bienestar psicológico que las que habían abandonado el hospital. Ciancio (2000) informa que en una investigación realizada sobre 681 hospitales se encontró que la constelación de síntomas manifestados por los supervivientes al downsizing puede terminar en un “*burnout*” generalizado; así mismo, se informa que muchos supervivientes tienden a describir su trabajo como menos creativo y de peor calidad.

Un reciente estudio finlandés (Vahtera y col., 2004) demuestra que la reducción de plantilla en tiempos de crisis aumenta significativamente las bajas por enfermedad, y las muertes debidas a patologías cardiovasculares se duplican entre los empleados que conservan su empleo. El aumento de los problemas de salud detectado por los autores del estudio se registró exclusivamente entre trabajadores que tenían un contrato fijo y no parecía afectar a los temporales. Los investigadores aseguran que la diferencia de comportamiento entre los dos colectivos responde al fenómeno conocido como “*presentismo*”

con enfermedad. Por la inestabilidad de su situación laboral, los individuos con contratos temporales acuden al trabajo incluso cuando están enfermos. En cuanto a la causa del incremento de las patologías y hasta la muerte entre los trabajadores que se quedan en la empresa después de un despido masivo, considerado en el estudio como una reducción de plantilla superior al 18%, los investigadores señalan el estrés como culpable del deterioro de la salud, provocado por la salida de un gran número de compañeros y la presión sobre los que quedan crece, creando un clima de tensión. El estudio concluye haciendo un llamamiento a los políticos, las empresas y los profesionales de la salud para que tomen conciencia de que “*el ajuste de plantilla puede suponer un grave riesgo para la salud*” (p. 1).

El downsizing destroza las relaciones interpersonales existentes en una organización. En otro trabajo (Shah, 2000) se estudian las reacciones de los supervivientes a una reducción de plantilla cuando ésta afecta a amigos y a compañeros de trabajo. La investigación se hizo en una empresa de electrónica de tamaño medio (115 empleados). El estudio reveló que los supervivientes reaccionaron negativamente ante el despido de amigos pero positivamente cuando los despedidos eran compañeros con una posición laboral equivalente a la suya. Los resultados de este estudio 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. La pérdida de amigos tiene un impacto negativo sobre las actitudes de los supervivientes hacia su organización. Cuando las víctimas de un despido son amigos de los supervivientes, éstos experimentan confusión y estrés (reacción de empatía) lo que

provoca sentimientos negativos hacia la organización y un empobrecimiento de las relaciones interpersonales con los directivos y el resto de sus compañeros. Sin embargo esto no ocurre cuando las relaciones con los despedidos no son de amistad sino simplemente laborales: en este caso, si los despedidos ocupan posiciones similares en la organización (posibles competidores), los supervivientes experimentan un incremento en su satisfacción ante las oportunidades de promoción.

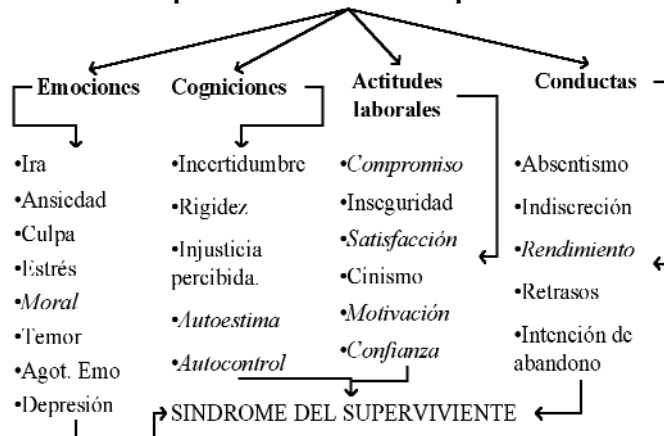
En suma: los estudios demuestran que la reducción de plantilla es un importante factor de riesgo laboral y que tiene un poderoso efecto sobre: (a) la salud física y el bienestar psicosocial, (b) las emociones (c) las cogniciones, (d) las actitudes laborales y (e) los comportamientos de los trabajadores.

En el Cuadro 2 se muestra un apretado resumen de los efectos y consecuencias de dicho impacto en diferentes áreas de la vida de los trabajadores supervivientes a una reducción de plantilla. Obsérvese que marcamos con cursiva los efectos inhibidores y con letra normal los efectos incrementadores del downsizing en las diferentes áreas.

2.2.3. Las variables moderadoras

Un aspecto de gran importancia es el de las *variables moderadoras*. (Thornhill y Saunders, 1998) No todos los supervivientes del downsizing terminan contrayendo el síndrome. Existen suficientes razones para pensar que las variables individuales y sociales juegan un papel decisivo a la hora de moderar o contribuir a contraer este síndrome. No obstante, queda todavía por identificar qué

Cuadro 2
Principales reacciones de los supervivientes al Downsing
Principales reacciones de los supervivientes



variables son y cómo actúan (Baruch y Hind, 2000; Armstrong-Stassen, 2002). Los más recientes estudios han puesto de relieve que el *tiempo* o períodos de implementación del downsizing es decisivo a la hora de elicitar determinadas reacciones y de moderar su intensidad (Allen y col., 2001). En cuanto al *sexo*, los estudios más recientes indican que las mujeres muestran una mayor capacidad de afrontamiento de la reducción de plantilla que los varones (Armstrong-Stassen, 2001; Tamres, y col., 2002). En cuanto a las disposiciones personales, la *hostilidad* (uno de los componentes más característicos de la personalidad Tipo-A) parece tener efectos muy negativos para la salud de los trabajadores tanto durante el periodo de reducción de plantilla como después de haberse realizado (supervivientes) (Vahtera y col., 2000). La tasa de bajas por enfermedad de los trabajadores *hostiles* fue significativamente más alta que en los trabajadores *no hostiles* en

ambos periodos (21% y 38%, respectivamente). Otras variables estudiadas han sido la edad y el nivel de puesto de trabajo (Armstrong-Stassen, 2001), los factores contextuales (Sahdev, 2003), el nivel de compromiso con la organización (Armstrong-Stassen, 2004), las repetidas experiencias de downsizing (Grunberg y col., 2001; Kalimo y col., 2003; Moore y col., 2004) así como los apoyos o dificultades que puedan encontrar los trabajadores (Amundson y col., 2004). Un estudio realizado con 25 empresas europeas (Francia, Alemania, Italia, España y Reino Unido) ha analizado la influencia de la cultura a la hora de determinar quiénes van a ser víctimas de una reducción de plantilla. Los resultados indican que la "nacionalidad" es un buen determinante: algunos países son más sensibles a los efectos psicosociales sobre los trabajadores mientras que otros se guían más por la relación costos/beneficios económicos (Segalla y col., 2001). Pero una de las

variables que se considera *clave* a la hora de determinar las consecuencias negativas del downsizing sobre los supervivientes es, sin duda, la *información*. La forma en que la reducción de plantilla se comunica a los trabajadores resulta vital para que estos reciban una información adecuada, oportuna y objetiva y que les permita acceder con tiempo suficiente a los recursos (personales, sociales y laborales) que van a necesitar para hacer frente a la situación (Appelbaum y Donia, 2000; 2001; Doherty y Horsted, 1995).

2.2.4. Los Modelos explicativos

Otro aspecto de gran interés es el de los Modelos teóricos que intentan explicar el síndrome del superviviente. En nuestra revisión hemos encontrado fundamentalmente tres marcos teóricos desde donde se pretende o postula dar cumplida explicación al impacto psicosocial del downsizing. Asumiendo, en cualquier caso, la gran complejidad del síndrome del superviviente a una reducción de plantilla, nos limitaremos a señalar las principales teorías explicativas remitiendo para una mayor profundización a los trabajos de referencia.

- 1) La Teoría de la Equidad (Adams, 1965), que en su aplicación al ámbito laboral, se conoce como la Teoría de la Justicia Organizacional (Brockner y Greenberg, 1990; Daly y Geyer, 1994; Kalimo y col., 2003) con sus tres tipos de percepción de justicia magistralmente expuesto por Greenberg (1987): (a) *Distributiva* (Homans, 1961; Folger, 1977); (b) *Procedimental* (Thibaut y Walker, 1975; Greenberg y Folger, 1983) y (c) *Interaccional* (Bies y Moag, 1986).
- 2) La Teoría de la Inseguridad del Trabajo (Greenhalgh, 1983; Greenhalgh y Roseblatt, 1984; Mak y Mueller, 2000).
- 3) La Teoría psicosocial del Estrés (Lazarus y Folkman, 1986; Armstrong-Stassen, 1994; Shaw y Barret-Power, 1997; Spreitzer y Misra, 2000).
- 4) La Teoría de la Auto-Afirmación (Steele, 1988; Wiesenfeld y col., 1999; Edwards y col., 2003).
- 5) La Teoría de la Identidad (Burke, 1991).
- 6) La Teoría del “mejor postor” (Becker, 1960; Cohen y Lowenberg, 1990).

3. Algunas consideraciones sobre la actualidad e importancia del síndrome del superviviente: ¿un nuevo síndrome de la Psicopatología laboral?

El tema de los *supervivientes* del *downsizing* ha traspasado ya los límites de las investigaciones y publicaciones científicas y en algunos países, como Norteamérica, está siendo objeto de atención por parte de las consultoras laborales y de los asesores de salud laboral. Worster (2000) ha presentado un *Programa de Asistencia al Empleado* dirigido tanto a las víctimas como a los supervivientes del downsizing, otorgando especial atención a los trabajadores de más edad. Más explícito resulta el trabajo de Foley y Smith (1999), donde se describe con detalle las tareas de un *Grupo Psicoeducativo* para prevenir el síndrome del superviviente (se incluyen ejercicios y estrategias de afrontamiento

como parte de un abundante y variado material práctico).

En Internet están ya disponibles algunas Guías para sobrevivir con éxito a los efectos devastadores de una reducción de plantilla (Stidger 2001; Pin, 2002).

Pero no sólo se están haciendo esfuerzos por atender a las necesidades personales y sociolaborales de los supervivientes a una reducción de plantilla (Isabella 1989; Willihnganz, 1997). Además de medidas de intervención “a posteriori” afortunadamente, también se han propuesto modelos de intervención preventiva que se ajustan muy de cerca a lo postulado por las políticas de Prevención de Riesgos Laborales vigentes en la Unión Europea y que en nuestro país se plasma en la vigente Ley 31/1995 de 8 de Noviembre de Prevención de Riesgos Laborales (BOE, nº 269, 10 Noviembre).

Particularmente haremos referencia a los trabajos de Appellbaum y Donia (2000; 2001). Los autores proponen un *modelo realista de prevención del downsizing* (RDP) basado sobre la problemática humana y laboral de los supervivientes. Se trata de “*vacunar o inmunizar a los trabajadores ante la inminencia de una reducción de plantilla*” (p. 333). A la vista de la evidencia empírica sobre el síndrome del superviviente, se trata de establecer un conjunto de medidas preventivas que permitan a los trabajadores de una organización estar preparados (psicológica, social y laboralmente) para pasar por una reducción de plantilla sin tener que exponerse a los riesgos de sufrir la sintomatología con que se acompaña dicho síndrome. La clave de este modelo preventivo está, según los autores, en la información. La comunicación dentro de la organización

juega un crucial papel preventivo y moderador de los efectos y consecuencias del downsizing, si se realiza en todas direcciones y con todas las garantías de honestidad, transparencia y justicia. El papel de la comunicación queda reforzado en el modelo si desde todas las instancias organizativas se potencia el *empowerment* de los trabajadores (lo que significa crear un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que tienen una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad). El modelo ofrece, además, un abundante muestrario de material informativo y estratégico, especialmente diseñado para ser aplicado por los directivos de las organizaciones, por los responsables de los RRHH y por los propios trabajadores.

Ante esta panorámica que refleja la actualidad y la importancia del downsizing, cabe preguntarse: ¿Qué hace falta para que su impacto psicosocial sobre los supervivientes se pueda considerar una nueva categoría patológica, o, lo que es lo mismo, un síndrome dentro de la actual Psicopatología Laboral, equiparable en su fenomenología y en sus manifestaciones, a otros síndromes ya reconocidos (“burnout”, “mobbing”)?

En nuestra opinión, se dan todos los ingredientes necesarios y suficientes para ello.

CONCLUSIÓN

Lo expuesto en este artículo pone de manifiesto una serie de evidencias.

1) El fenómeno de la reducción de plantilla, tal como se está produciendo en estos últimos años, provoca un claro

impacto negativo sobre las condiciones de trabajo de los empleados que la padecen

2) Entre dichas condiciones de trabajo, las más perjudicadas son las relativas a la salud física, al bienestar psicosocial y a la autorrealización profesional de los trabajadores.

3) La afectación de estas áreas da lugar a una constelación de síntomas que se conoce como el “síndrome del superviviente”.

4) Este síndrome está adquiriendo tal relevancia que concita tanto el interés de los científicos como el de las organizaciones, así como la atención de los expertos en RRHH y los técnicos en prevención de riesgos laborales.

A partir de tales evidencias es razonable concluir que la reducción de plantilla constituye un fenómeno laboral que, no tanto por sus causas, sino por sus consecuencias, sitúa al trabajador que la padece en unas condiciones de trabajo tales que afectan negativamente su integridad personal, poniendo en riesgo tanto su salud o bienestar físico-psico-social, como su seguridad en el trabajo. Obviamente un fenómeno de tal naturaleza exige medidas de intervención específicas tanto de tipo preventivo como rehabilitador. Todo ello está en la línea de lo postulado por la vigente Ley de Prevención de Riesgos Laborales. A partir de estas evidencias, los autores proponen la conveniencia de considerar este síndrome como una categoría patológica más en el ámbito de la Psicopatología Laboral.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. En L.Erkowitz, (Ed.) *Advances*

in Experimental Social Psychology, Vol. 2, pp. 267-299. New York: Academy Press.

Allen, T.D.; Freeman, D.M.; Russell, J.E.A.; Reizenstein, R. y Rentz, J.O. (2001). Survivor reaction to organizational downsizing: does time ease the pain?. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74: 145-164.

Amundson, N.E.; Borgen, W.A.; Jordan, S., y Erlebach, A.C. (2004). Survivors of Downsizing: Helpful and Hindering Experiences. *The Career Development Quarterly*. Alexandria: 52 (3): 256-271.

Appelbaum, S.H. y Donia, M. (2000). The realistic downsizing preview: a management intervention in the prevention of survivor syndrome (part I) *Career Development International*. 5(7): 333-342.

Appelbaum, S.H. y Donia, M. (2001). The realistic downsizing preview: a management intervention in the prevention of survivor syndrome (part II) *Career Development International*. 6(1): 5-14.

Armstrong-Stassen, M. (1994). Coping with transition: a study of layoff survivors. *Journal of Organizational Behavior*, 15: 597-621.

Armstrong-Stassen, M. (2001). Reactions of older employees to organizational downsizing: the role of gender, job level and time. *The Journals of Gerontology. Series B. Psychological Sciences and Social Science*, 56(4): 234-243.

Armstrong-Stassen, M. (2002). Designated redundant but escaping lay-off: A special group of lay-off survivors. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75:1-13.

- Armstrong-Stassen, M. (2004). The influence of Prior Commitment on the Reactions of Layoff Survivors to Organizational Downsizing. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(1): 46-60.
- Baruch, Y. y Hind, P. (2000). Survivors syndrome: a management myth? *Journal of Management Psychology*, 15(1): 29-45.
- Becker, H.S. (1960). "Notes on the concept of commitment", *American Journal of Sociology*, 66: 32-40.
- Bies, R.J. y Moag, J. (1986). Interactional justice: communication criteria of fairness. En L.L. Cummings y B.M. Staw, (Eds.) *Research in Organizational Behavior*, Vol. 9, pp: 289-319. Greenwich, CT: JAI Press.
- Brockner, J. (1992). Managing the effect of layoffs on survivors. *California Management Review*, 34(2): 9-28.
- Brockner, J. y Greenberg, J. (1990). The impact of layoffs on survivors: an organizational justice perspective. En J.S. Carroll (Ed.). *Applied Social Psychology and Organizational Settings*, pp.45-75. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Burke, P.J. (1991). Identity processes and social stress. *American Sociological Review*, 56: 836-49.
- Burke, R.J. (2003). Survivors and victims of hospital restructuring and downsizing: who are the real victims? *International Journal of Nursing Studies*, 40 (8): 903-909.
- Burke, R. J. y Cooper, C. (2000). *The organization in crisis. Downsizing, Restructuring and Privatization*. Oxford: Blackwell Publisher.
- Burke, R.J. y Leiter, M.P. (1999). Contemporary organizational realities and professional efficacy: Downsizing, reorganizations and transition. En T. Cox; P. Dewe y M.P. Leiter (Eds). *Coping with health in organizations*. London: Taylor and Francis.
- Burke, R.J. y Nelson, D.L. (1998). Downsizing, restructuring and privatization: A North America perspective. En M.K. Gowing; J.C. Quick y J.D. Kraft (Eds). *The New Organizational Reality: Downsizing, restructuring and revitalization*, pp. 21-54. Washington, D.C.: American Psychological Association.
- Ciancio, J. Survivor's syndrome. *Nursing Management*. 31(5): 43-45.
- Cohen, A y Lowenberg, G (1990). A re-examination of the Side-Bet theory as applied to organizational commitment : A meta-analysis. *Human Relations*, 43 (10): 1015-1050.
- 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.
- Daly, J.P. y Geyer, P.D. (1994). The role of fairness in implementing large-scale change: employee evaluation of process and outcome in seven facility relocations. *Journal of Organizational Behaviour*, 15: 623-638.
- Demarie, S.M. y Keats, B.W. (1996). Organizational downsizing: a research framework'. *Academy of Management Conference*, 1-6 August.

- De Meuse, K.T.P. Vanderheiden, . P. A. y Bergmann., T. J (1994). Announced Layoffs: Their Effect on Corporate Financial Performance. *Human Resource Management* 33: 509-530.
- 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.
- 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.
- Doherty, N. y Horsted, J. (1995). Helping survivors to stay on board, *People Management*, 1. 1(1): 26-31.
- Dooley, D.; Fieldeing, J. y Levi, L. (1996). Health and unemployment. *Annual Review of Public Health*, 17: 449-465.
- Edwards, J.C.; Rust, K.G.; McKinley, W. y Moon,G. (2003). Business ideologies and perceived breach of contract during downsizing: The role of the ideology of employee self-reliance. *Journal of Organizational Behavior*. 24 (1): 1-11.
- Foley, P.F. y Smith, J.E. (1999). A Model Psycho educational Group for survivors of Organizational Downsizing. *Journal for Specialists in Group work*, 24(4): 354-368.
- Folger, R. (1977). Distributive and procedural justice: combined impact of 'voice' and improvement on experienced inequity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35: 108-119.
- Godkin, L., Valentine, S. y St. Pierre, J. (2002). A Multilevel Appraisal and Conceptualization of Company Downsizing. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. 14(2-3): 57-68.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12: 9-22.
- Greenberg, J. y Folger, R. (1983). Procedural justice, participation, and the fair process effect in group and organizations. En P.B. Paulus (Ed.): *Basic Group Process*, pp: 235-256. New York, NY: Springer-Verlag.
- Greenhalgh, L. (1983). Managing the job insecurity crisis. *Human Resource Management*, 22: 431-444.
- Greenhalgh, L. y Rosenblatt, Z. (1984). Job insecurity: Toward conceptual clarity. *Academy of Management Review*, 9: 438-448.
- Grunberg, L. Moore, S.; y Greenberg, E. (2001). Differences in Psychological and Physical Health Among Layoff Survivors: The Effect of Layoff Contact. *Journal of Occupational Health Psychology* 6, (1): 15-25.
- Hertinng, A. y Theorell, T. (2002). Physiological Changes Associated with Downsizing of Personnel and Reorganisation in the Health Care Sector. *Psychotherapy and Psychosomatics*, 71: 117-122.
- Homans, G.C. (1961). *Social Behavior: Its Elementary Forms*. New York, NY: Harcourt Brace Javanovich.
- Isabella, L.A. (1989). Downsizing: sur-

- vivors' assessments, *Business Horizons*, 32(3): 35-41.
- Jalajas, D. S. y Bommer, M. (1996). The effect of downsizing on the behaviors and motivations of survivors. *Organization Development Journal* 14 (2): 45-54.
- Kalimo, R.; Taris, T.W. y Schaufeli, W.B. (2003). The effects of past and anticipated future Downsizing on survivors well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(2): 91-109.
- 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., Pentti, J. y Ferrie, J. (2000). Factors underlying the effect of organisational downsizing on health of employees. *British Medical Journal*, 320: 971-975.
- 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.
- Knudsen, H.K.; Johnson, J.A.; Martin, J.K. y Roman, P.M. (2003).. Downsizing Survival: The Experiencie of work and Organizational Commitment. *Sociology Inquiry*, 73(2): 265-275.
- Kozlowski, S.W.; Chao, G.T.; Smith, E.M. y Hellund, J. (1993). Organizational downsizing strategies, interventions and research implications. En C.L. Cooper y I.T. Robertson (Eds). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, pp. 263-332. New York: John Wiley and Sons.
- Lazarus, R.S. y Folkman, S. (1984). *Estrés y procesos cognitivos*. Barcelona: Martínez Roca.
- Leana, C.R. y Feldman, D.C. (1992). *Coping with job loss. How individulas, organizations and communities respond to lay-off*. New York: MacMillan/Lexington Books.
- Luthans, C. y Sommer, S. M. (1999). The impact of downsizing on workplace attitudes. *Group and Organization Management* 24 : 46-70.
- Mak, A.S. y Mueller, J. (2000). Job insecurity, coping resources and personality dispositions in occupational strain. *Work and Stress*, 14(4): 312-328.
- McKinley, W.; Zhao, J. y Rust, K.G. (2000). A sociocognitive interpretation of organizational downsizing. *Academy of Management Review*, 25(1): 227-243.
- Moore, S.; Grunberg, L. y Greenberg, E. (2004). Repeated Downsizing Contac: The Effects of similar and Dissimilar Lay-off Experiences on Work and Well-Being Outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(3): 247-257.
- Noer, D. (1993). *Healing the wounds: overcoming the trauma of layoffs and revitalizing downsized organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- O'Neill, H.M. y Lenn, D.J. (1995). Voices of survivors: words that downsizing CEO's should hear. *Academy of Management Executive*, 9: 23-33.

- Pin, J.R. (2002). El arte de despedir. *Expansión y Empleo.com*, 25 de enero. Revista electrónica.
- Platt, S., Pavis, S. y Akram, G. (1999). *Changing Labour Market Conditions and Health: a systematic literature review (1993-1998)*. Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo. Dublín.
- Robbins, S.P. (1999). Layoff-survivor sickness: a missing topic in organizational behavior, *Journal of Management Education*, 23(1): 31-43.
- Roskies, E. y Louis-Guerin, C (1990). Job insecurity in managers: antecedents and consequences. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5): 345-359.
- Sahdev, K. (2003). Survivors' reactions to downsizing: The importance of contextual factors. *Human Resource Management Journal*, 13(4): 56-74.
- Segalla, M.; Jacobs-Belschak, G y Müller, C. (2001). Cultural influences on employee termination decisions: Firing the good, average or the old? *European Management Journal*, 19, (1): 58-72.
- Shah, P.P. (2000). Network destruction: The structural implications of downsizing. *Academy of Management Journal*, 43(1):101-112.
- Shaw, J.B. y Barret-Power, E. (1997). A conceptual framework for assessing organization, work groups and individual effectiveness during and after downsizing. *Human Relations*, 50(2): 109-27.
- Spreitzer, G.M. y Mishra, A.K. (2000). An empirical examination of a stress-based framework of survivor responses to downsizing: En R.J. Burke y C.L. Cooper (Eds.) *The Organization in Crisis Downsizing, Restructuring and Privatization*, Parte II, cap. 6. Blackwell, Oxford.
- 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.
- Steele, C.M. (1988). The psychology of self affirmation: Sustaining the integrity of the self. En L. Berkowitz (Ed). *Advances in Experimental social Psychology*, vol., 21, pp: 261-302. New York: Academic Press.
- Stidger, R.W. (2001). How deal with...Mergers and Downsizing. *Gas Utility Manager Magazine*, noviembre. Revista electronica.
- Tamres, L.K.; Janicki, D. y Helgeson, V.S. (2002). Sex differences in Coping Behavior: A Meta-Analitic Review and a Examination of Relative Coping. *Personality and Social Psychology Review*, 6(1): 2-30.
- Thibaut, J. y Walker, L. (1975). *Procedural Justice*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Thornhill, A. y Saunders, M.N.K. (1998). The meaning, consequences and implications of the management of downsizing and redundancy: a review. *Personnel Review*, 27(4): 271-296.
- Umiker, W. (1999). The essentials of compassionate downsizing. *The Health Care Manager*, Vol. 17 No. 1, pp. 63-9.
- Vahtera, J.; Kivimaki, M., y Pentti, J.

(1997). Effect of organisational downsizing on health of employees. *The Lancet*, 350 (9085): 1124-1128.

Vahtera, J.; Kivimäki, M.; Uutela, A. y Pentti, J. (2000). Hostility and ill health: role of psychosocial resources in two contexts of working life. *Journal of Psychosomatic Research*, 48: 89-98.

Vahtera, J.; Kivimaki, M., Pentti, J., Linna, A. y al. (2004). Organisational downsizing, sickness absence, and mortality: 10-town prospective cohort study. *British Medical Journal* (International edition). Tomo 328, No. 7439; pág. 555-560.

West, G. (2000). *The effects of Down-*

sizing on survivors: a meta-analysis. Tesis doctoral. Blacksburg, Virginia: The University of Virginia.

Wiesenfeld, B.M.; Brokner, J. y Martin, C. (1999). A Self-Affirmation analysis of Survivors' Reactions to Unfair Organizational Downsizing. *Journal of Experimental social Psychology*, 35: 441-460.

Willihnganz, M.A. (1997). Addressing needs of downsizing survivors key to success, Sacramento Bee, p. E2.).

Worster, D. (2000). An EAP approach to managing organization Downsizing. *Employee-Assistance-Quarterly*, 16(1-2): 97-115.