



# Universidad de Granada

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Departamento de Organización de Empresas

TESIS DOCTORAL

**Efectos del *downsizing* en la satisfacción laboral y el compromiso  
de los supervisores de producción: Caso de la Industria  
Maquiladora de Ciudad Juárez, Chihuahua, México**

*Doctoranda:*

**Josefa Melgar Bayardo**

*Dirigida por:*

**Dr. Fernando Matías Reche**

**Dra. Marie Leiner De La Cabada**

**Marzo de 2011**

Editor: Editorial de la Universidad de Granada  
Autor: Josefa Melgar Bayardo  
D.L.: GR 2103-2011  
ISBN: 978-84-694-2954-9

## AGRADECIMIENTOS

Quiero iniciar esta página agradeciendo primeramente a Dios que me ha permitido terminar este proyecto de investigación, dándome la fortaleza a cada momento.

A mis directores, el Dr. Fernando Matías Reche y la Dra. Marie Leiner De La Cabada quienes siempre tuvieron la paciencia para conducirme en este camino de la investigación, con una total disposición para resolver mis dudas, animándome siempre a seguir adelante y levantarme después de cada tropiezo.

A mis dos hermosos tesoros: Mario y Melissa quienes creyeron en mí y permitieron que les robara el tiempo que les correspondía para dedicarlo a esta tesis doctoral.

A mi madre quien con sus oraciones y cariño siempre ha estado cerca de mí. A mis hermanos Luis, Luly, Carla, Michel, Argimira, Carmen, Diego, Beatriz, Nena, Mario y al “pobre” de Esteban quienes han estado conmigo en las buenas y en las malas.

A mi querida amiga y compañera de aventura en el programa de doctorado, la Mtra. Cely Ronquillo, quien con su paciencia y comprensión me apoyó siempre durante todo el tiempo que estuvimos juntas en España y lo sigue haciendo brindándome su linda amistad.

A la Dra. Aurora Maynez, a la profesora Ana Paola Sánchez, al Dr. Raúl Quintero y al Dr. Lázaro Rodríguez por su amistad y por compartir sus conocimientos y experiencia conmigo durante todo el proceso de formación en el doctorado.

A las autoridades de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, especialmente al Lic. Jorge Mario Quintana, al Mtro. Eduardo Arturo Lara, al

Mtro. Manuel Loera, a la Mtra. Lydia Nesbitt, al Dr. Ricardo Melgoza, al Mtro. Carlos Eduardo Montano y a otros funcionarios de quienes recibí el apoyo institucional para realizar este proyecto.

A la AMAC (Asociación de Maquiladoras de Ciudad Juárez), especialmente al Lic. Jorge Pedraza; así también agradezco a los gerentes de recursos humanos de empresas asociadas que contribuyeron respondiendo el cuestionario.

Difícil sería mencionar a todas las personas que voluntaria o involuntariamente han favorecido el desarrollo de este proyecto pero de antemano saben que estoy agradecida.

Finalmente quiero agradecer a una persona que con su comprensión y cariño ha estado cerca de mí, apoyándome tanto personal como profesionalmente, a ti Héctor.



2.2.3.4. Estrategias para el éxito en la implementación del <i>downsizing</i> .....	47
2.2.3.5. Consecuencias del <i>downsizing</i> sobre el rendimiento empresarial y en los trabajadores.....	57
2.2.3.6. Empresas que han implementado el <i>downsizing</i> .....	71
2.2.4. El compromiso organizacional y el <i>downsizing</i> .....	75
2.2.5. La satisfacción laboral y el <i>downsizing</i> .....	79
2.2.5.1. El dinero como fuente de satisfacción laboral.....	84
2.2.5.2. Teorías de la motivación.....	86
2.2.5.3. Medición de la satisfacción laboral.....	104
2.2.6. La importancia de la comunicación interna en la implementación del <i>downsizing</i> .....	105
2.2.7. Errores más comunes al implementar la estrategia del <i>downsizing</i> .....	120
2.2.8. Hipótesis.....	121

### **CAPÍTULO III**

3. Metodología.....	136
3.1. Muestra.....	136
3.2. Diseño del instrumento de medición.....	137
3.3. Procedimiento.....	145
3.4. Modelos de ecuaciones estructurales.....	146

### **CAPÍTULO IV:**

4. Resultados y Análisis.....	156
-------------------------------	-----

4.1.	Modelos de medición y modelo estructural.....	158
4.2.	Estimación del modelo.....	160
4.3.	Evaluación del modelo de medición.....	173
	4.3.1. Fiabilidad de los indicadores.....	173
	4.3.2. Fiabilidad compuesta.....	177
	4.3.3. Validez de convergencia.....	178
	4.3.4. Validez discriminante.....	180
4.4.	Validez del modelo estructural.....	182
	4.4.1. Análisis del valor de la $R^2$ .....	183
4.5.	Interpretación de los resultados.....	191
	4.5.1. Entorno.....	191
	4.5.2. Comunicación interna.....	192
	4.5.3. Proactividad del proceso enfocada en la empresa.....	192
	4.5.4. Proactividad del proceso enfocada en los trabaja- dores.....	193
4.6.	Prueba de hipótesis.....	194
4.7.	Discusión.....	199

## **CAPÍTULO V**

5.	Conclusiones, implicaciones del estudio, limitaciones y futuras líneas de investigación.....	203
5.1.	Conclusiones.....	203
5.2.	Implicaciones del estudio.....	205
5.3.	Limitaciones del estudio.....	206
5.4.	Futuras líneas de investigación.....	206

Bibliografía.....	208
Anexos.....	229

### **ÍNDICE DE TABLAS:**

Tabla No. 1. Principales parques industriales de la Industria Maquiladora en Cd. Juárez, Chihuahua, México.....	24
Tabla No. 2. Formas de definir el término <i>downsizing</i> .....	32
Tabla No. 3. Principales perspectivas del <i>downsizing</i> .....	38
Tabla No. 4. Diferencias entre <i>downsizing</i> proactivo y <i>downsizing</i> reactivo.....	45
Tabla No. 5. Estudios recientes que analizan la relación entre el <i>downsizing</i> , la satisfacción laboral, la comunicación y/o el compromiso de los trabajadores.....	61
Tabla No. 6. Recorte de la fuerza laboral de Estados Unidos durante los años de 1989 a 1999.....	72
Tabla No. 7. Recortes de personal realizados en empresas de Estados Unidos durante el período de 1991 a 1994.....	72
Tabla No. 8 Teoría X y Y.....	94
Tabla No. 9. Similitud entre la teoría ERG y la Teoría de la jerarquización de necesidades de Abraham Maslow.....	95
Tabla No. 10. Fases de la comunicación con base en el momento en el que se encuentre la iniciativa de cambio.....	116
Tabla No. 11. Interpretación de respuestas del cuestionario para medición de variable proactividad del proceso.....	140

Tabla No.12. Criterios y características de los constructos.....	147
Tabla No. 13. Definición del tipo de constructo y variables.....	150
Tabla No. 14. Perfil de los gerentes de recursos humanos, origen y giro de las empresas participantes (n=51).....	156
Tabla No. 15. Distribución de frecuencias del constructo razones.....	157
Tabla No. 16. Resultados del FIV para constructos formativos.....	161
Tabla No. 17. FIV para las variables independientes en los constructos reflectivos.....	161
Tabla No. 18. Cargas de los indicadores reflectivos y formativos (n=51).....	163
Tabla No. 19. Pesos de los indicadores reflectivos y formativos (n=51).....	164
Tabla No, 20. Grado de asimetría y curtosis en las variables de la muestra...	169
Tabla No. 21. Correlaciones bivariadas de Pearson en el constructo proactividad.....	170
Tabla No. 22. Correlaciones bivariadas de Spearman en el constructo razones.....	170
Tabla No. 23. Cargas y pesos de indicadores formativos.....	172
Tabla No. 24. Cargas cruzadas de los indicadores reflectivos en el modelo No. 1.....	174
Tabla No. 25. Cargas cruzadas de los indicadores reflectivos del modelo No. 2.....	175
Tabla No. 26. Estadísticos Rho de Dillon, $R^2$ y Alpha de Cronbach.....	178
Tabla No. 27. Cargas cruzadas de los indicadores reflectivos en el modelo No. 3.....	179
Tabla No. 28. Matriz de correlaciones entre constructos y raíz de AVE .....	181

Tabla No. 29. Cargas y pesos de los indicadores reflectivos y formativos en el modelo No. 3.....	184
Tabla No. 30. Evaluación de los efectos directos de los constructos sobre las variables dependientes.....	186
Tabla No. 31 Evaluación del cumplimiento de hipótesis.....	195

### **ÍNDICE DE FIGURAS:**

Figura No. 1. Ubicación geográfica de Ciudad Juárez en el país y en el Estado de Chihuahua.....	18
Figura No. 2. Maquiladoras establecidas en Cd. Juárez, Chih., por origen de capital.....	21
Figura No. 3. Personal ocupado por la Industria Maquiladora en México por ciudad.....	23
Figura No. 4. Esquematización del marco teórico.....	27
Figura No. 5. Proceso para desarrollar e implementar un plan de <i>downsizing</i> de acuerdo con Labib & Appelbaum (1993).....	50
Figura No.6. Proceso de implementación del <i>downsizing</i> de acuerdo con Buhler (1994).....	55
Figura No. 7. Resultados del <i>downsizing</i> en el corto y largo plazo.....	58
Figura No. 8. Efectos del <i>downsizing</i> en el compromiso y la satisfacción laboral.....	66
Figura No. 9. Teoría de jerarquización de las necesidades de Abraham Maslow.....	89
Figura No. 10. Teoría de los dos factores de Herzberg.....	92
Figura No. 11. Simplificación de la teorías de las expectativas.....	99

Figura No. 12. Modelo de investigación propuesto.....	136
Figura No. 13. Modelo conceptual.....	159
Figura No. 14. Modelo empírico final.....	167

## RESUMEN

El tema del *downsizing* ha sido abordado por diferentes investigadores, estableciendo relaciones con diversas variables. La presente investigación doctoral estudia también este fenómeno y lo relaciona con la satisfacción laboral y el compromiso de los supervisores de producción de la Industria Maquiladora de Ciudad Juárez, elaborando un modelo que incluye la forma de despido, el tamaño del *downsizing*, la proactividad del proceso, tanto enfocado en la empresa como en los trabajadores, las razones para implementarlo y la comunicación interna. En el primer capítulo se incluye una breve introducción al tema en cuestión, así como la justificación que da origen a esta investigación. Posteriormente, en el capítulo dos se construye el marco teórico con la revisión de artículos disponibles en diversas bases de datos, la cual permite el posterior planteamiento de hipótesis. En el capítulo número tres se presenta la metodología seguida en el desarrollo de este trabajo; este apartado contempla elementos como el diseño de la investigación, área de estudio, selección de los sujetos, entre otros. El capítulo cuarto recoge los resultados y análisis de los datos obtenidos, concluyendo éste con una discusión. Finalmente, en el capítulo cinco se presentan las conclusiones principales, implicaciones, limitaciones del estudio y futuras líneas de investigación.

## CAPÍTULO I

### 1. INTRODUCCIÓN

El descenso en las tasas de crecimiento económico (Cross & Travaglione, 2004; Greenhalgh, Lawrence & Sutton, 1988), el fenómeno de la globalización, el alto desarrollo tecnológico (Cacique & López, 2008; Kets de Vries & Balazs, 1997; Naumann, Bennett, Bies & Martin, 1998; Shah, 2000; Tsai, Yen, Huang, & Huang, 2007) así como las presiones de la competencia (Kaleka, 2002; Naumann et al., 1998; Shah, 2000) son algunas de las fuerzas que obligan a las empresas a realizar ajustes en el personal, implementando estrategias como la conocida como *downsizing*.

Desde la década de los ochenta el *downsizing* es utilizado por diversas firmas a nivel mundial (Cascio, 1993; Cross & Travaglione, 2004; Tsai et al., 2007), sin embargo, su uso se ha visto incrementado a partir del año 2008 debido a la considerada como la peor crisis económica de los últimos 70 años. Esta crisis económica se considera que comenzó en Estados Unidos y se ha extendido a Europa (Halliday, 2008), afectando a diversos sectores de actividad económica, principalmente el automotriz, el cual ha tenido que reducir la producción para responder a una demanda del mercado que ha caído de manera notable por la pérdida de poder adquisitivo (Anónimo, 2008). Las empresas se han visto en la necesidad de realizar alianzas estratégicas, reestructuraciones, *outsourcing*, rediseño de puestos de trabajo y de eliminar niveles jerárquicos innecesarios, resultando en una reducción del personal

principalmente en el área de producción (Eslava, 2006). Para sobrevivir, competir (Bhattacharyya & Chatterjee, 2005; Tsai, Wu, Yen, Ho & Huang, 2005) o incrementar los márgenes de utilidad, las empresas se han visto obligadas a optar por reducciones drásticas de su personal (Dougherty & Bowman, 1995).

El *downsizing* es una estrategia utilizada con mucha frecuencia por las empresas (Bhattacharyya & Chatterjee, 2005; Biasca, 1997; Budros, 1997; Cross & Travaglione, 2004; Jiménez & Sánchez, 2005; Naumann et al., 1998), a pesar de que existe evidencia de los escasos beneficios (Cross & Travaglione, 2004), sin embargo, la promesa de una aparente eficiencia hace creer que su implementación conduce a mejores y más efectivas prácticas en los negocios (Sparrow & Cooper, 1998).

Al *downsizing* se le conocen algunos aspectos adversos como los posibles costos ocultos incluyendo (Bohlander, 2008):

- Costos de indemnización y recontratación.
- Pagos de vacaciones y días de incapacidad.
- Pagos de pensiones.
- Posibles demandas laborales.
- Pérdida de memoria institucional y de confianza en la administración.
- Falta de personal cuando se recupera la economía.
- Sobrevivientes que viven paranoicos y en contra de las políticas.

A través del tiempo esta estrategia se ha convertido en un recurso inevitable para lograr la supervivencia de la empresa (Lewin & Johnston, 2008) en una economía global en donde los continuos ajustes en los productos y servicios, así como en los precios de mano de obra son necesarios para permanecer competitivos en el mercado (Cross & Travaglione, 2004), aunque esto represente ignorar los posibles efectos negativos, principalmente en lo que se refiere al impacto que tiene en los recursos humanos (Kets de Vries & Balazs, 1997).

Los posibles resultados negativos de la estrategia del *downsizing* pueden ser ocasionados por la falta de una guía o de principios fundamentales que pudieran servir para entender este proceso, de tal manera que la única referencia que tiene la empresa es la experiencia adquirida en procesos previos o bien las anécdotas compartidas por colegas que la han puesto en práctica (Cameron, 1994).

### **1.1. Justificación.**

El fenómeno del *downsizing* afecta tanto la satisfacción laboral como el compromiso de los trabajadores (Allen, Freeman, Joyce, Reizenstein & Rentz, 2001; Cross & Travaglione, 2004; Choy, 2002; Devine, Reay, Stainton & Collins-Nakai, 2003; Levitt, Willson & Giligan, 2008; Marques, Galende & Cruz, 2006), variables que son consideradas como cruciales para el éxito de la organización (Cross & Travaglione, 2004; Kusum, 2004) por tal motivo, es importante vigilar estas dos actitudes en los trabajadores.

Es tarea del gerente de recursos humanos identificar el nivel de satisfacción, puesto que un empleado que labora en un ambiente agradable desarrolla mejor su trabajo, asimismo alguien que posee una alta satisfacción laboral puede hacer que el empleado se sienta comprometido en la búsqueda de la solución de problemas (Thomas & Au, 2002), lo cual crea valor intrínseco para lograr las metas establecidas relacionadas con la ejecución del trabajo y de los niveles de productividad (Gómez-Mejía & Balkin, 2002) p. 285.

El compromiso organizacional de hecho, es uno de los factores más importantes cuando se trata de involucrar a los trabajadores en cualquier iniciativa de cambio (Conner & Patterson, 1982) pues funciona como adhesivo, uniendo a los empleados con las metas de la organización (Coetsee, 1999).

En vista de que tanto el compromiso como la satisfacción laboral se ven afectados a partir de la implementación del *downsizing* y dada la importancia de estas actitudes para el buen funcionamiento de la organización, es importante realizar investigaciones considerando estas relaciones, ya que puede contribuir a desarrollar y comprender la capacidad que se requiere para dirigir el proceso del *downsizing*, a través del entendimiento teórico y en consecuencia, la adaptación de la organización a este fenómeno (DeWitt, 1993). Aunque existen investigaciones que han sido enfocadas a los efectos del *downsizing* sobre la satisfacción laboral y compromiso de los trabajadores (Choy, 2002; Mckinley, Sánchez & Schick, 1995; Tsai et al., 2005; Tsai et al., 2007); también otras en donde se relaciona el tamaño de la empresa con la frecuencia del *downsizing* (Magán & Céspedes, 2007), no se han encontrado

investigaciones en donde se observe el impacto de la forma (despidos masivos, jubilaciones anticipadas, reubicaciones), el tamaño (porcentaje de despidos), la duración, el enfoque (proactivo o reactivo) y las causas por las cuales las empresas deciden implementar este proceso, con la satisfacción laboral y el compromiso de los supervisores de producción.

Especialmente existe una necesidad de observar la posible asociación de las relaciones existentes entre el *downsizing*, la satisfacción laboral y el compromiso, incluyendo el papel que juega la comunicación interna en este proceso.

Para poder responder a esta necesidad se desarrolla una investigación que estudia el impacto que la práctica del *downsizing* puede tener sobre los supervisores de producción, en relación con la satisfacción laboral y el compromiso.

El estudio se aborda desde la percepción del gerente de recursos humanos en relación con la satisfacción laboral y el compromiso del supervisor de producción, lo cual le da un enfoque multidimensional, pues es posible rescatar las actitudes antes y después del proceso.

Se decidió considerar una muestra de gerentes de recursos humanos debido a que precisamente estos administradores de personal son los que tienen más comunicación con los supervisores de producción y en muchos de los casos son los ejecutores de la estrategia del *downsizing*. Se enfocó en los

supervisores de producción ya que se considera que éste es un empleado vulnerable y hasta cierto punto descuidado, que generalmente por ser empleado de confianza, no pertenece a los sindicatos y por lo tanto, no está protegido por un acuerdo obrero-patronal (Mondy & Robert, 2005). Además el puesto de supervisor usualmente se alcanza por escalafón y en muy pocas ocasiones este trabajador cuenta con una carrera profesional, de tal suerte que al ser despedido lo más probable es que tenga que empezar de nuevo en otra empresa haciendo puntos para lograr un puesto igual o similar. Por otra parte, son muy pocas las investigaciones que se centran en empleados de este nivel (Robyn & Dunkerley, 1999), a pesar de que su satisfacción y compromiso con la empresa es crucial, ya que es responsable de cumplir con la producción y en general de supervisar a un número considerable de empleados.

## **1.2. Objetivos.**

1. Revisar, analizar y sintetizar de manera integral la literatura disponible en torno al tema del *downsizing*, principalmente aquella que contemple estudios en donde se establezcan relaciones entre el *downsizing* con la satisfacción laboral y el compromiso, de tal forma que se pueda contar con un marco teórico que permita justificar las hipótesis planteados en este trabajo y fundamentar las conclusiones que se obtengan.
2. Construir un modelo que permita establecer las relaciones entre las razones, la proactividad del proceso, la forma, el tamaño, la duración del *downsizing* y la comunicación interna durante el proceso con la satisfacción laboral y el compromiso de los supervisores de producción de la Industria Maquiladora de Ciudad Juárez.

## CAPÍTULO II

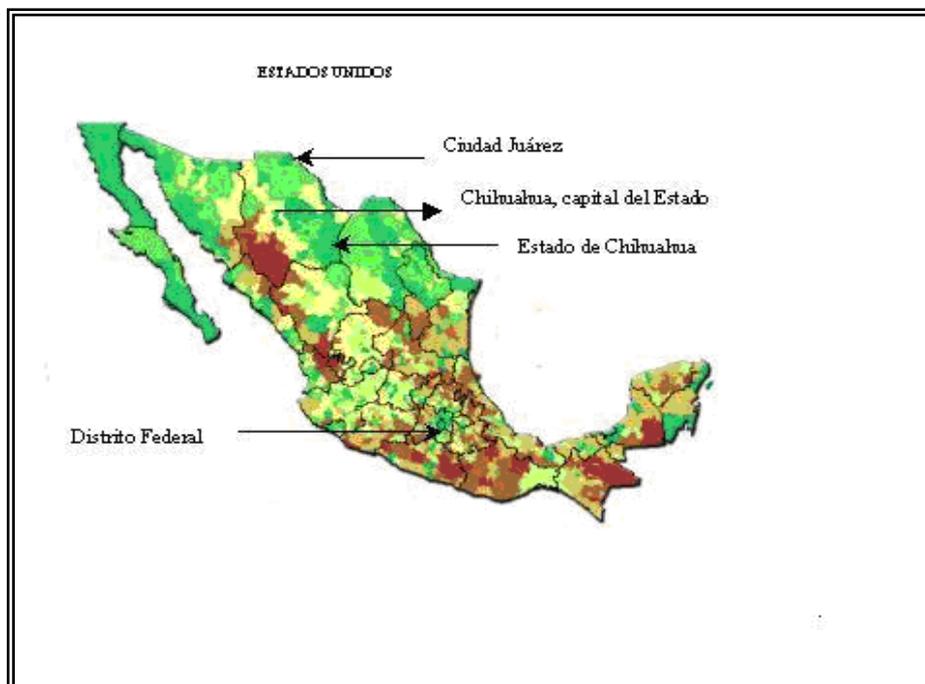
### 2. MARCO CONTEXTUAL Y MARCO TEÓRICO

#### 2.1. MARCO CONTEXTUAL

##### 2.1.1. Ciudad Juárez.

Juárez es la ciudad más poblada del Estado de Chihuahua con un total de 1'328,017 habitantes, de los cuales 663,039 son hombres y 664,978 son mujeres según los datos preliminares del Censo de Población 2010 (INEGI, 2010). Está ubicada al norte de la República Mexicana, en la frontera con El Paso, Texas (Figura No. 1).

*Figura No. 1. Ubicación geográfica de Ciudad Juárez en el país y en el estado.*



Fuente: (INEGI, 2005) XII Censo general de población y vivienda.

### **2.1.2. La Industria Maquiladora de Exportación (IME).**

El concepto maquiladora es conocido en otros países como “producción compartida”, “plantas gemelas” o “industrias in-bond” y definido por la Real Academia de la Lengua Española como “importar materias primas, tratarlas y exportarlas”. Este término se creó con el fin de identificar a un determinado tipo de industria, aunque en realidad el término fue asignado a un programa de fomento reconocido formalmente en 1965 con el establecimiento del programa gubernamental denominado Industrialización Fronteriza (PIF), a través del cual se permitía la importación de insumos y componentes a México, así como la exportación de productos libres de impuestos (Carrillo & Hualde, 1992).

También surgió como una alternativa a la desocupación masiva ocasionada por el término del Programa Braceros (Borycki, Ron, & LeMaster, 1998), el cual dejó sin empleo a miles de trabajadores. El Programa Braceros regulaba los flujos legales de mano de obra mexicana hacia los Estados Unidos desde los años de la Segunda Guerra Mundial (Pérez & Montalvo, 2001).

La IME es definida por el INEGI (2005) como “aquella en donde las actividades productivas se realizan sobre la base de importaciones temporales, en donde la mayor parte de su producción se destina al mercado exterior”. Robbins (1993) p. 67 las identifica como empresas mexicanas que fabrican o ensamblan productos de empresas de otro país.

El programa maquilador pasó a ser el primer esquema formal y explícito que adoptó México para participar en la subcontratación internacional de

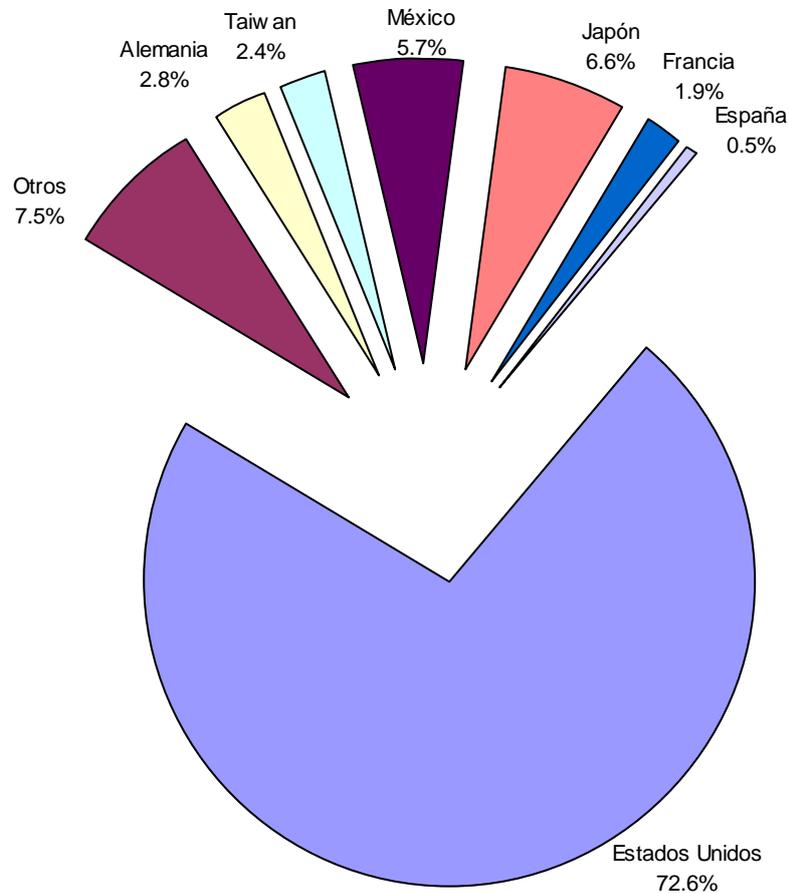
servicios productivos, con el fin de permitir completar en forma ágil y barata las últimas fases de un proceso productivo iniciado en otro país (González-Aréchiga & Barajas, 1989).

En el período comprendido entre 1972 a 1974 se registró el primer ciclo de expansión masiva de esta industria, sin embargo, ese crecimiento se vio frenado por la depresión económica estadounidense durante 1975 y 1976, tiempo en el cual las empresas enfrentaban serias dificultades para mantenerse activas. Un gran número de maquiladoras tuvieron problemas serios de disminución de demanda, por lo que se dieron reducciones a las jornadas laborales y suspensión temporal de trabajadores (González-Aréchiga & Barajas, 1989).

Las primeras transnacionales que empezaron a subcontratar en México eran de Estados Unidos; algunas de ellas aun están en operación. Aunque siguen predominando las compañías estadounidenses (Figura No. 2), el número de maquiladoras de otros países ha aumentado, tal es el caso de inversionistas asiáticos que han recurrido a la subcontratación en México (González-Aréchiga & Barajas, 1989).

En la Figura No. 2 que a continuación se presenta se puede observar el porcentaje de inversión de los distintos países en la Industria Maquiladora de Ciudad Juárez, Chih.

Figura No. 2. Maquiladoras establecidas en Cd. Juárez, Chih., por origen de capital.



Fuente: AMAC (2009).

Dentro de los objetivos de la IME se encuentran el desempeño y contribución al desarrollo nacional, como ejemplos se pueden mencionar:

- Promover el empleo en zonas con problemas demográficos.
- Obtener ingresos de divisas y fortalecer la balanza de pagos.
- Obtener mercado para productos nacionales e incrementar los ingresos en las zonas marginadas económicamente.
- Erradicar la idea de la deficiente calidad de mano de obra mexicana.
- Invertir en infraestructura industrial.

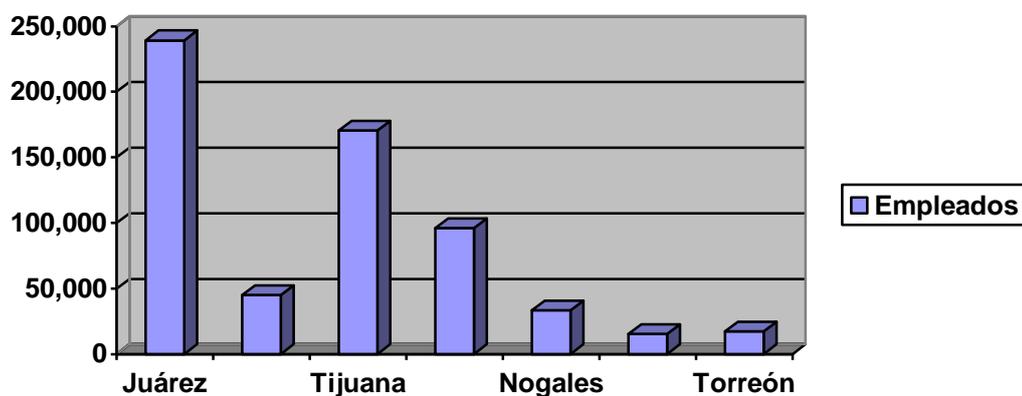
- Obtener ingresos para el desarrollo nacional en el interior del país y favorecer el impulso al desarrollo en la zona fronteriza.
- Aumentar la recaudación fiscal en todos los niveles.

La IME es una importante fuente generadora de empleo en México, pues en mayo de 2008, tan solo Ciudad Juárez, Chih. contaba con un total de 249,837 empleados (Figura No. 3) repartidos en 294 maquiladoras (INEGI, 2008), ubicadas en 25 parques industriales (Tabla No. 1). Cabe destacar que la zona fronteriza norte ocupa el primer lugar en número de empleados y el segundo en concentración de maquiladoras.

El número de empleados contratados por la Industria Maquiladora en México, considerando las ciudades que tienen la mayor concentración de maquiladoras como Cd. Juárez, Chihuahua, Reynosa, Nogales, Nuevo León y Torreón se puede observar en la Figura No. 3 que a continuación se presenta.

Figura No. 3. Personal ocupado por la Industria Maquiladora en México, por ciudad.

Juárez	Chih.	Tijuana	Reynosa	Nogales	N.L.	Torreón
249,837	44,956	170,535.	96,105.	33,494	15,466.	17,323



---

Fuente: INEGI (2008)

En la tabla No. 1 se puede observar el número de empresas ubicadas en los diferentes parques industriales en donde se concentran las maquiladoras de Ciudad Juárez, Chih.

Tabla No. 1. Principales parques industriales de la Industria Maquiladora en Cd. Juárez, Chihuahua, México.

Parque Industrial	Area en hectáreas	Area en Acres	Empresas establecidas
Antonio J. Bermúdez	174	429.95	51
Río Bravo	75	185.33	16
Panamericano	31	76.60	7
Los Aztecas	36	88.96	7
Los Fuentes	62	153.21	12
Zaragoza	97	239.69	15
GEMA	5	12.36	10
GEMA II	10	24.71	4
Fernández	12	29.65	16
Juárez	40	98.84	13
INTERMEX	80	197.69	13
Aerojuárez	70	172.97	4
MAGNAPLEX	76	187.80	20
Aeropuerto	72	177.92	17
Salvárcar	26	64.25	7
Las Américas	30	74.13	4
Northgate	29	71.66	2

Fuente: Jiménez (2007).

### 2.1.3. Indemnización de acuerdo con la Ley Federal del Trabajo de México.

Cuando la empresa decide reducir la plantilla, en el caso específico de México, ésta se obliga a indemnizar al trabajador con la cantidad que le corresponda de acuerdo a lo establecido en el artículo 50 de la Ley Federal del Trabajo vigente en este país, la cual literalmente señala que:

1. “Si la relación de trabajo fuere por tiempo determinado menor de un año, la indemnización se determinará por una cantidad igual al importe de los salarios de la mitad del tiempo de servicios prestados; si excediera de un año, en una cantidad igual al importe de los salarios de seis meses por el primer año y de veinte días por cada uno de los años siguientes en que hubiese prestado sus servicios”.
2. “Si la relación de trabajo fuere por tiempo indeterminado, la indemnización consistirá en veinte días de salario por cada uno de los años de servicios prestados y la indemnización de tres meses de salario” (Lobato, 2000) p. 16.

Así, ante la implementación del *downsizing* la empresa debe de tomar en cuenta estos egresos y poner en una balanza los beneficios que obtendrá al despedir a los trabajadores o permitirles seguir formando parte de la organización.

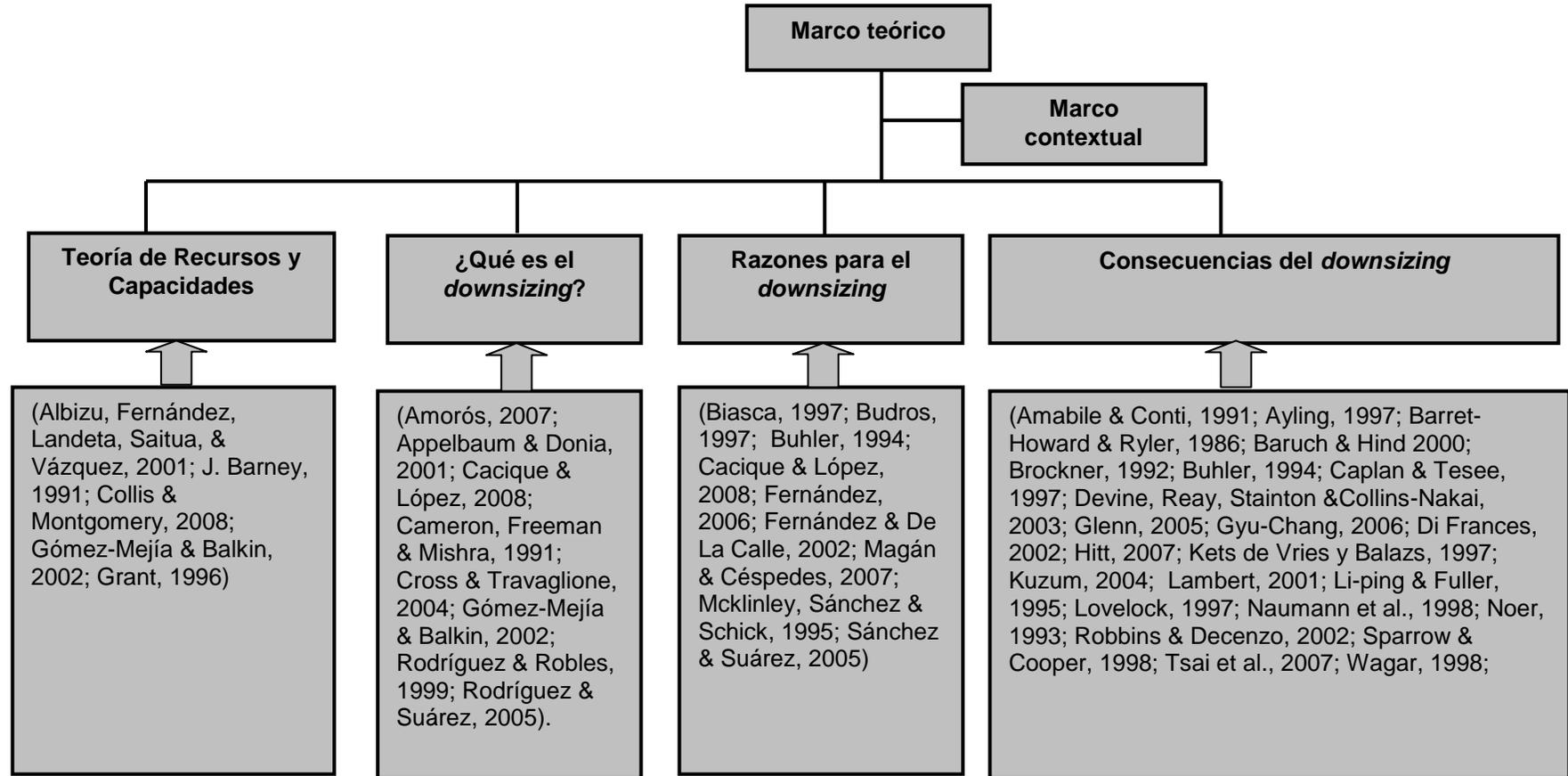
## **2.2. MARCO TEÓRICO.**

### **2.2.1. Introducción.**

En el marco teórico que aquí se presenta se organizan los resultados de investigaciones que han abordado el tema del *downsizing*, así como la asociación con diversas variables, incluyendo la satisfacción laboral, el compromiso laboral y la comunicación interna. Las investigaciones incluyen una comprensiva búsqueda en diferentes bases de datos como *ABI*, *BUSINESS SOURCE PREMIER*, *JOURNAL CITATION REPORTS-SOCIAL SCIENCES*, *PROQUEST PSYCHOLOGY JOURNALS*, así como en libros de texto, algunos de ellos de reciente impresión.

En la Figura No. 4 se presenta un esquema con los apartados más relevantes que conforman el marco teórico, así como los autores que han hecho aportaciones relevantes en torno a las relaciones propuestas.

Figura No. 4. Esquemmatización del marco teórico.



Fuente: Elaboración propia.

### **2.2.2. Teoría de Recursos y Capacidades.**

La actual competencia en los mercados, ocasionada por el dinamismo y la complejidad han puesto en serias dificultades a los directivos de las organizaciones para definir estrategias que puedan representar ventajas competitivas. Esta situación ha obligado a las empresas a centrar su atención en definir la competitividad, fijando la atención en la Dirección y Administración de Empresas.

Muchos investigadores han centrado sus esfuerzos en identificar las respuestas a cuestiones como: ¿Por qué algunas empresas son más rentables que otras?, ¿cuáles son las estrategias que hacen que las empresas obtengan mejores resultados?, o bien, ¿cuáles factores son determinantes para el éxito de las empresas?; de ahí que existan diversas investigaciones que tratan de dar respuesta a estos cuestionamientos.

En este sentido, Barney (1991) destaca que una empresa posee una ventaja competitiva cuando es capaz de definir e implementar una estrategia creadora de valor pero que adicionalmente ésta no pueda ser implementada por algún competidor actual o potencial. Esta ventaja competitiva deberá tener la característica de sostenible en donde los competidores serán incapaces de tomar ventaja de los beneficios derivados de esta estrategia.

A partir de las reflexiones anteriores, Barney (1991) concluye que:

- Las ventajas no se centran únicamente en la posición competitiva de las empresas cara a cara, que están operando en un momento

determinado dentro de un mismo sector, sino que es importante considerar también a los posibles competidores que en un futuro puedan interesarse por competir en ese sector.

- El carácter de ventaja competitiva depende de que los competidores actuales y potenciales sean incapaces de imitar la estrategia creadora de valor, en tal caso, esa ventaja competitiva se convertiría en sostenida.

Ante la implementación del *downsizing*, la Teoría de Recursos y Capacidades puede resultar una herramienta útil al momento de tomar la decisión sobre el perfil del empleado que deberá quedarse en la empresa, en este sentido, esta teoría señala que para que un recurso sea realmente una ventaja competitiva para la empresa, éste deberá cumplir con las siguientes características:

1. Estar distribuido de forma heterogénea entre las empresas.
2. Que añada valor cuantificable a la actividad de la empresa, es decir, que sea valioso, escaso, inimitable e insustituible.

Esto significa que un empleado tendrá más valor para la organización en la medida que aporte más valor a la misma, más escaso sea en el mercado externo e interno y su capacidad sea más difícil de imitar y de ser sustituido por otros (Albizu et al., 2001; Grant, 1996).

De la misma forma, Collis & Montgomery (2008) opinan que para que un recurso tenga valor, éste debe ser:

1. Difícil de copiar.
2. Depreciarse lentamente.
3. Controlable por la empresa.
4. Difícil de sustituir.
5. Ser superior a los que los competidores poseen.

Las empresas deben de conocer y comprender sus recursos y capacidades internos a fin de tomar ventaja de las oportunidades del entorno y de esa forma estar en condiciones de neutralizar los efectos de las amenazas externas; de ahí la importancia de realizar un análisis de recursos en el entorno interno, identificando tanto los recursos tangibles como los intangibles que proporcionan las capacidades que son difíciles de imitar por los competidores (Gómez-Mejía & Balkin, 2002) p. 167.

Desafortunadamente, al poner en marcha la estrategia del *downsizing* se conservan empleados cuyas funciones son innecesarias, mientras que otros que son vitales para la compañía son despedidos (Ayling, 1997) p. 153, en muchas ocasiones tomando únicamente como determinante el nivel de ingreso (Mondy & Robert, 2005). Cross & Travaglione (2004) consideran que se deben conservar a los empleados más valiosos, es decir, aprovechar el conocimiento de empleados comprometidos, satisfechos y productivos, y deshacerse de los trabajadores más insatisfechos, en otras palabras, conservar aquéllos que son económicamente justificados, considerando que todo puesto en la organización deberá contribuir significativamente al logro de las metas de la empresa (Cacique & López, 2008).

### **2.2.3. El *downsizing*.**

#### **2.2.3.1. Orígenes, conceptualización y conceptos con los cuales ha sido comparado el *downsizing*.**

El *downsizing* forma parte del campo de estudio del comportamiento organizacional, a partir de la premisa de que es una estrategia para que las organizaciones trabajen de manera eficiente, buscando la mejora continua en la productividad (Amorós, 2007) p. 6. El término *downsizing* fue adoptado por Estados Unidos a finales de la década de los ochenta, con la intención de identificar determinadas prácticas empresariales de gestión, destinadas a la reducción de personal (Magán & Céspedes, 2007).

Las condiciones que las empresas enfrentaban en ese momento en donde se destacaban una mayor competencia internacional, liberalización de la industria y rápidos cambios tecnológicos propiciaron la creación de organizaciones más pequeñas y estructuras organizacionales más simples (Magán & Céspedes, 2007), de ahí que las empresas empezaran a hacer uso de la estrategia del *downsizing* como respuesta a las condiciones que prevalecían en el entorno de la organización.

El *downsizing* ha sido identificado como la estrategia para lograr la reducción del tamaño y costos de la organización, así como el rediseño de los procesos de trabajo (Cross & Travaglione, 2004) de manera radical y a través de la eliminación de niveles jerárquicos (Lambert, 1999) p. 285 de una forma planificada y permanente (Cascio, 1993; Kets de Vries & Balazs, 1997; Sánchez & Suárez, 2005), con la intención de incrementar la eficiencia,

competitividad (Cascio, 1993; Sánchez & Suárez, 2005), productividad (Cascio, 1993; Freeman & Cameron, 1993; Kets de Vries & Balazs, 1997) y efectividad de la empresa (Budros, 1997). En concreto, hacer que las organizaciones produzcan lo mismo o más pero con menos recursos (Biasca, 1997).

Diferentes formas de definir el *downsizing* se presentan a continuación. Como se observa en la Tabla No. 2, existen coincidencias en cuanto a que el *downsizing* implica una reducción sistemática del número de empleados de la organización, asimismo, en la mayoría de las definiciones aseguran que se trata de un proceso planeado cuyo objetivo principal es mejorar la eficiencia, productividad y competitividad de la empresa.

Tabla No. 2. Formas de definir el término *downsizing*:

Autor(es)	Conceptualización del <i>downsizing</i>	Elementos principales
Applebaum, Simpson & Shapiro (1987)	Es la reducción sistemática de la fuerza laboral realizada por un empleador como resultado de pérdidas financieras, dificultades del flujo de liquidez, pérdida de contratos gubernamentales, cambios tecnológicos o competencia internacional.	*Reducción sistemática de la fuerza laboral.  * Resultado de pérdidas financieras, cambios tecnológicos o competencia internacional.
Freeman & Cameron (1993)	Es el conjunto de actividades llevadas a cabo por la gerencia de una organización para mejorar la eficiencia, productividad y	* Conjunto de actividades.  Mejorar eficiencia, productividad y competitividad.

	competitividad.	
Cascio (1993); Kets de Vries & Balazs (1997)	Es la eliminación planeada de posiciones o trabajos.	* Eliminación planeada de posiciones y trabajos.
Budros (1997)	Es el recorte deliberado de personal permanente que realizan las empresas para mejorar la eficiencia y/o efectividad.	* Recorte deliberado de personal permanente. * Mejorar la eficiencia y/efectividad.
Gómez-Mejía & Balkin (2002) p. 234	Es la estrategia directiva empleada para reducir la escala y el alcance de un negocio con el fin de mejorar su resultado financiero.	* Reducir el tamaño de la empresa. * Reducir la escala y el alcance de un negocio. * Mejorar rendimiento financiero.
Knudsen, Johnson, Matin & Roman (2003)	Es la reducción del número de trabajadores por una organización.	* Reducción del número de trabajadores.
Cross & Travaglione (2004)	Es la reducción de costos y tamaño de la organización y el rediseño de procesos de trabajo con el propósito previsto de la regeneración.	* Reducción del tamaño y costos. * Rediseño de procesos. * Regeneración.
Sánchez & Suárez (2005)	Es la práctica de reducción planificada y permanente de la fuerza de trabajo, que puede implementarse mediante diversas modalidades y que está dirigida a incrementar la eficiencia o competitividad de la empresa.	* Reducción planificada de la fuerza laboral. * Tiene diversas modalidades. * Incrementar eficiencia o competitividad.

Fuente: Elaboración propia.

Aunque la estrategia del *downsizing* ha sido comunmente relacionada con programas cuyo objetivo es reducir, achicar, aplanar, comprimir o consolidar la estructura organizacional (Paulsen, Callan, Grice, & Rooney, 2005) o simplemente reducir trabajo, recursos y gente (Bustos, 2005), hay quienes opinan que no solamente tiene ese alcance sino que puede ser una estrategia completa de transformación que incluya el cambio de valores y actitudes (Kets de Vries & Balazs, 1997).

Algunos investigadores coinciden en que ésta no solo implica el despido masivo de empleados sino que se trata de un proceso mucho más completo (Freeman & Cameron, 1993; Greenhalgh et al., 1988; Rodríguez & Robles, 1999), el cual puede considerar diferentes niveles en su implementación. En este sentido, Cameron (1994) identifica tres tipos de *downsizing* dependiendo de las necesidades de la empresa:

- Reducción de la fuerza laboral: Es una estrategia enfocada a reducir el número de empleados inmediatamente, es decir, en el corto plazo. Esto, a través de despidos, transferencias y asignación de tareas en otras áreas, incentivos para jubilarse anticipadamente, paros, etc.
- Rediseño del trabajo: Es una estrategia a mediano plazo la cual implica la reducción de trabajo a través de la eliminación de funciones, niveles jerárquicos, grupos, divisiones o productos y rediseño de tareas.
- Rediseño sistémico: Estrategia a largo plazo que pretende cambiar la cultura organizacional así como las actitudes y los

valores de los trabajadores, haciendo del *downsizing* un sentido de vida, teniendo como fundamento el mejoramiento continuo.

A través del tiempo, el *downsizing* ha sido asociado con la reingeniería, la reestructuración de la plantilla, la reducción o *rightsizing* (Caplan & Teese, 1997), despidos, *declining*, *retrenching*, *renewing* (Cameron, 1994), *delayering* (Bhattacharyya & Chatterjee, 2005), sin embargo, debido a que la manifestación más común de esta estrategia es el despido de empleados, muchos autores han tratado este proceso como sinónimo de despidos (Freeman & Cameron, 1993), incluso ha sido conocida también como la táctica de “cortar cabezas” (Kets de Vries & Balazs, 1997).

#### **2.2.3.2. Razones para implementar el *downsizing* y su utilidad.**

A pesar de los aparentes efectos negativos que la práctica del *downsizing* ha ocasionado principalmente en el comportamiento de los empleados (Cummings & Worley, 2007) p. 292, las empresas siguen poniendo en práctica esta estrategia. Esta situación ha llamado la atención de investigadores y académicos, enfocándose en el estudio de las causas que motivan a las organizaciones a implementar esta estrategia (Budros, 1997) supuestamente en un intento por aprovechar la ventaja competitiva que le puede dar a la empresa.

Las razones por las que las empresas deciden implementar el *downsizing* han sido analizadas desde tres perspectivas principalmente y que sugieren las diversas causas que orillan a una reestructuración: 1) la económica

(Bhattacharyya & Chatterjee, 2005; Magán & Céspedes, 2007; Mckinley & Georg, 2000), 2) la institucional (Bhattacharyya & Chatterjee, 2005; Magán & Céspedes, 2007; Mckinley & Georg, 2000) y 3) la sociocognitiva (Mckinley & Georg, 2000) (Tabla No. 4).

#### Perspectiva económica:

La perspectiva económica justifica la implementación del *downsizing* con la necesidad de incrementar el rendimiento, productividad y eficiencia de la empresa, características necesarias para enfrentar una crisis económica. Para lograr estos fines se disminuye el número de empleados con la intención de aprovechar al máximo el recurso humano (Garrett, 1999; Magán & Céspedes, 2007), lo que permite la disminución de costos y en consecuencia la mejora de los resultados financieros de la empresa (Mckinley, Zhao, & Garrett, 2000).

#### Perspectiva institucional:

La perspectiva institucional enfatiza que la implementación del *downsizing* se da atendiendo a reglas institucionales, las cuales generan expectativas de éxito y son compartidas por miembros de una sociedad o industria. Estas reglas especifican cuándo una empresa debe ser reestructurada y sugieren el comportamiento direccional (Mckinley et al., 1995). A partir de esta perspectiva se asume que el motivo por el cual las empresas reducen su tamaño es para lograr la obtención de la legitimidad de su entorno bajo el estatus de que es una norma institucional, y por lo tanto, ofrece legitimidad a la organización (Bhattacharyya & Chatterjee, 2005;

Fernández, Valle, & De la Calle, 2002). Además se asume que bajo esta perspectiva, el implementar la estrategia del *downsizing* permite que las empresas no pierdan competitividad con respecto a otras organizaciones (Carson, Carson, & Guidry, 2000), por tanto, es el entorno quien determina las normas que la organización debe seguir (Meyer & Rowan, 1977). Es importante notar que bajo el enfoque institucional se da poca importancia a cuestiones de eficiencia económica; respondiendo más a una especie de mito (Mckinley et al., 1995) en el sentido de que se le atribuyen beneficios que pudieran no existir. En general es utilizada más que nada a manera de imitación, principalmente cuando es implementada por empresas exitosas del mismo sector (Magán & Céspedes, 2007).

*Perspectiva sociocognitiva:*

En cuanto a la perspectiva sociocognitiva, no existe aun evidencia empírica disponible, solo un soporte tentativo, en donde se puede asumir que esta perspectiva justifica la implementación basándose en la percepción del gerente, en cuanto a la efectividad del *downsizing* a partir de factores producidos desde la percepción social (Mckinley & Georg, 2000).

Las diferentes perspectivas que han sido mencionadas con anterioridad son algunas de las razones para implementar el *downsizing*, sin embargo, esto no significa que sean mutuamente excluyentes, sino que puede existir una mezcla de ellas al tomar la decisión de implementar la estrategia (Bhattacharyya & Chatterjee, 2005; Mckinley et al., 2000).

Cada una de las perspectivas principales del *downsizing* tiene características particulares. En la Tabla No. 3 se presenta una breve síntesis de las mismas.

Tabla No. 3. Principales perspectivas del *downsizing*.

	<b>Perspectiva económica</b>	<b>Perspectiva Institucional</b>	<b>Perspectiva sociocognitiva</b>
Paradigmas	Paradigma económico/racional	Paradigma sociológico	Paradigma sociocognitivo
Puntos clave	Las organizaciones son entes racionales que buscan el propio interés que buscan mejorar la eficiencia.  Las actividades de dirección están debidamente conectadas entre sí y los directores entienden dichas conexiones.	Las actividades de dirección están débilmente conectadas entre sí y los directores no entienden dichas conexiones.  El cambio organizacional ocurre de conformidad con las reglas institucionales así como de una fuerza interna para ser más eficientes.	Los gerentes toman decisiones basados en esquemas en donde con frecuencia toman forma a partir de procesos de construcción social.
Argumentos principales	Las empresas hacen <i>downsizing</i> con la intención de reducir costos y mejorar la eficiencia y productividad.	Las empresas hacen <i>downsizing</i> para ganar legitimidad y reducir la incertidumbre.  El <i>downsizing</i> está manejado por un isomorfismo coercitivo, mimético y normativo.	Las decisiones de realizar <i>downsizing</i> están basadas en modelos mentales compartidos que definen el <i>downsizing</i> como efectivo. Estos modelos mentales están contruidos socialmente a través de la interacción social y conectados con procesos de representación.
Enfoque empírico y resultados	Evidencia mezclada en cuanto a los efectos del <i>downsizing</i> en la reducción de costos,	Existe soporte tentativo para este enfoque institucional.	Aun no existen resultados empíricos.

---

---

	beneficios y precios.		
Autores.	Cascio (1993); De Meuse et al. (1994); Mentzer (1996); Norman (1995); Worrell et al (1991)	Budros (1997), Lammertz & Baum (1998); McKinley et al. (1995), Mentzer (1996); Norman (1995b)	McKinley et al. (2000)

Fuente: McKinley, Zhao & Garrett (2000) p. 229.

Existen algunos estudios que han rescatado las causas principales por las que las empresas implementan la estrategia del *downsizing*, en los cuales es posible identificar su diversidad. De acuerdo con la American Management Association quien entrevistó a empresas en los Estados Unidos a finales de 1987 las principales causas por las que éstas implementaron la estrategia del *downsizing* son las siguientes (Biasca, 1997):

- La competencia mundial.
- La evolución de la filosofía empresarial.
- Cambios a una economía en donde la información y los servicios son cada vez más importantes.
- Cambios tecnológicos.

Otras investigaciones revelan que los avances tecnológicos y la competencia mundial son factores que muchas empresas consideran para implementar estrategias de cambio organizacional (Biasca, 1997), principalmente cuando existen problemas de mal funcionamiento en la estructura organizacional que le impiden adaptarse a los cambios del entorno, situación que orilla a reducir el número de empleados (Buhler, 1994).

Otras de las razones por las que algunas empresas deciden implementar la estrategia del *downsizing* y que presenta un esquema similar (Kusum, 2004) son:

- Por amenazas externas.
- Para incrementar la eficiencia y efectividad de la empresa.
- Por altos costos de operaciones.

En España, el estudio realizado por Sánchez & Suárez (2005), con una muestra de 354 anuncios de planes de reducción en la plantilla de trabajadores, reveló que las causas que las empresas reportaron para decidirse a implementar la estrategia del *downsizing* son:

- Fusiones y adquisiciones.
- Ahorro de costos y rejuvenecimiento de la plantilla (incluyen en este rubro incremento de productividad y mejora de la competitividad).
- Situación de crisis de la empresa (Suspensión de pagos, caída de la demanda).
- Adopción de crisis en el sector de actividad.
- Cambios regulativos.
- Centralización de la producción.
- Crisis interna.

En el estudio antes mencionado también se reveló que la causa principal por la que estas empresas decidieron realizar la reducción de la plantilla es por cuestiones de crisis interna, sin embargo, la reducción de costos y el

rejuvenecimiento de la plantilla fueron también razones muy importantes para decidir implementar esta estrategia.

En otro estudio en España se encontraron tres razones básicas que pueden ser decisivas para que las empresas hagan una reestructuración y que incluyen (Fernández, 2006):

- Una caída de las ventas, exceso de gastos, etc.
- Crisis: Resultado económico negativo, es decir, cuando los estados financieros están reportando pérdidas.
- Motivos relacionados con la organización y métodos de trabajo que incluyen exceso de papeleo, deficiente comunicación, barreras en la toma de decisiones, problemas de calidad, etc.

Desde la década de los ochenta el *downsizing* ha sido utilizado de manera continua como una herramienta para mejorar la eficiencia, productividad y competitividad de la organización (Allen et al., 2001; Appelbaum, & Donia 2001; Band & Tustin, 1995; Cameron, 1994; Rodríguez & Robles, 1999). La implementación del *downsizing* permite que la organización se ajuste a los cambios en tecnología y participe en la globalización (Bohlander, 2008) p. 19, con el fin de lograr satisfacer las necesidades de los clientes (Band & Tustin, 1995).

Asimismo, ha sido considerada como una intervención organizativa que llegó para quedarse (Tomasko, 1990) p. 8, evidencia que se observa en el caso

específico de los Estados Unidos, en donde son muy pocas las empresas que no implementaron el *downsizing* en la década de los noventa (Appelbaum & Donia, 2001).

En determinadas situaciones el *downsizing* se ha convertido en una práctica necesaria ya que ofrece que las organizaciones sean más eficientes y rentables a través de la eliminación de procesos que no agregan valor al producto y de los empleados que participan en esos procesos, todo esto con el objeto de incrementar sus márgenes de ganancia (Appelbaum & Donia, 2001; Ayling, 1997; Cameron, 1994; Kets de Vries & Balazs, 1997) y una posición financiera ventajosa para la empresa (Appelbaum & Donia, 2001; Cameron, 1994).

Como se mencionó con anterioridad esta estrategia ha sido motivada por la competencia mundial, las fusiones corporativas, los avances tecnológicos y las recesiones económicas (Naumann et al., 1998) y además es considerada como un medio efectivo para reorganizar y promover la eficacia de las organizaciones tanto públicas como privadas (Jiménez & Sánchez, 2006; Tsai et al., 2007).

También permite la integración de equipos multifuncionales con integrantes polivalentes y autodirigidos, a la vez que evita las disfunciones provocadas por las estructuras burocráticas, puesto que requieren menos niveles jerárquicos para la supervisión y el control (Cameron, 1994). Sin embargo, esto debe lograrse, originando una disminución de costos indirectos,

minimizando la burocracia, acelerando el proceso en la toma de decisiones, y mejorando la comunicación para incrementar la productividad (Kets de Vries & Balazs, 1997).

Un programa de implementación de *downsizing* puede ser la oportunidad para repensar la organización en cuanto a su estructura, propósitos principales y sus metas más importantes, dando la oportunidad a los gerentes de hacerse preguntas como: ¿Cuál es la misión de la empresa?, ¿cuál es la mejor manera de cumplir con dicha misión?, si no hubiera prisa alguna, ¿cómo se diseñaría la organización? (Freeman, 1994).

### **2.2.3.3. Clasificación, formas, tamaño y duración del proceso de *downsizing*.**

El *downsizing* puede ser clasificado básicamente a partir de dos enfoques: el proactivo y el reactivo (Kozlowski, Chao, Smith, & Hedlund, 1993): El enfoque reactivo se genera como una respuesta al mal funcionamiento financiero (Lee, 1997) o a las presiones del cambio, y como consecuencia, se considera como una decisión tardía o una respuesta defensiva. Este tipo de estrategia se encamina hacia una reestructuración a corto plazo con el fin de enfrentar los eventos externos o necesidades inmediatas, principalmente aquellas de tipo económico que obligan a que ocurra una disminución en los procesos de producción sin que se tomen en cuenta los objetivos organizacionales (Kozlowski et al., 1993).

Cuando el *downsizing* se implementa mediante el enfoque reactivo, éste es percibido por parte del nivel directivo como una situación en la que se ejerció el poder de decisión y se aumentaron las responsabilidades de los trabajadores. Para los subordinados la estrategia es una imposición que les incrementa la carga de trabajo y les genera conflictos (Tombaugh & White, 1990), principalmente debido a la deficiente claridad que prevalece en cuanto a los roles, funciones y responsabilidades. De hecho se enfoca más hacia los beneficios financieros, poniendo poca atención a los recursos humanos y a la participación de los trabajadores (Sverke, Hellgren, Näswall, Göransson, & Öhrming, 2008).

El enfoque proactivo es un proceso planeado y formalmente diseñado el cual intenta soportar una estrategia organizativa en el largo plazo (Kozlowski et al., 1993; Sverke et al., 2008), ya que forma parte de un objetivo estratégico general (Lee, 1997), pone las condiciones propicias para que la organización pueda desarrollar una estructura flexible que proporcionará una ventaja competitiva.

Al evaluar tanto la estrategia bajo el enfoque reactivo como con el proactivo se ha encontrado que en el *downsizing* proactivo se obtienen mejores resultados, principalmente porque propicia la participación de los trabajadores y se pueden disminuir los posibles efectos negativos (Gyu-Chang, 2006; Sverke et al., 2008; Wang, 2006).

Las características principales de cada uno de los enfoques se presentan en la Tabla No. 4 en donde se observa que existen diferencias significativas entre ambos enfoques principalmente en cuanto a comunicación, planeación y participación de los trabajadores en el proceso.

Tabla No. 4. Diferencias entre *downsizing* proactivo y *downsizing* reactivo.

<b><i>Downsizing</i> proactivo</b>	<b><i>Downsizing</i> reactivo</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Es debidamente planeado.</li><li>• Se realiza en el largo plazo.</li><li>• Propicia la participación de los trabajadores.</li><li>• Hay una buena comunicación interna.</li><li>• Pone atención en los recursos humanos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Es una respuesta a presiones económicas y del entorno.</li><li>• Se lleva a cabo en el corto plazo.</li><li>• Limita la participación de los trabajadores.</li><li>• La comunicación interna es muy deficiente.</li><li>• Se enfoca más en las cuestiones financieras.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia.

Asimismo es posible hacer una clasificación entre la proactividad del *downsizing* enfocado en los trabajadores y la proactividad del *downsizing* enfocado en la empresa. El primero implica el involucrar a los empleados en el proceso, logrando su participación activa y permanente a través de un entrenamiento previo, utilizando los canales apropiados de comunicación interna (Sverke et al., 2008), mientras que el segundo obliga a considerar la estabilidad de la empresa, la planeación en el largo plazo y la justificación que la organización dé para implementar la estrategia (Lee, 1997; Kozlowski, et al., 1993; Sverke et al., 2008).

Dentro de las formas del *downsizing* no solo se considera como tal el despido masivo de empleados (Kets de Vries & Balazs, 1997) sino que también puede identificarse en los casos de reubicaciones, bajas incentivadas, congelación de nuevas contrataciones (Freeman & Cameron, 1993; Greenhalgh et al., 1988; Rodríguez & Robles, 1999) y jubilaciones anticipadas (Greenhalgh et al., 1988). Se excluyen como parte de esta estrategia los despidos por causa justificada, las salidas voluntarias y las jubilaciones en tiempo normal así como el abandono de trabajo (Cascio, 1993).

Las formas típicamente utilizadas por las empresas al implementar la estrategia del *downsizing* son las jubilaciones anticipadas y los despidos, aunque las jubilaciones suelen representar un gasto mucho más considerable que los despidos (Karake-Shalhoub, 1999) p. 58. En la implementación, sin embargo, no puede dejar de considerarse que los encargados de implementar la estrategia deben buscar la forma más apropiada, como es el hacer el menor daño posible a los trabajadores, pero además tomando en cuenta los egresos que se generan como consecuencia de la liquidación de empleados.

En cuanto al tamaño del *downsizing*, diversas investigaciones han revelado un notable incremento en el nivel de estrés, inseguridad e incertidumbre (Devine et al., 2003) ante la implementación de la estrategia, sentimientos que van incrementando en la medida que el número de empleados a despedir es mayor puesto que la posibilidad a ser despedido también aumenta, lo que puede provocar que los trabajadores muestren una notable disminución de actitudes como el compromiso y la satisfacción laboral .

De igual forma, un proceso de *downsizing* que se prolonga por períodos largos puede provocar inestabilidad en los trabajadores la cual incrementa la posibilidad de que afecte negativamente el compromiso y la satisfacción laboral (Devine et al., 2003), siendo preferible que el proceso se realice en el menor tiempo posible como lo recomiendan Appelbaum & Donia (2001).

#### **2.2.3.4. Estrategias para el éxito en la implementación del *downsizing*.**

Los estudiosos del fenómeno del *downsizing* han difundido a través de las diversas bases de datos disponibles, una serie de recomendaciones que desde su punto de vista o a partir de los hallazgos realizados en sus investigaciones pueden ayudar a que dicho proceso tenga menos efectos negativos para los empleados. En este sentido, se recomienda que ante un proceso de reestructuración, es fundamental tomar en cuenta los valores humanos con su respectiva capacitación profesional, la integración en el entorno (Fustes-Fabra, 2008), la comunicación efectiva (Buhler, 1994; Fustes-Fabra, 2008), una cuidadosa planeación y visión (Buhler, 1994; Mishra, Spreitzer, & Mishra, 1998), determinar en qué áreas se aplicará la estrategia. dirigir los esfuerzos cual si fuera una orquesta (Buhler, 1994) y apoyarse en expertos sobre el trato que debe darse tanto a los que se quedan como a los que se van (Mishra et al., 1998).

De igual forma, Band & Tustin (1995) destacan los siguientes pasos:

*Analizar la estructura actual:* Antes de tomar la decisión de reestructurar, es necesario realizar un análisis de la situación actual, lo que ayudará a poner en

claro los detalles del resto de las etapas. Asimismo, es importante definir y analizar la posición competitiva actual de la empresa. Posteriormente se recomienda determinar la estructura necesaria para mantener la posición en el mercado, asimismo, identificar las competencias necesarias e identificar con cuales se cuenta, en general, considerar los efectos positivos y negativos de cada una de las alternativas.

*Decisión de reestructurar:* En esta fase se decide cuál es la nueva estructura de la fuerza de trabajo con la que se desea dotar a la empresa.

*Planificación de la reestructuración:* Definir cómo se va a realizar el cambio hacia la nueva estructura, esto es, qué métodos se van a utilizar y cuánto tiempo va a durar.

*Implementación de la reestructuración:* Poner en práctica el plan establecido en el apartado anterior.

*Evaluación de la reestructuración:* Los responsables de la reestructuración deben preguntarse si se ha logrado conseguir la estructura deseada.

*Nueva estructura:* Una vez alcanzada la estructura “ideal”, lo que se espera es que la posición competitiva de la empresa haya mejorado con respecto a la posición inicial. A partir de este punto, se deben realizar esfuerzos continuos para mantener y en lo posible mejorar dicha posición.

Appelbaum & Donia (2001) proponen un modelo llamado RDP (*realistic downsizing preview*) el cual fue construido rescatando de la literatura las mejores prácticas y posteriormente validado y revisado con información

obtenida de entrevistas con gerentes de nueve grandes organizaciones. Este modelo puede ser utilizado para evitar el fenómeno denominado “síndrome del sobreviviente”. Los resultados sugieren que hay tres aspectos que determinan la naturaleza de la relación entre la organización y los empleados supervivientes:

- a) La comprensión por parte de los empleados sobre las razones para implementar el *downsizing*.
- b) La duración y frecuencia del *downsizing*.
- c) La asistencia proporcionada a los empleados que sean despedidos.

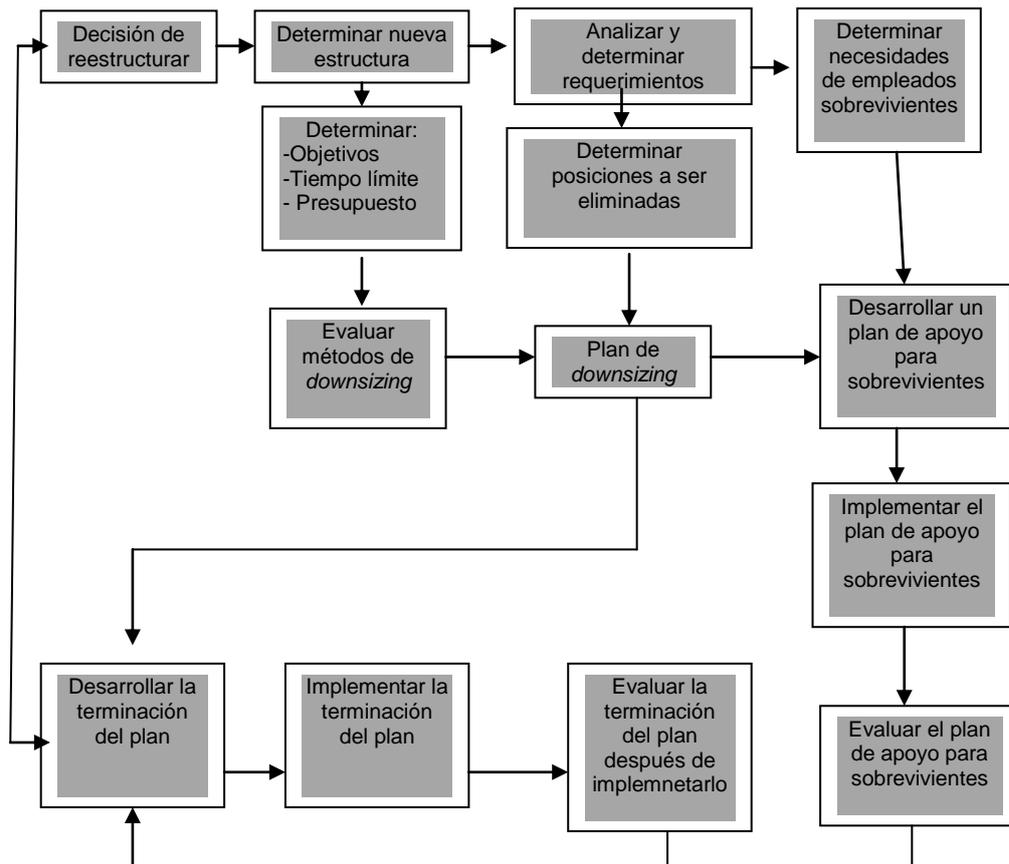
En la revista Business Week se publicó el artículo “Middle Managers” are they endangered species? en donde se describen los efectos de las reestructuraciones sobre determinadas personas, así como también, iniciativas utilizadas por algunas empresas en Estados Unidos para minimizar los posibles efectos negativos de las reducciones de personal, éstas son (Biasca, 1997):

- Incentivos a un adelanto de jubilación.
- *Outplacement*, definido por Mondy & Robert (2005) como el procedimiento que realiza una empresa para ayudar a un empleado despedido a encontrar empleo en cualquier otra parte.
- Extensión de los beneficios médicos.
- Mayor indemnización.
- Reentrenamiento.

- Trabajo parcial o co-participación en una tarea, de personal de tiempo completo.
- Reducciones de salario (Biasca, 1997).

Un modelo de proceso para desarrollar e implementar el *downsizing* se puede ver en la Figura No. 5 en donde es posible apreciar los diferentes pasos que deben seguirse, considerando la importancia de tomar en cuenta los recursos humanos.

Figura No. 5. Proceso para desarrollar e implementar un plan de *downsizing*.



Fuente: Labib & Appelbaum (1993) p. 80.

Siguiendo con la serie de recomendaciones para la administración exitosa de un programa de *downsizing*, Cacique & López (2008) opinan que ésta requiere de una buena planeación como parte de un análisis cuidadoso de información integrada por:

- Disposición de indicadores clave que permita definir la situación real de la empresa.
- Búsqueda de alternativas factibles de solución.
- Elaboración de un programa adecuado a los propósitos del proyecto.
- Definición de políticas y criterios generales para enfrentar la contingencia.
- Identificar escenarios.
- Enlistar acciones futuras de solución.
- Organizar al grupo que se responsabilizará de administrar el proceso de *downsizing*.
- Toma de decisiones e inicio de acciones.
- Comunicación oportuna, pertinente y detallada a los trabajadores involucrados en el proceso.
- Poner en acción los programas de orientación y asesoría que sean necesarios.

Brockner (1992) destaca algunas acciones que deben realizarse ante la implementación del *downsizing*, y las divide en tres categorías: Antes, durante y después de los despidos:

Antes:

- Evaluar la relación entre los despidos, la estrategia corporativa y la cultura.
- Proporcionar una amplia comunicación previa a la implementación del proceso.
- Identificar a los trabajadores clave y solicitar su compromiso con la organización.
- Preparar a los gerentes y a los supervisores para los despidos.

Durante:

- Proporcionar información completa a todos los trabajadores.
- Reforzar la comunicación.
- Proporcionar asistencia para minimizar el dolor por la salida sea mediante incentivos, o bien con el *outplacement*.
- Tratar con respeto y dignidad tanto a víctimas como a sobrevivientes.
- Facilitar el acceso hacia la dirección.
- Celebrar una ceremonia formal para reconocer el cambio.

Después:

- Asignar los nuevos roles a los empleados sobrevivientes.
- Ajustar las tareas, quitando aquellas funciones que se consideren no necesarias.
- Enriquecer el puesto, es decir, hacerlo más interesante
- Estar seguros de que los sobrevivientes reconocen las nuevas oportunidades.

Fieldman & Leana (1994) rescatan las mejores prácticas a partir de una investigación realizada en ocho empresas importantes de Estados Unidos:

- General Electric.
- United Auto Workers/General Motors.
- Institute for Survey Research/University of Michigan.
- Stroh's Brewery/ Janotta, Bray Group Services.
- Duracell, Inc.
- IBM.
- United Steelworkers of America.
- Steel Valley Authority.

A partir del análisis de este grupo de empresas públicas y privadas se rescataron las mejores prácticas en la dirección de los despidos masivos; a continuación se mencionan algunas de ellas:

1. Sistemas de alarma oportunos para identificar la potencial necesidad de realizar los despidos.
2. Una comunicación directa, honesta y enfática con los empleados para informales sobre lo relacionado con los despidos.
3. Una postura proactiva en la identificación de los empleados que pueden ser beneficiados con programas de asistencia.
4. Elaborar programas de soporte social enfocados no solo en atender problemas psicológicos, sino también en generar compromisos de búsqueda de empleo.
5. Diseñar programas de asistencia financiera que proporcione beneficios en cuanto a la protección de los recursos del plan de jubilación.

6. Programa de *outplacement*.
7. Incluir programas de asistencia para sobrevivientes que reconstruya el compromiso hacia la firma e incremente la productividad.
8. Una postura de responsabilidad social hacia las comunidades locales para minimizar el impacto adverso de los despidos.

De la misma forma, Burke & Cooper (2000) proponen básicamente tres pasos para revitalizar el proceso:

Inicio: Planeación y preparación para la planeación.

- Integrar el cambio como una estrategia de negocios.
- Iniciar con una meta en mente.
- Trazar el proceso positivamente, en términos de oportunidades.
- Comunicar a todos los miembros de la organización, involucrando a los empleados afectados.
- Considerar otras alternativas, por ejemplo, las salidas voluntarias.
- Establecer equipos de poder para dirigir el proceso.

Implementación: Trasladarse al cambio.

- Involucrar a los empleados en todos los aspectos de la implementación.
- Comunicar ampliamente, siempre hablando con la verdad, a través de dos vías de comunicación.
- Proveer soporte a gerentes, sobrevivientes y víctimas.
- Dar noticias cara a cara.
- Permitir las ceremonias de despedida.

- Tratar a todos los empleados con dignidad y respeto.
- Ser generosos.

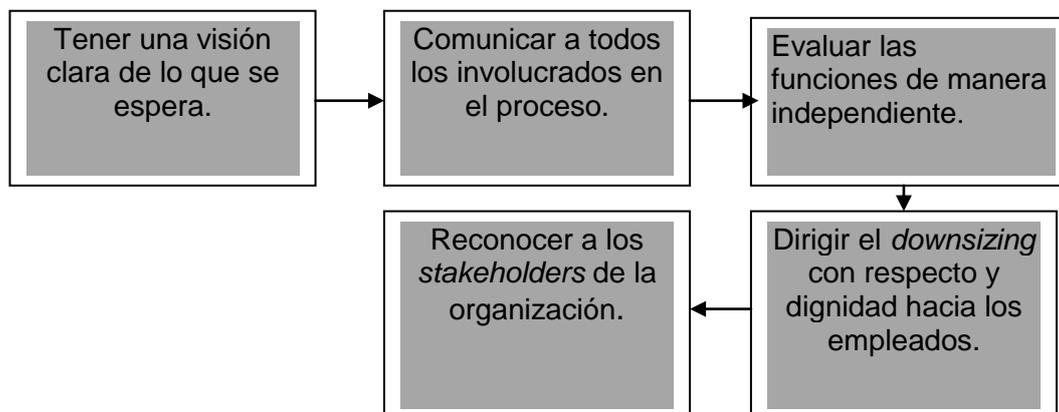
Institucionalización: Reenfocar y cerrar.

- Enfocarse en el futuro y visualizar el porqué los cambios eran necesarios.
- Clarificar las expectativas y responsabilidades.
- Celebrar los logros.
- Integrar grupos de apoyo para sobrevivientes.
- Evaluar la efectividad de los esfuerzos.
- Mantener la salud tanto de los individuos como de la empresa.

El proceso de *downsizing* no debe iniciar directamente con el despido de empleados, sino que éste debe ser un proceso debidamente planeado (Buhler, 1994; Tomasko, 1990) p. 63, pues no se trata simplemente empezar a “cortar cabezas” ya que puede caerse en el error de despedir demasiada gente a tal grado que se ponga en riesgo la capacidad básica de la compañía y llevarla a una “anorexia” corporativa (Budros, 1997), o bien, “cortar músculos en lugar de grasa” (Tomasko, 1996).

Los pasos que según Buhler (1994) deben seguirse para la implementación de un *downsizing* debidamente planeado se pueden ver en la Figura No. 6, misma que a continuación se presenta.

Figura No.6. Proceso de implementación del *downsizing*.



Fuente: Elaboración propia, basado en Buhler (1994).

Para cerrar este apartado de recomendaciones, se considera pertinente citar a Band & Tustin (1995) quienes señalan que ante la decisión de implementar la estrategia del *downsizing* es preciso tomar en cuenta lo siguiente:

1. Definir y analizar la posición de la empresa en cuanto a competitividad se refiere.
2. Determinar la estructura laboral apropiada para mantener la competitividad de la empresa.
3. Analizar las necesidades de capacitación de los trabajadores.
4. Evaluar las prácticas del área de recursos humanos.
5. Identificar las áreas críticas de recursos humanos que se verán involucradas en el proceso.
6. Determinar alternativas para dirigir los esfuerzos (entrenamiento, desarrollo de habilidades, despidos, *downsizing*, reubicaciones, etc.).

Así pues, el *downsizing* se puede visualizar como un proceso que requiere ser debidamente planeado, organizado, dirigido, ejecutado y controlado, es decir, siguiendo las fases del proceso administrativo y para que la implementación del *downsizing* funcione es necesario que exista decisión, compromiso, transparencia, objetividad y un gran sentido de responsabilidad y lealtad de quienes la implementan (Cacique & López, 2008).

De acuerdo con las investigaciones realizadas en torno al tema, es posible asumir que en la medida que se tomen en cuenta estas recomendaciones, los posibles efectos negativos de la estrategia se verán disminuidos y por tanto, las posibilidades de éxito en la implementación de la estrategia serán mayores.

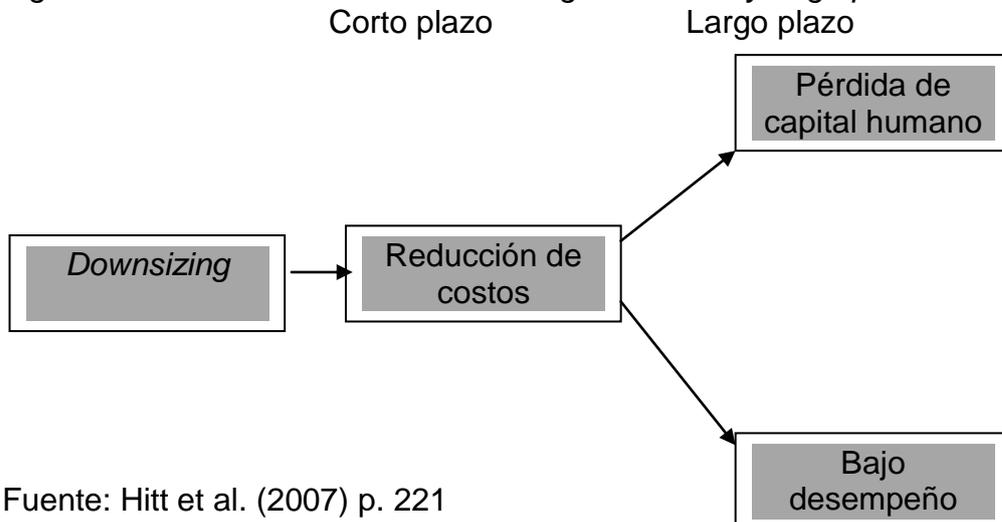
#### **2.2.3.5. Consecuencias del *downsizing* sobre el rendimiento empresarial y en los trabajadores.**

Como se ha mencionado en apartados anteriores, ante una situación de crisis económica y de competencia mundial, algunas veces las empresas se ven obligadas a tomar medidas drásticas; el *downsizing* puede convertirse en el último recurso para enfrentar el deterioro financiero (Lewin & Johnston, 2008) o incluso para evitar la desaparición de la empresa (Ayling, 1997; Burke & Cooper, 2000; Dewettinck & Buyens, 2002; Rodríguez & Robles, 1999) propiciado por un nuevo ambiente económico. Es difícil tomar decisiones tan radicales como es la implementación del *downsizing*. pero la mala gestión y la falta de habilidad para dirigir la empresa origina problemas financieros que deben ser resueltos (Kets de Vries & Balazs, 1997).

Aunque con la estrategia del *downsizing* se pueden obtener resultados en el corto plazo mediante la reducción de costos, también debe tomarse en cuenta que esta decisión puede generar resultados no deseados en el largo plazo (Di Frances, 2002; Nell & DeYoung, 2005). La decisión de implementar la estrategia pone en riesgo la salud de la organización (Mckinley et al., 1995), causando una amnesia empresarial o peor aún, un alzheimer corporativo (Lambert, 2001) a causa de la pérdida de trabajadores valiosos (Bhattacharyya & Chatterjee, 2005; Lambert, 2001; Wagar, 1998). Estos trabajadores al dejar la empresa se llevan muchos años de experiencia, resultando en una pérdida importante de conocimientos y habilidades (Bhattacharyya & Chatterjee, 2005) que puede verse reflejado en una disminución en el desempeño de la empresa (Hitt, Ireland, Hoskisson, Franklin & Mascaró, 2007).

En la Figura No. 7 se muestra una esquematización para representar los efectos del *downsizing* en la reducción de costos, el capital humano y el desempeño.

Figura No. 7. Resultados del *downsizing* en el corto y largo plazo.



Fuente: Hitt et al. (2007) p. 221

La pérdida de capital humano se origina debido a que en muchas ocasiones los despidos inician con los trabajadores mejor pagados (Lovelock, 1997), pretendiendo ahorrar cantidades importantes en pago de nómina, sin embargo, cuando se trata de empleados que tienen muchos años laborando en la empresa, puede haber una pérdida en la memoria institucional (Bhattacharyya & Chatterjee, 2005; Gómez-Mejía & Balkin, 2002) p. 450.

Se considera que a causa de la implementación del *downsizing* también puede haber una disminución de la productividad (Cameron, 1994; Caplan & Teese, 1997; Cummings & Worley, 2007; Gyu-Chang, 2006; Kief, 2007; Mckinley et al., 1995; Premkumar, 2000) p. 292, situación que se atribuye al comportamiento de los trabajadores (Kief, 2007) que en ocasiones perciben que el cambio representa más amenazas que oportunidades (Brockner, 1992). Además la estrategia no mejora significativamente el rendimiento empresarial (Cascio, 1998; Young & Morris, 1997; Mishra et al., 1998) ni le agrega valor a la firma (Cameron, 1994), pues existe evidencia de que las causas fundamentales de los problemas que orillaron a la empresa a tomar esta decisión quizá no se resuelven (Fernández, 2006; Gómez-Mejía & Balkin, 2002) p. 449, incluso hay organizaciones que al implementarlo tienden a sufrir más dificultades financieras que aquellas empresas que se resisten a optar por esta estrategia (Gyu-Chang, 2006).

Incluso la idea de que el *downsizing* puede llevar a una disminución de gastos en el corto plazo también puede ser cuestionada por los altos costos que implica la liquidación (Appelbaum, Lavigne-Schmidt, Peytchev, & Shapiro,

1999). En lugares en donde las empresas deben liquidar a los trabajadores como es el caso de México, éstas tienen que cumplir con las disposiciones establecidas en la Ley Federal del Trabajo en su artículo 50, al momento de hacer el finiquito de los trabajadores, lo que implica un egreso fuerte para la compañía.

Los efectos perjudiciales de esta estrategia, principalmente en los empleados (Cummings & Worley, 2007; Sparrow & Cooper, 1998) p. 292 se han mencionado con la intención de explicar los decepcionantes resultados que se observan evidenciados en diversas investigaciones (Cross & Travaglione, 2004), ofreciendo un panorama bastante sombrío para las empresas que deciden implementar la estrategia (Cummings & Worley, 2007) p. 295. A pesar de los intentos para considerar que esta estrategia beneficia a las organizaciones, la realidad es que la evidencia muestra algunos resultados contradictorios (Rodríguez & Robles, 1999). Por ejemplo, se ha mostrado que el *downsizing* en ocasiones no contribuye a la consecución de los objetivos para los que fue planteada, pues se ignoran los posibles efectos sobre los trabajadores que no son considerados al momento de decidir implementarla (Band & Tustin, 1995). De hecho a pesar de la frecuencia de su uso, a más de dos décadas de su lanzamiento existen muchos aspectos que no están suficientemente claros (Appelbaum & Donia, 2001; Bhattacharyya & Chatterjee, 2005; Budros, 1997) en relación con las potenciales repercusiones negativas sobre la moral, compromiso (Mckinley et al., 1995) lealtad y motivación de los trabajadores, y en consecuencia, sobre la eficiencia organizativa (Fernández et al., 2002).

Entre las investigaciones más recientes se pueden identificar los siguientes autores y hallazgos principales (Tabla No. 5):

Tabla No. 5. Estudios recientes que analizan la relación entre el *downsizing*, la satisfacción laboral, la comunicación y/o el compromiso de los trabajadores.

Autor(es)	Muestra	Principales Hallazgos
Allen et al. (2001)	10	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los empleados no están dispuestos a confiar completamente en la organización, asimismo, el compromiso organizativo es significativamente más bajo en la medida que avanza el proceso del <i>downsizing</i>.</li> </ul>
Devine et al. (2003)	608 personas entre víctimas y sobrevivientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las víctimas a un <i>downsizing</i> manifestaron tener más alto nivel de satisfacción que los empleados que continuaban trabajando en un ambiente de reestructuración.</li> <li>- Los empleados que sobreviven a un <i>downsizing</i> experimentan altos niveles de estrés y una notable disminución del nivel de compromiso y motivación.</li> </ul>
Appelbaum et al. (2003)	100 empleados de empresa de telecomunicaciones .	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El 82% de los empleados se autodescribieron como satisfechos y comprometidos con la organización después de implementada la estrategia del <i>downsizing</i>.</li> <li>-La comunicación durante el proceso del <i>downsizing</i> fue considerada como suficiente tanto en cantidad como en contenido</li> </ul>

Ugboro (2003)	368 operadores de transporte	-El impacto del <i>downsizing</i> sobre el compromiso dependerá del tipo de compromiso (afectivo, normativo o de continuación). El <i>downsizing</i> reduce el compromiso afectivo, aumenta el compromiso de continuación y aumenta la inseguridad.
Marques et al. (2006)		-La inseguridad percibida en el empleo por los trabajadores, provocada por el <i>downsizing</i> influye negativamente sobre su compromiso con la organización y éste influye positivamente sobre sus comportamientos innovadores.
Levitt (2008)	Empleados de importante compañía de seguros.	-Todos los trabajadores entrevistados manifestaron una ausencia total del compromiso y la lealtad a partir de la implementación de la estrategia del <i>downsizing</i> .

Fuente: Elaboración propia.

Al implementar la estrategia del *downsizing* se deben considerar los posible efectos negativos tanto en los sobrevivientes (los que se quedan en la organización) como las víctimas (los que se van de la organización). Los efectos psicológicos en los empleados al implementar la estrategia incluyen frustración, ansiedad (Robbins & Decenzo, 2002) p. 209, inseguridad, coraje (Robbins & Decenzo, 2002: Ayling, 1997; Brockner, 1992; Devine et al., 2003; Kets de Vries & Balazs, 1997; Shah, 2000) p. 209, que ocurren principalmente cuando los trabajadores perciben que los despidos son ilegítimos (Brockner, Greenberg, Brockner, Bortz, Davy & Carter, 1986) y que ellos no son tratados

con justicia (Clay-Warner, Hegtvedt, & Roman, 2005; Kets de Vries & Balazs, 1997), situación que propiciará una disminución en la satisfacción laboral (Barret-Howard & Ryler, 1986).

En ocasiones las empresas brindan apoyo a las víctimas buscándoles un nuevo empleo, ofreciéndoles asesoría psicológica, integrando grupos de apoyo, ofreciéndoles el pago por despido, extendiendo las prestaciones de seguro social, etc., pero desafortunadamente cuando lo hacen favorecen a las víctimas y no a los sobrevivientes, por lo que podría decirse que la situación se revierte y los que se van se convierten en los sobrevivientes, mientras que los que se quedan son las víctimas (Noer, 1993; Robbins, 2004; Tsai et al., 2007) p. 11 y p. 209. Estas características se notan al observar que los sobrevivientes enfrentan más incertidumbre y tienen la moral baja, pierden la confianza, manifiestan una satisfacción baja y disminución del compromiso, además de un estado de ansiedad por su futuro incierto (Tsai et al., 2007).

Al considerar el nivel de satisfacción de víctimas y sobrevivientes un estudio comparativo con una muestra de 608 personas. reveló que las víctimas manifestaron tener un nivel de satisfacción más alto que aquéllos que sobrevivieron al proceso de *downsizing* (Devine et al., 2003).

Estos resultados pueden preverse ya que los empleados que continúan trabajando después del *downsizing* reportan más estrés debido a que casi siempre empeoran las condiciones generales (Baruch & Hind, 2000; Devine et al., 2003), pues con frecuencia se intenta realizar el mismo trabajo con menos

gente (Gómez-Mejía & Balkin, 2002; Jiménez & Sánchez, 2006) p. 450, en cambio, los que fueron despedidos y que posteriormente encontraron un nuevo empleo, tuvieron la oportunidad de comenzar de nuevo. Por ello, se debe prestar más atención a los sobrevivientes (Robbins & Decenzo, 2002) p. 209, considerando la posibilidad de permitirles hablar con consejeros con respecto a sus sentimientos de culpa, ira y/o angustia, de tal forma que se pueda evitar el llamado “síndrome del sobreviviente”.

El término “síndrome del sobreviviente” fue usado inicialmente por el psiquiatra W.G. Nierland en 1968 para referirse a las reacciones y comportamientos compartidos de sobrevivientes de holocaustos, catástrofes (Appelbaum et al., 1999) secuestros, ataques terroristas, guerras, etc. (Jiménez & Sánchez, 2006). Según Nelissen & Selm (2008) este término fue introducido a las organizaciones y principalmente a los recursos humanos por Noer (1993).

El “síndrome del sobreviviente” ha sido definido como las características emocionales y actitudinales negativas de aquéllos que han sobrevivido a un proceso de *downsizing* (Allen et al., 2001; Cross & Travaglione, 2004). Asimismo, Robbins & Decenzo (2002) p. 209 lo identifican como el conjunto de actitudes, percepciones y comportamientos que afloran después de un recorte involuntario de empleados.

La ansiedad y/o preocupación se hacen presentes en los empleados que viven con la incertidumbre y el estrés; se muestran ansiosos o preocupados al no saber si ellos serán los siguientes en la lista (Gómez-Mejía & Balkin, 2002;

Kets de Vries & Balazs, 1997) p. 449; estos sentimientos pueden estar justificados, ya que la mayoría de los empleados pueden perder su trabajo en un futuro próximo. El grado de inseguridad que los trabajadores reporten va a depender básicamente de dos factores (Greenhalgh et al., 1988):

- La severidad de la amenaza. Ésta refleja la gravedad de las circunstancias que pueden llevar a la pérdida del trabajo.
- La impotencia percibida. La carencia de protección, confusión en las expectativas, ambiente de autoritarismo y procedimientos de despido inadecuados.

En muchas ocasiones los trabajadores al no conocer el significado exacto de *downsizing* (Buhler, 1994) solo intuyen que se trata de algo malo, por lo que al escucharlo vienen a su mente pensamientos negativos tales como mala gestión, despidos masivos, conflictos, cierre de empresas (Fernández, 2006), pérdida de trabajo, pérdida de oportunidades así como pérdida de autoestima (Buhler, 1994).

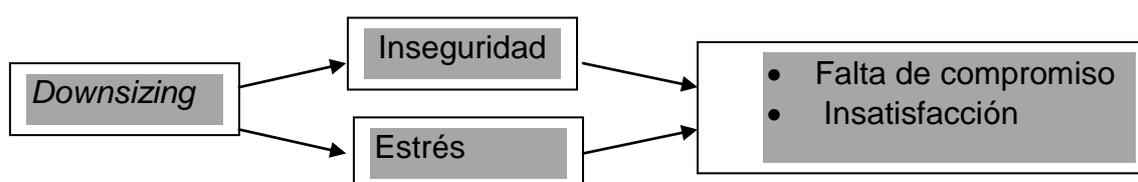
Generalmente el término se relaciona con miedo e inseguridad (Buhler, 1994), pero sin un significado específico; es responsabilidad de la dirección comunicar a todos los empleados este tipo de situaciones y explicarles de qué se trata (Buhler, 1994), y su alcance, ya que el desconocimiento ocasiona incertidumbre, sentimiento que Devine et al. (2003) han encontrado relacionado con altos niveles de estrés y tensión, lo que puede ocasionar que la satisfacción laboral y compromiso se vean reducidos (Ashford, Lee, & Bobko, 1989; Buhler, 1994; Cross & Travaglione, 2004; Devine et al., 2003; Dresang,

2008), actitudes que son esenciales para la productividad organizativa (Cross & Travaglione, 2004; Shah, 2000).

Después del *downsizing* es muy difícil recuperar el involucramiento en el trabajo y el compromiso laboral (Allen et al., 2001; Shah, 2000). Por otra parte, en muchas ocasiones el *downsizing* como estrategia de gestión de recursos humanos limita la participación activa de los empleados, provoca inseguridad y estrés lo cual puede contribuir a que disminuya aun más el nivel de compromiso de los trabajadores durante el proceso de implementación.

Los efectos que el *downsizing* puede tener con respecto a la inseguridad, el estrés, el compromiso y la insatisfacción en el trabajo se muestran a continuación (Figura No. 8).

Figura No.8. Efectos del *downsizing* en el compromiso y la satisfacción laboral.



Fuente: Elaboración propia.

Los sobrevivientes a un recorte de personal manifiestan problemas tales como falta de seguridad (Cross & Travaglione, 2004; Fernández et al., 2002; Tsai et al., 2007), además de depresión, miedo (Ayling, 1997; Devine et al., 2003; Li-Ping & Fuller, 1995; Robbins & Decenzo, 2002) p. 209, lo que

contribuye a la insatisfacción y a la falta de lealtad (Li-Ping & Fuller, 1995). Adicionalmente puede reflejarse falta de creatividad, la cual impacta a la innovación que también se ve afectada (Amabile & Conti, 1999), agregando a éstos, problemas de salud tales como hipertensión arterial, artritis, úlceras gástricas y elevados niveles de colesterol (Glenn, 2005), en concreto, su implementación puede causar grandes estragos y desilusión (Choy, 2002), por lo que Implementar esta estrategia puede ser devastador (Ayling, 1997; Devine et al., 2003) p. 11.

Adicionalmente, Naumann, Bennett, Bies & Martin (1998) señalan que este tipo de decisiones ocasiona también problemas psicológicos y económicos, tanto a los trabajadores como a su familia.

Debido a que los trabajadores permanecen la mayor parte del tiempo en su trabajo, éstos establecen vínculos de amistad dentro de la organización. Ante la presencia de este fenómeno se da la ruptura de esos lazos, lo cual puede provocar insatisfacción, relación a la que numerosos estudiosos del tema han dedicado tiempo, concluyendo que la socialización es un importante componente de la satisfacción en el trabajo (Shah, 2000).

Los hallazgos revelados a partir de los estudios realizados por Schweiger, Ivancevich & Power (1987) sugieren que los sobrevivientes a un proceso de *downsizing* expresan sentimientos de disgusto y coraje porque sus compañeros fueron despedidos y a la vez se sienten culpables de haber

conservado su empleo a pesar de que consideran que el trabajo de sus colegas es tan bueno o mejor que el propio.

La teoría de la expectativa desarrollada por Víctor Vroom apoya las consideraciones que se han mencionado con anterioridad en el sentido de que ésta sugiere que un trabajador solo estará dispuesto a esforzarse lo necesario para alcanzar una meta y se le otorgue valor a su esfuerzo, de tal forma que la manera en que un individuo perciba el resultado determinará el esfuerzo que éste realice. En este sentido, si un empleado considera que su esfuerzo no es un criterio para quedarse en la empresa, o bien para obtener recompensas, no estará dispuesto a dar más.

Noer (1993) identifica principalmente cuatro grupos de sentimientos experimentados por los sobrevivientes:

1. El miedo, inseguridad e incertidumbre.
2. La frustración, resentimiento y enojo.
3. La tristeza, depresión y culpa.
4. La injusticia, traición y desconfianza.

Además de soportar todos estos sentimientos, los trabajadores que no fueron despedidos tienen qué cargar con un incremento de trabajo en la organización (Devine et al., 2003; Kimberly, 2007), nuevas responsabilidades, cambio de puesto sin el conocimiento, capacidades, habilidades y personalidad apropiados para la nueva tarea y/o función asignada (Kimberly, 2007).

La mayoría de las veces los trabajadores no son entrenados anticipadamente, esto debido a que se presta demasiada atención a eliminar puestos y poca atención al recorte del trabajo innecesario (Tomasko, 1996), situación que puede llevar a los trabajadores a la insatisfacción, lo que impide que la empresa funcione a su máximo nivel (Allen, Freeman, Reizenstein, & Rentz, 1995). El resultado final ante esta situación es que los trabajadores están cada vez más cansados, resentidos y desmotivados como consecuencia de las decisiones que son tomadas (Appelbaum & Donia, 2001).

Brockner (1992) destaca algunos factores que desde su punto de vista pueden afectar la reacción de los sobrevivientes a un proceso de *downsizing*, éstos son:

- La justificación del *downsizing* ante los trabajadores.
- La congruencia del *downsizing* con la cultura corporativa.
- La comunicación interna que la empresa promueva antes de iniciar el proceso.
- La explicación sobre las razones que orillaron a la empresa a implementar la estrategia.
- Los criterios utilizados para decidir quién se queda y quién se va.
- La ayuda material que la empresa proporcione a las víctimas del proceso.
- La relación afectiva entre víctimas y sobrevivientes.
- El nivel de compromiso de los trabajadores.

En el caso de los mandos medios, pueden presentarse algunas reacciones ante la implementación del *downsizing* que incluyen (Kusum, 2004; Robyn & Dunkerley, 1999):

1. *Pérdida de confianza*. Los mandos medios pierden la confianza en la dirección debido a que:
  - a. Los trabajadores no son informados por escrito sobre la futura estructura y su rol en la organización.
  - b. El proceso tardó más de 6 meses en concluirse, lo que ocasiona resultados adversos en los trabajadores de niveles inferiores.
  - c. Los altos directivos no delegaron autoridad a los mandos medios.
2. *Falta de compromiso*. Los mandos medios no se sienten comprometidos con la empresa, sin embargo, reconocen la responsabilidad con la gente.
3. *Falta de motivación*. Los supervisores manifiestan resentimiento con la organización por exigirles resultados, incrementando la productividad bajo una total presión.
4. *Renuencia de los sobrevivientes*. Debido a los cambios generados y a su impacto negativo en los trabajadores, los mandos medios se cuestionan si deben quedarse o dejar la organización.

### **2.2.3.6. Empresas que han implementado el *downsizing*.**

General Motors, Ford y Chrysler son firmas pioneras que encabezan la lista de un gran número de empresas que a nivel mundial han decidido implementar el *downsizing* (Budros, 1997). En la actualidad millones de empleados se enfrentan al fenómeno del *downsizing* que empezó hace ya más de dos décadas. En Estados Unidos, más de diez millones de puestos fueron eliminados en la década de los noventa (Lewin & Johnston, 2008). Organizaciones como Oryx Energy, empresa productora de petróleo en la zona de Dallas, Texas, Colgate-Palmolive y Heinz han apostado a la estrategia con recortes masivos (Biasca, 1997). Estos recortes también han sido anunciados o implementados en corporaciones como Chase Manhattan (12,000), Wells Fargo Bank (8,000), Bell South (11,300), Motorola (15,000), Citigroup (8,000) (Naumann et al., 1998).

Según las estadísticas del Departamento del Trabajo de Estados Unidos, tan solo en el año 2002 el recorte fue de 1,466,000 empleados en ese país; en el caso de la empresa McDonald's, se planeó eliminar 600 empleos corporativos, cerrar alrededor de 175 restaurantes y terminar o reestructurar sus operaciones en siete países de Medio Oriente y América Latina (Mondy & Robert, 2005).

El número de recortes de personal en los Estados Unidos, durante el periodo de 1989-1999 se muestra en la Tabla No. 6.

Tabla No . 6. Recorte de la fuerza laboral durante los años de 1989 a 1999:

Año	Número de empleados
1989	111,285
1990	316,047
1991	555,292
1992	500,000 (estimado)
1993	615,186
1994	516,069
1995	439,882
1996	477,147
1997	434,350
1998	677,795
1999	630,450 (Hasta el 30 de Nov. De 1999)

Fuente: Premkumar (2000) p. 31.

En la Tabla No. 7 se puede observar una lista de empresas estadounidenses que implementaron el *downsizing* durante el período 1991-1994 (Premkumar, 2000).

Tabla No. 7. Recortes de personal realizados en empresas de Estados Unidos durante el período de 1991 a 1994.

Organización	Empleados despedidos
IBM	85,000

AT & T	83,500
General Motors	74,000
U.S. Postal Service	55,000
Sears	50,000
Boeing	30,000
Nynex	22,000
Hughes Aircraft	21,000
GTE	17,000
Martin-Marietta	15,000
Dupont	14,800
Eastman Kodak	14,000
Philip Morris	14,000
Phar Mor	13,000
Procter & Gamble	13,000
Bank of America	12,000
Aetna	11,800
GE Aircraft Engines	10,250
McDonnell Douglas	10,200
Bellsouth	10,200
Ford Motor	10,000
Xerox	10,000
Pacific Telesis	10,000
Honeywell	9,000
U.S. West	9,000

Fuente: Premkumar (2000) p. 30.

En Europa, compañías del sector automotriz también han hecho grandes reducciones de personal, tal es el caso de Peugeot y Renault en Francia que redujeron alrededor del 10% y el 17% respectivamente de su plantilla en un intervalo de cinco años. En Australia se pueden mencionar los bancos ANZ, Westpac, Commonwealth y la compañía de telecomunicaciones Telstra (Cross & Travaglione, 2004), empresas que también optaron por esta estrategia en la década de los noventa. En Alemania la Volkswagen despidió alrededor de 30,000 empleados y disminuyó al 16% el salario de los trabajadores sobrevivientes (Stephen Robbins & Decenzo, 2002) p. 67. En España durante el período 1989-1994, cerca del 50% de grandes empresas como Telefónica, BBVA, BSCH, etc. realizaron alguna estrategia de reestructuración, lo que ocasionó una disminución del empleo de un 31% (Suárez, 1999).

A principios de la década de los noventa un gran número de empresas de la India se sumaron a la lista, incluyendo bancos, empresas multinacionales, así como algunas unidades del sector público (Bhattacharyya & Chatterjee, 2005). En casos más recientes, la empresa American Express decidió eliminar alrededor de 7,000 empleos durante el año 2008, al igual que Qwest, quien reportó una reducción de su fuerza laboral de 1,200 empleos en el mismo año. Así también, Tenneco, Inc. planeó eliminar 1,100 empleos, mientras que Servicio Postal de Estados Unidos decidió recortar 40,000 empleos para finales del 2008 (Hartman, 2008). Hewlett Packard despidió alrededor de 14,500 trabajadores, lo que representa aproximadamente un 10% de su fuerza laboral, asimismo, en Sony, un total de 10,000 empleados perdieron su trabajo (Virick, Lilly & Casper, 2007).

Se espera que los despidos masivos continúen (Brockner, 1992), ya que *downsizing* genera más *downsizing* (Cassio, 1993). Tan solo como ejemplo, Kodac realizó reestructuración de la plantilla cuatro veces en un período de 10 años comprendidos entre 1982 y 1992, mientras que Honeywell implementó la estrategia dos ocasiones en cuatro años.

La difícil situación económica que prevalece en México ocasionó que en el periodo de enero a abril del 2009 se perdieran un total de 213,000 empleos. De este total de empleos perdidos, el Estado de Chihuahua eliminó 38,807 (18%), de las cuales 22,230 (57%) corresponden a Ciudad Juárez. Cabe destacar que durante el 2008 se perdieron 30,000 plazas en esta ciudad, sumando un total de 116,000 empleos en todo el estado de Chihuahua de enero de 2008 a abril de 2009. Todas estos despidos masivos corresponden a la Industria Maquiladora, principalmente en los sectores de autopartes, electrónica y eléctrica, de acuerdo con información del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) (Simental, 2009).

#### **2.2.4. El compromiso organizacional y el *downsizing*.**

El *downsizing* puede tener efectos tanto en los procesos del trabajo como en el ambiente laboral (Knudsen et al., 2003), lo cual puede ocasionar bajos niveles de compromiso en los trabajadores sobrevivientes (Kets de Vries & Balazs, 1997; Knudsen et al., 2003).

El compromiso organizacional es la actitud del trabajador que constituye un estado psicológico que pone de manifiesto la relación de los trabajadores

con la organización (Meyer & Allen, 1991) es decir, representa el grado en el que un empleado se identifica y es involucrado en una organización (Amorós, 2007; Curry, Wakefield, Price, & Muller, 1986) y se relaciona directamente con la participación y la intención del empleado de permanecer en la organización (Amorós, 2007). Se considera que desde un punto de vista contextual además está ligado directamente con el rendimiento laboral (Mathieu & Zajac, 1990).

Meyer & Allen (1991) desarrollaron un modelo que ayuda a comprender las dimensiones del compromiso organizacional bajo tres componentes. El modelo presenta similitudes y diferencias en las conceptualizaciones del compromiso organizacional, estableciendo tres dimensiones de compromiso, a través de diferentes formas de pensar y que se conocen como:

- Compromiso afectivo: Refleja el estado emocional del trabajador, su identificación e involucramiento con la organización (Meyer & Allen, 1998). Representa el deseo de ser leal a la organización, además de ese vínculo emocional que se establece entre el individuo y su organización, de tal forma que las personas que están muy comprometidas, al identificarse con la empresa, se identificarán con los valores y metas, y manifestarán un deseo de permanecer en ella (Ugboro, 2006).
- Compromiso normativo: Refleja el sentimiento de obligación de permanecer en la organización (Meyer et al., 1998). Ugboro (2003) señala que es una disposición a ser leal y comprometido casi como si la organización fuera parte de su propia familia, país o religión.

- Compromiso de continuación: Reconoce los costos asociados con la idea de abandonar la empresa (Meyer et al. 1998), es decir, el apego de carácter material que el colaborador tiene con la organización. Implica que el trabajador considerará que al cambiar de empleo tendrá que sacrificar las inversiones realizadas (Ugboro, 2003).

Todos los diferentes tipos de compromiso: el afectivo, el normativo y el de continuación, envuelven a un estado psicológico que:

1. Caracteriza la relación del empleado con la organización.
2. Influye en la decisión del trabajador de continuar o no como miembro de la organización (Ugboro, 2006).

Por ello, los empleados que tienen un fuerte compromiso afectivo continúan en la organización porque quieren estar ahí, aquéllos que tienen un fuerte compromiso normativo seguirán en la empresa porque consideran que deben permanecer en ella, mientras que los que tienen un fuerte compromiso de continuación seguirán en la organización debido a que sienten que tienen que estar ahí (Amorós, 2007).

El compromiso que los empleados sienten hacia la empresa predice el ausentismo y la satisfacción laboral (Mathieu & Zajac, 1990). Tanto la satisfacción laboral como el compromiso organizacional están recíprocamente relacionados (Huang & Hsiao, 2007), sin embargo, algunos autores consideran que el efecto de la satisfacción sobre el compromiso es más fuerte que el del compromiso sobre la satisfacción laboral (Mathieu & Zajac, 1990).

Se considera que existe una asociación entre el nivel de estrés de los empleados que aumenta y el compromiso organizacional que disminuye cuando los empleados (Akdogan & Cingoz, 2009):

1. Creen que las políticas del *downsizing* son forzadas e injustas.
2. Creen que las políticas del *downsizing* son procedimientos que no están explicados con claridad.
3. No son capacitados durante el período de implementación del *downsizing*.
4. Están preocupados por su futuro.
5. Consideran que la carga de trabajo incrementará a causa de los despidos masivos.

Por lo anterior es importante hacer un plan bien definido durante la implementación del *downsizing*; reconocerlo como una oportunidad antes que una amenaza. Mientras se experimenta el proceso, permitir que los empleados participen. Informar a todos los trabajadores sobre la implementación del *downsizing* permitirá tener mejores resultados y disminuirá el riesgo de que los empleados manifiesten un decremento en el compromiso con la organización (Akdogan & Cingoz, 2009).

En la medida en la que los trabajadores perciban el proceso de *downsizing* como injusto y desfavorable, reducirán el nivel de compromiso, situación en la que no solo se incrementa el ausentismo y en ocasiones la renuncia del trabajador, sino que además reduce la productividad en la organización (Akdogan & Cingoz, 2009). En cambio, cuando el *downsizing*:

- Es percibido por los trabajadores sobrevivientes como necesario para sobrevivir.
- Se garantiza a los trabajadores conservar su empleo por un período determinado.
- Se cree en los que dirigen la empresa.
- Se considera que los que toman las decisiones son justos.

Los trabajadores estarán dispuestos a encontrar la manera de contribuir en la reestructuración y mejorar la eficiencia, involucrándose en los cambios que sean necesarios (Cameron, Freeman, & Mishra, 1991). En este mismo sentido, el nivel de compromiso incrementará si los trabajadores (Spreitzer & Mishra, 2002):

- Creen en la dirección de la empresa.
- Consideran que reciben apoyo de la organización.
- Creen que las víctimas son tratadas con justicia.
- Consideran que los despidos fueron realizados sin considerar antigüedad y jerarquía.

### **2.2.5. La satisfacción laboral y el *downsizing*.**

Otro elemento importante que ha sido considerado como fundamental para el éxito de una organización es la satisfacción laboral (Cross & Travaglione, 2004; Kusum, 2004), el cual también es afectado por la implementación del *downsizing* (Allen et al., 2001; Cross & Travaglione, 2004; Choy, 2002; Devine et al., 2003; Levitt et al., 2008; Marques et al., 2006).

La satisfacción laboral es una de las actitudes que más atención ha recibido dentro de las investigaciones en comportamiento organizacional (Amorós, 2007; Robbins, 2004) pp. 73 y 78. El término satisfacción laboral fue introducido inicialmente por Hoppock en el año de 1935; es conceptualizada como aquella que integra la manera en la cual los trabajadores se sienten en su ambiente laboral tanto física como psicológicamente (Tsai et al., 2007).

La satisfacción es la actitud general de un empleado hacia su trabajo (Robbins, 2004) e incluye los sentimientos positivos o respuestas agresivas (Tsai et al., 2007). Es una percepción subjetiva de las experiencias laborales (Locke, 1976) que se refleja en los efectos que ocurren a través del tiempo en los trabajadores, en donde pueden experimentar diferentes grados de placer o descontento en el trabajo o con respecto a diversos aspectos del mismo (Locke, 1976).

En general, la satisfacción laboral se refiere a la actitud global que una persona tiene hacia el trabajo que realiza, de tal suerte que si un individuo se encuentra satisfecho con el trabajo que desempeña mostrará una actitud positiva hacia el mismo (Amorós, 2007) p. 73. Por tanto, se trata de complejas y diversas reacciones emocionales del trabajador, por tanto, este concepto es considerado como multidimensional (Peiró & Prieto, 1996).

De acuerdo con la Sociedad para la Dirección de Recursos Humanos (SHRM por sus siglas en inglés), los cinco aspectos más importantes de la satisfacción laboral de los empleados, clasificados en orden de importancia

incluyen: compensación, beneficios, seguridad en el trabajo, balance entre vida y trabajo, comunicación entre empleados y gerentes (Lockwood, 2007).

Es posible identificar básicamente nueve dimensiones de la satisfacción laboral, éstas son (Locke, 1976):

1. Satisfacción con el trabajo. Integra la atracción intrínseca al trabajo, la variedad, las oportunidades de aprendizaje, la complejidad, la cantidad de trabajo y las posibilidades de éxito y control sobre los métodos.
2. Satisfacción con el sueldo. Incluye la parte de la remuneración y la manera en que ésta es distribuida entre los trabajadores de manera equitativa.
3. Satisfacción con las promociones. Constituye las oportunidades de formación y otros aspectos que dan soporte a la promoción
4. Satisfacción con el reconocimiento. Comprende elogios y críticas al trabajo realizado.
5. Satisfacción con los beneficios. Contempla pensiones, vacaciones y seguridad.
6. Satisfacción con el jefe. Incluye el estilo de liderazgo o las capacidades técnicas y administrativas, así como las cualidades a nivel interpersonal.
7. Satisfacción con los compañeros de trabajo. Integra la competencia, los apoyos que ofrecen y la amistad que demuestran.
8. Satisfacción con las condiciones de trabajo. Incluye el horario, los períodos de descanso, el propio lugar de trabajo y los aspectos económicos.

9. Satisfacción con la organización y la dirección. Se destacan las políticas de beneficios y salarios.

Así también, existen otros factores que pueden ser determinan la satisfacción en el trabajo, éstos son (Amorós, 2007) p. 75:

- Trabajo mentalmente desafiante. Se da en la medida que el trabajador perciba que el trabajo que realiza implica un reto, ya que tendrá la posibilidad de poner en práctica sus habilidades.
- Compatibilidad entre personalidad y puesto.

Identificar el nivel de satisfacción laboral de los empleados es importante debido a que (Robbins, 1994):

1. Hay evidencias de que los trabajadores insatisfechos faltan a su trabajo con mayor frecuencia, además de incrementar el índice de rotación de personal.
2. Los trabajadores satisfechos gozan de mejor salud y viven más años.
3. La satisfacción laboral se ve reflejada en la vida personal del trabajador.

Es necesario que los empleados perciban que se dan ciertas condiciones para que éstos se sientan satisfechos, por ejemplo (Kanungo & Mendonca, 1988):

- Que ellos tienen la habilidad para realizar el trabajo en el nivel requerido.
- Que las recompensas están ligadas directamente al desempeño.
- Que se valoran las recompensas.
- Que las recompensas son predominantes en la mente de los empleados.

Existen estudios comparativos entre distintos países para identificar el nivel de satisfacción tanto con motivadores intrínsecos (evidente cuando una persona desarrolla una actividad por el simple placer de realizarla, sin que intervenga de manera intencional algún incentivo externo) como factores extrínsecos (grado en el cual el trabajador atribuye su actitud hacia la tarea a tener, esperar recibir o experimentar cierto resultado extrínseco, tal estado se puede caracterizar como regulado). Por ejemplo, los trabajadores británicos están más motivados por factores intrínsecos tales como el logro, el trabajo en sí y el reconocimiento, en tanto que los trabajadores de origen nigeriano están más motivados por factores extrínsecos como el pago, beneficios complementarios y condiciones de trabajo (Adigun & Stephenson, 1992). Mientras que en la India los trabajadores de todos los niveles incluyendo gerentes, profesionistas y trabajadores manuales, de acuerdo con algunos estudios, muestran indiferencia ante los trabajos desafiantes (factor intrínseco) (Kanungo & Mendonca, 1988).

Diversas investigaciones se han realizada para medir la satisfacción laboral en diferentes niveles; algunos de ellos son estudios comparativos en donde se establecen deferencias de esta actitud en distintos países, por ejemplo el realizado por Kanungo & Wright (1983) en donde se concluyó que los gerentes franceses tienen un nivel superior de satisfacción en su trabajo que los británicos, de igual forma, el realizados por Crabbs (1973) cuyo hallazgo principal fue que los trabajadores de la República de Panamá tienen un nivel más alto de satisfacción que los de Estados Unidos; así mismo, se encontró que los daneses están más satisfachos laboralmente que los de

países como Suecia, Noruega o Finlandia (Eskidsen, Kristensen & Westlund, 2004; Sousa-Poza, 2000).

#### **2.2.5.1. El dinero como fuente de satisfacción laboral.**

La importancia del dinero como estrategia para atraer, retener y motivar a los empleados con la intención de alcanzar las metas (Milkovich & Newman, 2002) se ha considerado, sin embargo, que es necesario ser cautelosos con su uso, pues algunos estudios han demostrado que no es la mejor estrategia (Miller, 2002). Algunas investigaciones destacan que los individuos perciben con diferencia la forma en la cual valoran y tratan el dinero (Mitchell & Mickel, 1999). Las causas de estas diferencias pueden estar relacionadas con factores contextuales o de ambiente tales como normas sociales y uso del dinero, pero además, tiene que ver con la experiencia de las personas a lo largo de su vida (Tang & Gilbert, 1995).

Considerando aspectos culturales, los incentivos económicos no tienen la misma efectividad de acuerdo con algunos estudios comparativos entre distintos países, por ejemplo la satisfacción con el pago es más fuerte en Estados Unidos que en Japón (Money & Graham, 1999). Esto debido a que en Japón, en los últimos años la importancia del dinero como incentivo ha disminuido considerablemente su eficacia, obligando a las empresas a buscar otras estrategias para que los trabajadores mejoren la productividad y calidad, por ejemplo (Kondo, 1987):

1. Indicar con claridad qué es lo que se espera del trabajador.
2. Educar y entrenar a los trabajadores.

3. Darles libertad y confianza para realizar su trabajo.
4. Proporcionarles toda la información necesaria y de manera oportuna sobre los resultados de su trabajo.
5. Promover el trabajo en equipo.

Así pues, el dinero es considerado como un factor muy importante para atraer, retener y motivar a los empleados (Frankel, Tomkiewicz, Adeyemi-Bello & Sagan, 2006; Gómez-Mejía & Balkin, 2002; Tang & Gilbert, 1995) p.298, incluso reconocido históricamente como el principal recurso para motivar y mantener satisfechos a los trabajadores (Das, García-Díaz, & Hough, 1989).

Aun así, Miller (2002) considera que si el dinero o las amenazas no motivan, es posible incrementar la motivación a través de cuatro estrategias:

1. Competencia. Tener la seguridad de que la gente tiene la experiencia, herramientas, equipamiento y entrenamiento que necesita y sentirse con las habilidades necesarias para realizar su trabajo.
2. Empatía. Tratar de ver las cosas desde la perspectiva de los trabajadores. Recomienda también tener una sesión donde el supervisor solo escuche, además de mantener una política de puerta abierta.
3. Autonomía. Permitir a los empleados que escojan las formas y métodos para alcanzar los objetivos deseados.
4. Cumplimiento. Las personas abandonan su trabajo por incumplimiento, falta de oportunidades y pago insuficiente.

Diversos estudios han analizado los efectos del *downsizing* en la satisfacción laboral de los trabajadores como el realizado por Ambstrong-Stassen & Cameron (2003) quienes realizaron una investigación de corte longitudinal en periodo de siete años comprendidos entre 1991 y 1997. El estudio se realizó en cuatro hospitales en Canadá, considerando como muestra a 111 enfermeras. Los resultados revelaron que en general la satisfacción laboral se vio disminuida a partir de la implementación del *downsizing*. Con base en este y otros estudios se asume que al implementar procesos como el mencionado anteriormente, es necesario buscar la manera de que se cause el menor daño posible a los trabajadores, intentando mantener un nivel de satisfacción óptima que favorezca el rendimiento de los empleados.

#### **2.2.5.2. Teorías de la motivación.**

Algunas teorías han sido desarrolladas para ayudar a los gerentes a mantener un nivel de satisfacción óptimo que permita a sus empleados tener un mejor rendimiento. A continuación se abordan de manera resumida, algunas de ellas.

##### ***Teoría del refuerzo.***

Esta teoría sostiene que un comportamiento es estimulado o disuadido en función de las consecuencias: Refuerzo positivo, refuerzo negativo y castigo . (Gómez-Mejía & Balkin, 2002) p. 288:

1. Refuerzo positivo: Lo que induce a las personas a seguir un comportamiento deseado es un estímulo agradable o una recompensa, por

ejemplo cuando una persona está segura de que el estar mayor tiempo en su trabajo lo llevará a obtener alguna promoción.

2. Refuerzo negativo: El eliminar las consecuencias desagradables asociadas a un comportamiento deseado ocasiona un aumento en la frecuencia de ese comportamiento.

3. Castigo: Es la consecuencia desagradable causada por un comportamiento no deseado.

### ***Teoría de las necesidades.***

La teoría propuesta por Abraham Maslow, es descrita usualmente como una pirámide (ver Figura No. 8) en la cual se hace una jerarquización de necesidades, clasificadas en cinco categorías: las fisiológicas, las de seguridad, las de amor (socialización), estima y autorrealización.

Dentro de las necesidades fisiológicas se incluyen el hambre, el sexo, la sed, entre otras; las de seguridad, abarcan el estar protegidos del clima, el ahorro, seguro médico, etc. El afecto, la pertenencia, la aceptación en un grupo, entran en la categoría de amor o socialización. La necesidad de logro, reconocimiento, confianza, independencia, libertad y prestigio están dentro de la necesidad de estima, y por último se puede identificar la autorrealización, que según Maslow aparece solo si las necesidades de los niveles anteriores han sido satisfechas (Wren & Greenwood, 1999).

Según Guzzo (1979) la teoría de Maslow provee argumentos para demarcar las recompensas intrínsecas y extrínsecas, sin embargo, señala que es importante hacer una distinción entre dos tipos de recompensas.

El primer grupo incluye aquéllas que son extrínsecas al individuo, las cuales pueden estar dirigidas a satisfacer las necesidades de orden inferior (fisiológicas, de seguridad y las sociales). El segundo tipo agrupa a las que son intrínsecas al individuo, en las cuales se puede pensar para satisfacer necesidades de alto nivel como son la autoestima y la autorrealización.

La ubicación de cada una de las necesidades se puede ver en la Figura No. 9, empezando desde las necesidades fisiológicas hasta llegar a las necesidades de realización personal.

Figura No. 9. Teoría de jerarquización de las necesidades de Maslow.



Fuente: Robbins & Decenzo (2002) p. 314

### ***Teoría de los dos factores de Herzberg.***

Aunque controversial, en la teoría de Herzberg se distinguen dos fuentes de motivación, los cuales influyen en el comportamiento laboral:

- Los calificados por Herzberg como motivadores: Están vinculados al *contenido* de las tareas, es decir, al hecho de asumir responsabilidades, al éxito, a la promoción, al interés por el propio trabajo, a la autonomía, a los desafíos superados (Lévy-Leboyer, 2003), además del reconocimiento, el trabajo mismo, el avance y el crecimiento (Robbins & Decenzo, 2002) p. 315.
- Los factores de higiene son los que Herzberg identifica como contexto del trabajo: Se trata de conceptos como salario, seguridad, relaciones

con los colegas, condiciones materiales del trabajo y la política de gestión de recursos humanos (Lévy-Leboyer, 2003).

La teoría de Herzberg destaca que los factores que conducen a actitudes positivas y a la satisfacción se conocen como motivadores o factores intrínsecos, es decir, aquéllos que influyen en la gente para que tenga un mejor desempeño (Wren & Greenwood, 1999). Dentro de los motivadores también se encuentran el logro, el reconocimiento a los logros, el trabajo interesante, mayor responsabilidad del puesto y las oportunidades de crecimiento y progreso.

En cuanto a los factores extrínsecos o de higiene, de acuerdo con las investigaciones de Herzberg se dice que si éstos son excelentes, es posible que solo eviten la insatisfacción de los empleados, o en el mejor de los casos eleven un poco la satisfacción pero ésta no permanece por mucho tiempo (Chiavenato, 2006).

Un experimento realizado por Jordan (1986) refleja que cuando los trabajadores están en espera de una recompensa sobre el desempeño, puede ocasionarse un decremento en la motivación intrínseca. Los hallazgos de Jordan (1986) fueron revelados a través del instrumento Job Diagnostic Survey (JDS) desarrollado por Hackman & Oldham para medir la motivación intrínseca en el trabajo.

Según Wiersma (1992) la teoría de Herzberg fue modificada por la idea de que las recompensas no son las que necesariamente determinan cómo responde la gente sino que éstas pueden tener dos efectos: uno positivo y el otro negativo, esto es, las recompensas extrínsecas pueden influir negativamente en la motivación intrínseca si éstas son percibidas como controladoras por quien las recibe, o bien, pueden incrementarla si son percibidas como abastecedoras de información para la competencia.

Lo que Herzberg propone para proporcionar continuamente motivación en el trabajo es el “enriquecimiento de la tarea” o “enriquecimiento del cargo” lo cual consiste en sustituir las tareas sencillas y elementales por tareas más complejas, acción que permitirá el crecimiento individual del empleado (Chiavenato, 2006).

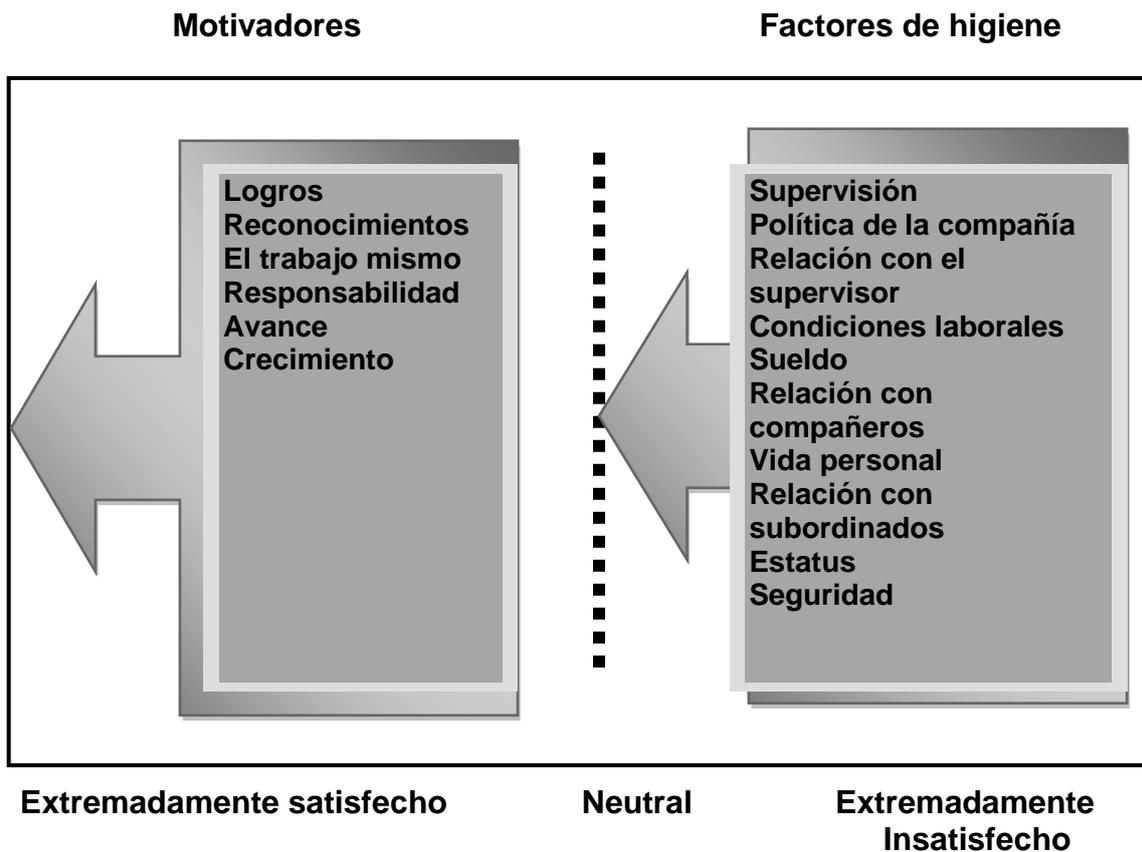
Lacey (1994) señala que el crecimiento y el aprendizaje son vistos por Herzberg como la llave para alcanzar la motivación de un individuo. Por su parte Kristensen & Dahlgaard (1993) señalan que para motivar a la gente dentro de una organización se debe considerar la rotación en el trabajo como una de las estrategias más importantes de la gerencia, señalada ésta también por Kristensen (1993) como uno de los principales métodos utilizados para motivar para la calidad.

Si se compara la teoría de los dos factores de Herzberg con la de las necesidades de Maslow, Chiavenato (2006) invita a observar que ambas presentan puntos de concordancia. Los factores higiénicos de Herzberg se

relacionan con las necesidades primarias de Maslow (fisiológicas y de seguridad, además de algunas necesidades sociales), mientras que los factores motivacionales están relacionados con las necesidades secundarias (de estima y de realización personal).

En Figura No. 10 se identifican los aspectos considerados como motivadores, así como los que se identifican como factores de higiene contemplados en la teoría de teoría de Herzberg.

Figura No. 10. Teoría de los dos factores de Herzberg.



Fuente: Robbins & Decenzo (2002) p. 316.

### **Teoría X y Y.**

Otra de las teorías que han sido rescatadas como base en el desarrollo de investigaciones relacionadas con el comportamiento del empleado en el trabajo es la teoría X y Y, en la cual Douglas McGregor plantea dos conceptos con respecto a la naturaleza del ser humano: una llamada X y la otra Y; el primero negativo y el segundo positivo (Tabla No. 11).

Este estudio lo realizó en una empresa en donde observaba a los gerentes dirigiendo a sus empleados; su conclusión fue que la percepción de la naturaleza humana que posee un gerente tiene como base un conjunto de supuestos que pueden ser tanto positivos como negativos.

En la teoría “X” se asume que un gerente que observa a sus empleados bajo esta perspectiva piensa que los empleados tienen un desagrado inherente por trabajar y siempre que puedan evitarán hacerlo, que hay que ejercer fuerza o violencia sobre ellos, controlarlos o amenazarlos con sanciones para que logren las metas que se quieren alcanzar (Robbins & Decenzo, 2002) p. 315. La concepción tradicional bajo esta teoría está basada en algunos supuestos erróneos e incorrectos sobre la conducta humana que son: 1) Las personas son indolentes y perezosas por naturaleza, 2) Les falta ambición, 3) Su propia naturaleza las lleva a resistirse a los cambios y 4) Su dependencia las hace incapaces de autocontrol y autodisciplina (Chiavenato, 2006).

En cambio los que observan a los empleados desde la perspectiva “Y” identifican aspectos tales como: Que los empleados 1) Pueden considerar que

el trabajo es algo tan natural como descansar o jugar, que los trabajadores 2) Serán capaces de autodirigirse y autocontrolarse, esto originado por el compromiso con la empresa en el logro de los objetivos, 3) Que las personas no solo pueden aceptar la responsabilidad sino que además pueden ser capaces de buscarla, pero además, 4) Tienen la mentalidad de que la toma de decisiones no es exclusiva de los gerentes, sino que los trabajadores pueden tomar parte activa en ellas (Robbins & Decenzo, 2002) p. 315.

Las presunciones que se hacen en cada una de las clasificaciones contempladas en esta teoría es posible observarlas en la Tabla No. 8 que a continuación se presenta.

Tabla No. 8. Teoría X y Y.

Presunciones de la teoría X	Presunciones de la teoría Y
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las personas son flojas e indolentes.</li> <li>• Las personas evitan el trabajo.</li> <li>• Las personas evitan la responsabilidad, con la finalidad de sentirse más seguras.</li> <li>• Las personas necesitan ser controladas y dirigidas.</li> <li>• Las personas son ingenuas y sin iniciativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las personas son esforzadas y les gusta tener que hacer.</li> <li>• El trabajo es una actividad tan natural como jugar o descansar.</li> <li>• Las personas buscan y aceptan responsabilidades y desafíos.</li> <li>• Las personas pueden ser automotivadas y autodirigidas.</li> <li>• Las personas son creativas y competentes.</li> </ul>

Fuente: Chiavenato (2006)

**Teoría ERG (Existencia, relaciones sociales y crecimiento, por sus siglas en inglés).**

Clayton Alderfer revisó la Teoría de Maslow con la intención de hacer que las necesidades secundarias fueran menos rígidas. A esta nueva teoría surgida de las propuestas de este teórico se le conoce como Teoría ERG de Alderfer (*Existence, relationship and growth*) por las siglas en inglés.

La clasificación de las necesidades en las cuales se basa la Teoría de Alderfer y su similitud con la teoría de las necesidades descritas por Maslow es posible observarla en la Tabla No. 9 que a continuación se presenta.

*Tabla No. 9. Similitud entre la teoría ERG y la Teorías de las Necesidades de Abraham Maslow.*

<b>Teoría de Alderfer</b>	<b>Teoría de Maslow</b>
Existencia	Fisiológicas Seguridad
Relaciones sociales	Socialización Estima
Crecimiento	Autorrealización Estima (en ocasiones)

Fuente: Elaboración propia.

El grupo de existencia abarca los requerimientos materiales para la supervivencia y corresponde a las necesidades fisiológicas y de seguridad de

la teoría de jerarquización de necesidades de Maslow, mientras que el grupo de relaciones sociales tiene que ver con la necesidad de las personas de obtener el apoyo social, las relaciones interpersonales y el reconocimiento positivo de los demás. En cuanto al crecimiento, el cual Alderfer identifica como el deseo intrínseco de las personas de poner en práctica y de desarrollar sus talentos; usualmente este concepto se superpone con la categoría de autorrealización, aunque también puede incluir algunos elementos de estima, como es el caso de la necesidad de logro (Gómez-Mejía & Balkin, 2002) p. 290.

La diferencia entre la Teoría de Maslow y la de Alderfer radica en que éste último no asume una jerarquía rígida en la que una necesidad tenga que ser satisfecha antes de que otra se vuelva operativa, sino que las tres categorías de necesidades pueden operar simultáneamente.

Si una necesidad de alto nivel no está siendo satisfecha, los individuos pueden demandar más recompensas de tal manera que puedan satisfacer las necesidades de niveles más bajos. Otra de las observaciones con respecto a esta teoría es lo referente a la evidencia entre distintas culturas, que sugiere que la visión flexible de las necesidades de Alderfer tiene una validez más universal que la propuesta por Maslow. Por citar un ejemplo, los trabajadores en España y en Japón colocan las necesidades sociales antes que sus necesidades fisiológicas (Gómez-Mejía & Balkin, 2002) p. 290.

### ***Teoría del enriquecimiento del puesto.***

La teoría de Herzberg sirvió de base para formular el modelo de Hackman-Oldham (enriquecimiento del puesto), en donde se elaboraron explicaciones más sofisticadas sobre la forma en la que los directivos diseñan los puestos para que sean intrínsecamente interesantes para los trabajadores. Según este modelo, la forma en la que se diseñan los puestos produce estados psicológicos críticos como el sentido de plenitud experimentada en el trabajo, el cual puede también afectar en los resultados clave tanto personales como organizacionales (Gómez-Mejía & Balkin, 2002) p. 293.

De acuerdo con Hackman y Oldham y su modelo de las características del puesto (JCM), se puede describir cualquier trabajo en términos de cinco dimensiones fundamentales (Gómez-Mejía & Balkin, 2002) p. 293:

1. *Variedad de las habilidades.* Se refiere a las diversas actividades que el trabajador realiza, lo cual permite que éste use sus habilidades y talentos.
2. *Identificación con la tarea.* Consiste en la medida en la que un empleado requiere que se termine una pieza de trabajo entera e identificable.
3. *Importancia de la tarea.* Tiene que ver con la medida en la que el trabajo afecta la vida o el trabajo de otros.
4. *Autonomía:* Es la libertad que ofrece el trabajo, así como la independencia y discrecionalidad para programar su trabajo y determinar los procedimientos que utilizará el trabajador para realizarlo.
5. *Retroalimentación:* Finalmente este concepto se refiere a la medida en la que el hecho de desempeñar las actividades laborales que requiere el

trabajo da como resultado que el empleado reciba información clara y directa sobre su desempeño.

### ***Teoría Z.***

La teoría Z desarrollada por Strauss y Sayles en un intento por mezclar las teorías X y Y, en donde su interés fue demostrar que las organizaciones deben trabajar en su cultura organizativa tomando en cuenta la misión social y los valores en armonía con la naturaleza del ser humano en donde se logre integrar tanto la identidad del trabajador como los fines de la empresa. Este enfoque sostiene principalmente que (Hernández, 2002) p. 325:

- Es importante reconocer los trabajos bien hechos.
- Mantener informados a los subordinados sobre los porqués de las órdenes.
- Estimular el ego de los subordinados para que se sientan importantes.
- Establecer un espíritu de gran familia.
- Vender ideas.
- Pagar buenos salarios y garantizar un nivel adecuado de vida.
- Centralizar las grandes decisiones.
- Mantener la alta dirección de las organizaciones en manos de grandes personalidades.

### ***Teoría de las expectativas.***

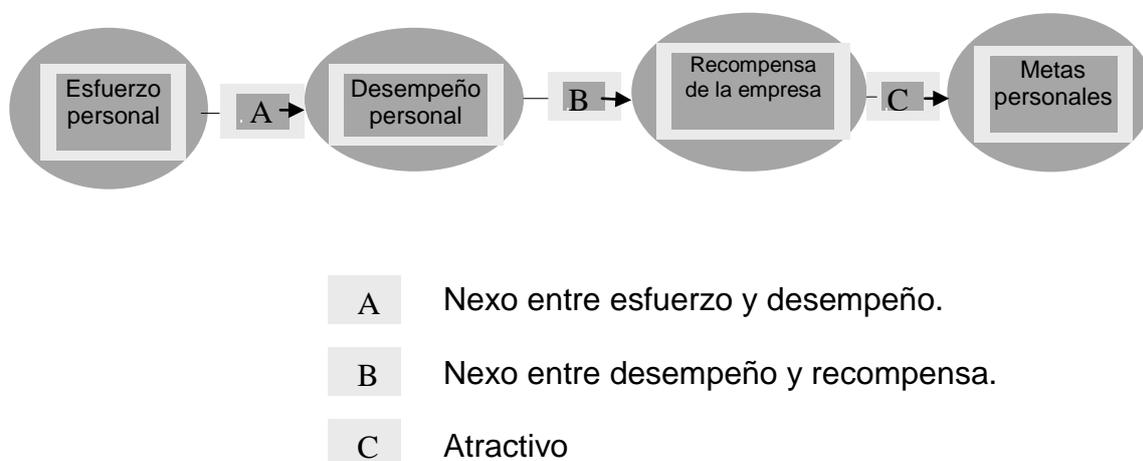
En 1964 el estadounidense Víctor Vroom propuso una teoría de motivación conocida como teoría de las expectativas, que aunque con una forma muy general, es considerada como un primer intento dentro de la

psicología industrial para el desarrollo de un modelo formal de motivación. Vroom utilizó el concepto básico de valencia como elemento clave, entendida ésta como la atracción de una meta o un suceso, o bien, la satisfacción esperada de un suceso.

La teoría de las expectativas funciona gracias a que: 1) La motivación de las personas está determinada por el valor que otorguen a su esfuerzo y 2) El esfuerzo (fuerza), el cual se determina a su vez por la certeza (expectativa) de que se alcanzará o no la meta (Hernández, 2002) p. 325; en pocas palabras, la manera en que un individuo perciba el resultado determinará el esfuerzo que éste realice.

La versión simplificada de la teoría de las expectativas, es posible observarla en la Figura No. 11, en la cual se expresan los elementos básicos contemplados en la misma.

*Figura No. 11: Simplificación de la teorías de las expectativas.*



Fuente: Robbins & Decenzo (2002) p. 324.

Kanungo & Mendonca (1983) rescatan la teoría de Vroom y agregan que los empleados van a estar motivados si ellos creen que las siguientes condiciones existen:

- Que ellos tienen la habilidad para realizar el trabajo en el nivel requerido.
- Que las recompensas están ligadas directamente al desempeño.
- Que los empleados valoran las recompensas.
- Que las recompensas son predominantes en la mente de los empleados.

El nivel de desempeño puede producir recompensas intrínsecas tales como autoestima o sentimiento de logro, o bien, recompensas extrínsecas como un aumento de sueldo, promoción o elogios. Los empleados tienen una idea personal con relación a lo equitativo de las recompensas recibidas, sean éstas intrínsecas o extrínsecas, las cuales comparará posteriormente con las que realmente recibió, dando como resultado la satisfacción del empleado o la motivación lo cual influirá de manera positiva o negativa según sea el caso, en los valores personales futuros (Terry & Jimmieson, 2003).

### ***Teoría de la equidad.***

La teoría de la equidad desarrollada por J. Stacey Adams enfatiza que las recompensas y los salarios son los que determinan la satisfacción laboral. Los empleados tienden a percibir lo que obtienen de una situación laboral (resultados) en relación con lo que han invertido en ella (insumos); posteriormente comparan su razón de insumos-productos con la de terceros,

es decir, los empleados tienden a compararse con otros, y si es igual, sienten que hay una condición de equidad o justicia (Robbins & Decenzo, 2002) p.318.

Bajo esta teoría, si las recompensas recibidas son justas y equitativas entonces se desarrolla una mayor satisfacción en el trabajador pues sienten que lo que reciben es coherente con el trabajo desdemeñado.

Algunos autores han abordado la estrategia del *downsizing* precisamente desde la teoría de la equidad. Por ejemplo Brockner et al. (1986) destacan que esta teoría predice que el tomar en cuenta cuestiones de méritos para decidir quien dejará la organización tiene menos efectos negativos sobre el desempeño futuro de los trabajadores que cuando los despidos se realizan al azar.

El buen desempeño justifica el estatus de sobreviviente, lo favorece un comportamiento positivo por parte de los empleados, cuando tienen la certeza de que los criterios que el empleador consideró para decidir quién se quedaría y quién se iría de la empresa fueron justos, es decir, atendiendo las habilidades y competencias de los trabajadores.

### ***Teoría de las tres necesidades.***

Las investigaciones de David McClelland giraron en torno a la orientación hacia logros, poder y afiliación. Él demostró que algunas personas tienen un gran impulso hacia el triunfo, movidos por los logros personales más que por premios del propio éxito. Para realizar este estudio, McClelland aplicó una

prueba en donde los entrevistados debían responder a un conjunto de imágenes. Al mostrar una imagen brevemente al sujeto, éste debía escribir un relato relacionado con la imagen, luego las respuestas fueron clasificadas en torno a las necesidades de obtener logro, poder o afiliación.

Con este estudio concluyó que las personas que manifiestan una alta necesidad de logro, reflejan mejores resultados en su desempeño cuando creen que su posibilidad de triunfar es de 50%; les gusta establecer metas que requieran dar un poco más. Además, cuando encuentran un balance entre las posibilidades de éxito o fracaso, buscan una ocasión óptima para sentirse exitosos y satisfechos (Robbins & Decenzo, 2002) p. 317.

### ***Teoría de la fijación de metas.***

Otra de las teorías que guarda relación tanto con el *downsizing* como con la satisfacción laboral y el compromiso es la teoría de la fijación de metas, la cual sugiere que son tres los aspectos importantes de los objetivos los que estimulan a las personas a dar su mejor esfuerzo:

1. Los empleados tienen la necesidad de creer que las metas son buenas, por tanto, deben aceptarlas. Para ello se debe involucrar tanto a empleados como a supervisores en la fijación de metas, es decir, promover la participación.
2. Es importante que los objetivos planteados impliquen un reto para las personas a fin de que den éstas lo mejor de sí. Dichas metas deben ser realistas.

3. Los objetivos deben ser específicos, cuantificables y medibles, lo cual pueda permitir una dirección clara sobre hacia dónde se deben enfocar los esfuerzos, de tal manera que se puedan alcanzar, o incluso, superar las metas establecidas (Gómez-Mejía & Balkin, 2002) p. 286.

Estas y otras teorías se han desarrollado con el ánimo de apoyar al gerente en la búsqueda de estrategias que permitan mantener al empleado con toda la disposición de contribuir en el logro de objetivos propuestos en la empresa.

Dichas teorías han sido clasificadas en (Sánchez-Anguita, 2006) p. 59:

- Teorías de contenido: Son aquellas que fundamentan sus principios en intereses y necesidades de los trabajadores. Dentro de este grupo se incluye la Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo, la Teoría de la Jerarquización de Necesidades de Abraham Maslow, la Teoría de las Tres Necesidades de McClelland, la teoría bifactorial de Frederick Herzberg, entre otras.
- Teorías de proceso: Engloba a todas esas teorías que centran sus estudios en encontrar la forma en la que las personas llegan a motivarse, tal es el caso de la Teoría de las Expectativas de Víctor Vroom, la Teoría de la Equidad de Adams, la Teoría de la modificación de la conducta de Skinner, etc.

### **2.2.5.3. Medición de la satisfacción laboral.**

De acuerdo con Amorós (2007); Hair, Anderson, Tathan & Black (1999) & Robbins (2004) p. 75, p. 7 y p. 78 existen básicamente dos formas de medir la satisfacción laboral: Satisfacción general y satisfacción por facetas. Aunque pudiera pensarse que medir la satisfacción laboral por facetas puede dar una evaluación más precisa, las investigaciones no respaldan esta idea, pues al comparar los dos métodos se ha concluido que el primero es tan válido como el segundo; esto puede ser debido a que la satisfacción con el trabajo es un concepto tan amplio que una sola pregunta capta su esencia (Robbins, 2004) p. 78.

Existen diversos instrumentos que han sido diseñados para medir la satisfacción laboral por facetas y utilizados en diversas investigaciones; a continuación se presentan algunos de los más utilizados de acuerdo con la literatura disponible en las diversas bases de datos:

#### ***Job Satisfaction Survey.***

El Job Satisfaction Survey se basa en nueve subescalas que intentan medir la satisfacción con cada una de las nueve dimensiones, así como la satisfacción global. Este cuestionario contiene 36 ítems y la consistencia interna fue obtenida con una muestra de 3067 individuos que respondieron a cuestiones relacionadas con salario, promoción, supervisión, relación con colegas de trabajo y naturaleza del trabajo (Cavalcante, 2004).

### ***Job Diagnostic Survey (JDS).***

El cuestionario Job Diagnostic Survey fue desarrollado por Hackman & Oldham (1975) está basado específicamente en cómo el diseño del trabajo afecta la motivación laboral. Proporciona medidas de dimensiones de trabajo objetivas, estados psicológicos individuales que son resultado de estas dimensiones, así como las reacciones afectivas de los empleados, fuerza individual y necesidades de crecimiento.

### ***Minnesota Satisfaction Questionnaire – Short Form (MSQ).***

Este cuestionario fue diseñado por Weiss, Davis, England and Lofquist en 1967, y contiene 20 preguntas, tomando en cuenta tres factores: intrínseco, extrínseco y satisfacción en general.

#### **2.2.6. La importancia de la comunicación interna en la implementación del *downsizing*:**

Debido a que el *downsizing* es una técnica que inevitablemente afecta a los empleados (Baruch & Hind, 2000), las empresas deben buscar la manera de disminuir los posibles efectos negativos que según la literatura se manifiestan tanto en los empleados que son despedidos (víctimas) como en aquéllos que se quedan en la organización (sobrevivientes).

Una de las recomendaciones que los estudiosos del tema ofrecen para disminuir esas posibles repercusiones negativas es la comunicación interna efectiva (Band & Tustin, 1995), considerada como un ingrediente fundamental

cuando se pretende implementar una nueva estrategia de cambio (Appelbaum & Donia, 2001).

La comunicación es definida como la cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, cuando intercambia ideas que adquieren sentido o significado de acuerdo con experiencias previas comunes; se clasifica como: intrapersonal, interpersonal, grupal, pública y masiva (Fonseca, 2005) pp. 2 y 10.

A partir de esta definición y considerando que la comunicación se da entre los seres humanos, podemos decir entonces que estará presente en cualquier organización. Por tanto, es pertinente analizar el concepto de comunicación organizacional el cual es definido como el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio (Cruz, 2006) p. 107 y puede ser entendido desde tres formas distintas (Andrade, 2005) p. 16:

1. *Como un proceso social.*
2. *Como una disciplina.* Estudia la forma en la cual se da la comunicación en el interior de una organización, entre otras y con el medio.
3. *Como un conjunto de técnicas y actividades:* Permite desarrollar una estrategia que conduzca a facilitar y agilizar el flujo de mensajes.

La comunicación es clasificada como (Andrade, 2005) p. 17:

a). *Comunicación interna.* Es el conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones entre los

integrantes, mediante el uso de diferentes medios de comunicación que mantenga a los trabajadores informados, integrados y motivados para contribuir en el logro de objetivos, a través de su trabajo.

b) *Comunicación externa*: Es el conjunto de mensajes emitidos por la organización al público externo, con la intención de mejorar las relaciones, la imagen así como promover productos y/o servicios que ofrece la empresa

Para efectos de este trabajo y con la intención de dar cumplimiento a los objetivos planteados, nos centraremos en la comunicación interna la cual se da en el interior de la organización y fluye de distintas formas (Dafty & Marcic, 2006) pp. 494-496:

1. *Descendente*: La comunicación que se da de arriba hacia abajo.
2. *Ascendente*: Es la que se da desde los niveles más bajos hasta los niveles más altos.
3. *Horizontal*: Es el intercambio lateral o diagonal que se da entre compañeros y colegas de trabajo.

Se ha rescatado una definición muy general sobre el concepto de comunicación interna, sin embargo, es posible identificar algunos objetivos más concretos de este concepto como son (Puchol, 2007) pp. 333 y 334:

- Difundir y promover los valores y cultura de la empresa.
- Permitir que el trabajador se identifique con la empresa.
- Colaborar en el compromiso con la garantía de la calidad total.
- Transmitir de manera eficaz, eficiente y efectiva, los mensajes relacionados con la estrategia y políticas empresariales.

- Motivar al personal informando sobre lo que sucede en la empresa.
- Apoyar en el incremento del compromiso e integración de los trabajadores con los objetivos de la empresa.
- Informar a los trabajadores sobre el impacto de su trabajo en la satisfacción del cliente y en el cumplimiento de objetivos de la empresa.
- Conocer y analizar las opiniones, actitudes y expectativas del personal.
- Mejorar el conocimiento y las relaciones entre los departamentos de la empresa.
- Conseguir que haya una comunicación sin interferencias entre la gerencia y los trabajadores de niveles inferiores.
- Generar un clima de confianza con la gerencia.

Hay ciertas características que la comunicación interna debe tener para superar algunos obstáculos que la empresa enfrenta, éstas son (Rodríguez, 2001) p. 147:

- *Claridad.* Que se tome en cuenta la madurez de las personas a las que va dirigido el mensaje.
- *Precisión.* Que la información transmitida sea completa y de fácil comprensión para evitar desconfianza y sospechas en quien recibe el mensaje.
- *Objetividad y veracidad.* El mensaje debe ser imparcial, verdadero y objetivo.
- *Oportunidad.* La información debe ser transmitida en el momento preciso, es decir, cuando ésta le es útil al receptor.

- *Interés.*: El mensaje debe provocar una reacción positiva.
- *Difusión.* Debe ser transmitida y quedar disponible para todos los interesados.

Se considera oportuno señalar que la comunicación organizacional debe cumplir básicamente con cuatro funciones: Control, motivación, expresión emocional e Información (Robbins, 2004).

Habiendo analizado algunos aspectos fundamentales de la comunicación organizacional, podemos inferir que un buen proceso de comunicación puede proporcionar notables beneficios a la empresa, sobre todo cuando se intenta un cambio. Así pues, en la implementación de la estrategia del *downsizing*, es importante que los encargados de dirigir dicho proceso se tomen el tiempo para informar a los empleados todo cuanto esté relacionado con esta estrategia, ya que esto permitirá que el empleado incremente el nivel de compromiso (Akdogan & Cingoz, 2009).

La comunicación es una herramienta crítica durante la implementación del *downsizing*, por tanto, todos los problemas y cambios necesarios en la empresa deben ser comunicados detalladamente en la medida que éstos afecten a los empleados (Brockner, 1992; Nell & DeYoung, 2005).

Hay consideraciones básicas que deben ser tomadas en cuenta cuando se pretende seguir un proceso de comunicación efectiva, el cual debe estar guiado por cinco principios fundamentales (Galpin, 1998) p. 42-46:

1. Es necesario que los mensajes se ligen al propósito estratégico de la iniciativa de cambio, es decir, si el cambio radica en reducir costos, explicar el porqué es necesaria esta reducción, cuál es el objetivo, cuáles son los beneficios y a quién o a quiénes beneficiará.
2. Una comunicación realista y honesta, teniendo especial cuidado en no encubrir noticias negativas para evitar la impresión de que los mensajes no han sido honestos.
3. Una comunicación proactiva y no reactiva, esto es, una comunicación planificada con anticipación y no como resultado de protestas de las personas afectadas. En la medida que este proceso sea proactivo, se evitará la necesidad de adoptar una postura defensiva durante el proceso de cambio.
4. Los mensajes deben repetirse constantemente utilizando los distintos canales disponibles, ya que el uso de los diferentes medios, aumenta la posibilidad de que la gente reciba el mensaje y lo asimile.
5. Una comunicación en dos direcciones, es decir, con mecanismos efectivos de retroalimentación en las diferentes fases del proceso que pueden ser diseño, prueba y puesta en marcha.

Ante la implementación de una iniciativa de cambio dentro de la organización, se hace necesario buscar todas esas estrategias que ofrece la literatura a través de los diferentes estudios rescatados de la experiencia, los

cuales pueden ayudar a minimizar el riesgo de rechazo por parte de los trabajadores, y así permitir a la empresa acercarse a los resultados esperados.

Se ha encontrado que la comunicación, principalmente entre supervisor y subordinados es vital ya que ésta determinará en gran medida la actitud de los empleados hacia la compañía, así pues la organización debe poner especial atención en la información y diálogo durante y después del *downsizing* (Appelbaum & Donia, 2001).

Una gran cantidad de experiencias comprobadas en diferentes empresas ponen de manifiesto que teniendo canales de comunicación efectivos se disminuye el riesgo de que se produzcan malos entendidos entre los participantes de la empresa (Amorós, 2007) p. 133.

Así pues, no hay que minimizar la relevancia de la comunicación en la empresa, pues ésta es igual de importante que el desarrollo e introducción de un nuevo producto o servicio, incluso debe ser considerada como una valiosa inversión para la empresa (Jennings & Churchill, 1991) p. 111.

La deficiente comunicación por parte de la gerencia puede causar confusión, desconfianza y baja de la moral dentro de la compañía; por tanto, es preciso crear canales de comunicación en todos los sentidos, es decir, ascendente, descendente y lateral (Amorós, 2007) p. 133 para evitar los rumores, los cuales aparecen como una manera de compensar la comunicación insatisfactoria (Rodríguez, 1996) p. 132 y que pueden ocasionar

diversos tipos de problemas en la empresa, pues el mejor antídoto contra los rumores es la honestidad y la consistencia (Cascio & Wynn, 2004).

Lamentablemente, con frecuencia los ejecutivos ven la comunicación como una “charla ociosa” o pérdida de tiempo (Kets de Vries & Balazs, 1997) argumentando que no es conveniente mantener una constante comunicación debido a que (Ongallo, 2007) p. 106:

- Lleva tiempo y cuesta dinero.
- Los miembros de la organización no están preparados para recibir información por lo que son ellos quienes bloquean la comunicación.
- Los trabajadores no exigen tanta información.
- No es posible poner al corriente de lo que ocurre en la empresa, a todos los trabajadores.
- Puede provocar confusión y entorpecer el desempeño normal de los trabajadores.
- Puede motivar a los trabajadores a hacer preguntas que los directivos no puedan responder.
- Se puede aprovechar la información para actuar en contra de la empresa.

Al bloquear la comunicación se favorece la desconfianza por parte de los trabajadores, por lo que una organización debe comunicar a sus empleados oportunamente la verdad sobre lo que está pasando en la empresa (Greenhalgh et al., 1988), pues fallar en la comunicación o comunicar de

manera tardía puede ser muy dañino para los trabajadores (Buhler, 1994) y en consecuencia, para la empresa.

Cuando un empleado está informado, está dispuesto a hacer frente a los cambios que tengan lugar en la empresa (Hadden, 2000), pero es necesario saber qué y cómo comunicarse durante los esfuerzos del *downsizing*, pues esto permitirá alcanzar el éxito en el proceso (Appelbaum & Donia, 2001).

Otro aspecto que sin lugar a dudas debe ser considerado es decidir quién se hará cargo de comunicar sobre los nuevos cambios que tendrán lugar; esta comunicación debe ser oportuna, incluyendo una clara explicación sobre el porqué es necesario implementar el *downsizing*, además de permitir que los empleados se involucren en la toma de decisiones relacionadas con el proceso (Tourish, Paulsen, Hobman, & Bordia, 2004).

Por otra parte, los empleados tienen derecho a un trato digno, usando procedimientos justos, lo cual puede ser vital para mantener el compromiso organizacional y mejorar sustancialmente el desempeño de los trabajadores (Akdogan & Cingoz, 2009; Tourish et al., 2004), esto implica que la gerencia debe explicar el porqué y cómo ocurrirán los despidos, además de informarles en dónde quedarán después de la reestructuración (Li-Ping & Fuller, 1995).

A pesar de que como se mencionó con anterioridad, es el gerente quien generalmente se encarga de comunicar en la empresa, durante muchos años los empleados han manifestado preferir que sea el supervisor de primera línea

quien se encargue de mantenerlos informados, siendo este puesto considerado como vital para el éxito de cualquier iniciativa de cambio (Larkin & Larkin, 2006). pp. 174 y 175.

Contar con una comunicación abierta entre los que forman parte de la organización permitirá mantener satisfechos y motivados a los trabajadores (Choy, 2002), aspectos que de acuerdo con la literatura, se ven afectados ante la implementación de nuevas estrategias de cambio (Buhler, 1994).

A través de un proceso efectivo de comunicación es posible transmitir y hacer que los empleados comprendan la visión y la misión de la organización, de ahí la importancia de expresarles que ellos son pieza importante en el logro de objetivos, asimismo, darles la oportunidad de hacer preguntas y recibir retroalimentación (Choy, 2002).

Se han identificado tantos beneficios a una comunicación efectiva que incluso ha sido considerada como la llave para el éxito en la implementación del *downsizing*, aunado al involucramiento de los empleados y una preparación adecuada (Band & Tustin, 1995; Tourish et al., 2004).

Desafortunadamente, a pesar de los beneficios de una comunicación efectiva, no se le ha prestado la merecida atención a este aspecto, pues aun considerando que probablemente la comunicación sea el aspecto más significativo durante la implementación del *downsizing*, con mucha frecuencia

se ha observado una disminución de la comunicación durante este proceso (Freeman, 1994).

Por tanto, es importante que los responsables de poner en marcha una iniciativa de cambio tomen consciencia de los beneficios que una buena comunicación puede proporcionar, pues ésta es el corazón en la implementación de cualquier estrategia (West, 2001), vista además como un factor clave para mejorar las actitudes y comportamiento de los trabajadores (Tourish et al., 2004).

Tal vez exista cierta sensibilización ante estas recomendaciones, sin embargo, hay que tener en cuenta que durante un proceso de cambio existen algunos peligros de comunicación, identificados como “trampas”, mismas que en ocasiones son consideradas como síntomas de fracaso en la implementación de una nueva estrategia (Galpin, 1998) pp. 42 y 43:

1. Creer que se tomará en cuenta solo la comunicación que fluya por los canales formales.
2. Delegar la comunicación a un departamento de comunicación.
3. Poseer una descripción deficiente sobre los acontecimientos que tendrán lugar en la empresa, así como las personas que estarán involucradas en dicho cambio.
4. Que el proceso o plan de comunicación sea pobre, derivado precisamente de la poca importancia que a este aspecto se le ha dado.

5. Que la comunicación descendente se vea interrumpida, y como consecuencia, los subordinados frustren iniciativas, incluso puede ocasionar que los cambios se perciban como temporales o reversibles.
6. Cerrar los canales de comunicación una vez puesta en marcha la estrategia de cambio.

Las diferentes fases de la comunicación se pueden ver en la Tabla No. 10, en donde se observa que dependiendo del momento en el que se encuentre la iniciativa es posible identificar básicamente cuatro etapas de la comunicación en un esfuerzo de cambio.

Tabla No.10. Fases de la comunicación, con base en el momento en el que se encuentre la iniciativa de cambio.

Fase de la comunicación	Alcance de la comunicación	Motivo de la comunicación	Etapas del modelo de cambio
1. Generar conciencia de lo que está ocurriendo	En toda la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situar las iniciativas de cambio desde una perspectiva estratégica.</li> <li>• Reafirmar los principios de la organización.</li> <li>• Proporcionar información específica sobre el proceso (comité de seguimiento: equipos, calendarios, etc.</li> <li>• Anunciar la implicación y el apoyo de la alta dirección.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Establecer la necesidad de cambio.</li> <li>2) Desarrollar y difundir una visión del cambio.</li> </ol>
2. Definir el proyecto, es decir, a dónde nos dirigimos.	Específico de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demostrar el compromiso de la alta dirección.</li> <li>• Reafirmar el sentido del cambio.</li> <li>• Identificar las implicaciones para empleados y directivos.</li> <li>• Adquirir información de las pruebas piloto.</li> <li>• Formar la imagen global para el plan de cambio.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3) Análisis y diagnóstico de la situación actual.</li> <li>4) Generar recomendaciones.</li> <li>5) Detallar recomendaciones.</li> <li>6) Prueba piloto de recomendaciones.</li> <li>7) Preparar recomendaciones para la puesta en marcha.</li> <li>8) Puesta en marcha.</li> </ol>

Efectos del *downsizing* en la satisfacción laboral y el compromiso de los supervisores de producción: Caso de la Industria Maquiladora de Ciudad Juárez, Chih., México

3. Puesta en marcha.	Específico del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuar mostrando el compromiso de la dirección.</li> <li>• Proporcionar información específica de los cambios que se estén realizando.</li> <li>• Compartir las implicaciones del cambio con aquéllos que se vean afectados.</li> <li>• Proporcionar la formación necesaria para los nuevos roles, habilidades, métodos.</li> </ul>	9) Medir, reforzar y refinar los cambios.
4. Seguimiento.	Específico de cada equipo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuar mostrando el compromiso de la alta dirección.</li> <li>• Reafirmar los principios de la organización y su enfoque estratégico.</li> <li>• Escuchar la posible retroalimentación y actuar en consecuencia para alcanzar el éxito en los cambios.</li> <li>• Reafirmar los cambios para asegurar el éxito.</li> </ul>	

Fuente: Galpin (1998) pp. 44, 45 y 46.

Otra actitud que se ve modificada a partir de la implementación del *downsizing* es la satisfacción laboral; la evidencia sugiere que la comunicación tiene un impacto significativo en la satisfacción laboral (Abby, 2007), principalmente cuando ésta se da entre supervisores y empleados, lo que adicionalmente puede promover la lealtad (Li-Ping & Fuller, 1995), por tanto, la organización debe poner especial atención en la información y diálogo durante y después del *downsizing* (Appelbaum & Donia, 2001).

Puesto que la implementación del *downsizing* representa para los trabajadores un esfuerzo adicional, es muy importante que éstos conozcan las razones por las que la empresa ha decidido realizar esta acción, lo que puede ayudar a disminuir los posibles daños ocasionados por la implementación del proceso (Greenhalgh et al., 1988).

La habilidad del superior para convencer al trabajador de la importancia de esta estrategia, determinará en gran medida la actitud del equipo de trabajo hacia la estrategia y hacia su compañía.

Así pues, si el *downsizing* contribuye a la disminución de actitudes como la satisfacción laboral, es necesario que la gerencia la vigile, y la mejor forma de hacerlo es a través de una comunicación directa, es decir, cara a cara (Buhler, 1994) sobre todo cuando se trata de empleados de primera línea (Brockner, 1992; Larkin & Larkin, 2006) p. 165. Utilizar videos, publicaciones de la empresa o reuniones multitudinarias puede resultar poco efectivo (Larkin &

Larkin, 2006). La preparación y el involucramiento son pieza clave en la implementación del *downsizing* (Band & Tustin, 1995).

### **2.2.7. Errores más comunes al implementar la estrategia del *downsizing*.**

Existen principalmente 10 errores que con frecuencia las empresas cometen al implementar la estrategia del *downsizing*, estos son (Moravec, 1994) :

1. Falta de visión y metas claras de los objetivos específicos que se pretenden alcanzar.
2. Ignorar otras alternativas del *downsizing*.
3. Mal manejo de la transición, es decir, sin considerar una planeación, compromiso y trabajo en equipo.
4. Ineptitud para manejar las cuestiones emocionales de los empleados: enojo, ira, sentimientos de culpa, etc.
5. Inadecuado entrenamiento para el *downsizing*.
6. Ignorar los efectos sobre los *stakeholders*.
7. Inadecuada ayuda a los empleados despedidos.
8. Fallo en la estrategia para movilizar la fuerza laboral después del *downsizing*.
9. Errores al evaluar resultados.
10. Problemas para integrar el *downsizing* en planes de revitalización.

### **2.2.8. Hipótesis.**

Puesto que una de las funciones principales de la empresa es crear riqueza, siempre buscará la forma de cumplir con ese objetivo, de tal manera que intentará cualquier estrategia que prometa ser efectiva. Desde hace varios años el *downsizing* ha sido utilizado con mucha frecuencia con la intención de mejorar la eficiencia, productividad y competitividad de la organización (Allen et al., 2001; Appelbaum & Donia, 2001; Band & Tustin, 1995) y en consecuencia, maximizar sus ganancias.

Si bien es cierto, esta estrategia puede ser útil en el sentido de que es posible disminuir los costos en el corto plazo, la realidad es que los efectos negativos que se han reportado en diversos estudios (Sparrow & Cooper, 1998), principalmente en los trabajadores (Fernández et al., 2002), por la inseguridad que ésta provoca (Ashford et al., 1989) puede ocasionar que los resultados obtenidos en el largo plazo no sean los esperados (Di Frances, 2002), principalmente si los trabajadores perciben que la decisión de implementar el proceso fue tomada considerando únicamente los aparentes beneficios para la empresa y pasando por alto los posibles efectos negativos en los trabajadores, a pesar de que una de las responsabilidades de la organización es fomentar la confianza de los trabajadores en la propia organización (Robbins, 2004) p. 496.

Si otras empresas o grupos de referencia también implementan el *downsizing*, los sobrevivientes sentirán que los despidos son realmente justificados (Brockner, 1992), en caso contrario, si su percepción es que la

reestructuración no está justificada, es decir, que la empresa no tiene necesidad de realizar cambios, entonces el nivel de satisfacción de los sobrevivientes disminuirá.

Los estudios realizados por Cameron, Freeman & Mishra (1991) señalan que cuando el *downsizing* es percibido por los trabajadores como indispensable para sobrevivir, éstos estarán dispuestos a mejorar su rendimiento y buscarán las formas para implementar los cambios que sean necesarios. De la misma manera Brockner (1992) destaca que los sobrevivientes necesitan creer que los despidos son realmente necesarios y no causados por la incompetencia de quienes dirigen la empresa. Por lo anterior podemos decir que:

*H1: Las razones de crisis económica de la empresa para implementar el downsizing afectan a la satisfacción laboral de los supervisores de producción sobrevivientes del proceso.*

La moral de los trabajadores con frecuencia se ve afectada por la implementación del *downsizing* debido a que éstos sufren también esas presiones de cambio en las que se ve inmersa la empresa (Kozlowski et al., 1993). Involucrar a los trabajadores en el proceso suele ser benéfico para el éxito en el proceso mediante la comunicación interna efectiva (Burke & Cooper, 2000). Tanto el involucramiento de los empleados como la comunicación son ingredientes indispensables para considerar que el *downsizing* es proactivo (Zatzick & Iverson, 2004), lo que evitará que los empleados consideren el proceso tan solo como un aumento de responsabilidades y como una imposición que les incrementa la carga de trabajo y a la vez genera conflictos

por la falta de claridad en los roles, funciones y responsabilidades (Tombaugh & White, 1990), situación que conduce a la insatisfacción (Allen et al., 1995), ante estas características.

Bajo un enfoque proactivo es posible evitar algunos efectos negativos que ante la implementación de la estrategia se producen sobre los trabajadores (Kozlowski et al., 1993; Sverke et al., 2008; Wang, 2006) y sobre los supervisores de producción, ya que promueve la participación, involucrándolos también en la toma de decisiones en el proceso (Sverke et al., 2008), de ahí que podamos decir que:

*H2.1: La proactividad del downsizing enfocado en los trabajadores afecta positivamente a la satisfacción laboral de los supervisores de producción sobrevivientes al proceso.*

La implementación del *downsizing* debe ser un proceso planeado cuidadosamente para que pueda acercarse a los resultados esperados, disminuyendo así los posibles efectos negativos. En este sentido Moravec (1994) señala que cuando el *downsizing* es mal dirigido, la empresa pierde en muchos sentidos: productividad, competitividad, satisfacción del cliente; esto debido a que se implementa como una estrategia para enfrentar presiones de cambio (Kozlowski et al., 1993).

En ocasiones la estrategia del *downsizing* es considerada por directivos solo como una situación de toma de decisiones ante un problema de crisis de la empresa en donde es urgente reducir costos y tener una solución inmediata

a problemas económicos (Kozlowski et al., 1993), Lo anterior es reflejo de un *downsizing* reactivo el cual puede estar generado por el mal funcionamiento (Lee, 1997) y tan solo representa una decisión tardía o una respuesta defensiva (Kozlowski et al., 1993).

El enfoque proactivo es formalmente diseñado e intenta soportar una estrategia organizativa en el largo plazo (Kozlowski et al., 1993) puesto que es parte de un objetivo estratégico general (Lee, 1997) con lo cual podemos decir que:

*H2.2: La proactividad del downsizing enfocado en la empresa afecta positivamente a la satisfacción laboral de los supervisores de producción sobrevivientes al proceso.*

Antes de iniciar con los despidos masivos, es recomendable que se tomen en cuenta otras alternativas (Band & Tustin, 1995; Mishra et al., 1998). Burke & Cooper (2000) sugieren que se dé oportunidad primeramente a las personas que decidan dejar la empresa de manera voluntaria, siempre considerando que se debe conservar a los trabajadores con características específicas que representen una ventaja competitiva para la empresa, de acuerdo con lo contemplado en la Teoría de Recursos y Capacidades (Collis & Montgomery, 2008).

Otra opción que puede ser considerada es tomar la decisión basándose en el desempeño, lo cual puede ser útil pues es posible que los empleados se liberen de sentimientos de culpa (Ayling, 1997; Devine et al., 2003) p. 11 ya

que el trabajador justifica su estatus de sobreviviente con su buen desempeño, lo que favorece un comportamiento positivo, pues tiene la certeza de que los criterios que el empleador consideró para decidir quién se quedaría y quién se iría de la empresa fueron justos (Brockner et al., 1986).

En concreto, se pueden identificar distintas formas de *downsizing* como los casos de reubicaciones, bajas incentivadas, congelación de nuevas contrataciones (Freeman & Cameron, 1993; Greenhalgh et al., 1988; Rodríguez & Robles, 1999) y jubilaciones anticipadas (Greenhalgh et al., 1988)

Tomando en cuenta lo anterior y considerando que con justicia y equidad es posible desarrollar una mayor satisfacción en el trabajador (Robbins & Decenzo, 2002) p. 318 podemos decir que:

*H3: La diversidad de formas de implementar el downsizing afecta a la satisfacción laboral de los supervisores de producción que han sobrevivido al proceso.*

Aunque generalmente la comunicación que fluye dentro de la organización ante la implementación del *downsizing* disminuye (Freeman, 1994), en ocasiones los empleados se enteran a través de los medios de comunicación sobre las intenciones que tiene la empresa, principalmente en lo que se refiere al número de empleados que pretende despedir.

Lo anterior puede ocasionar que los empleados sientan inseguridad e incertidumbre; esto va a depender de (Greenhalgh et al., 1988):

- La severidad de la amenaza. Ésta refleja la gravedad de las circunstancias que pueden llevar a la pérdida del trabajo.
- La impotencia percibida. La carencia de protección, confusión en las expectativas, ambiente de autoritarismo y procedimientos de despido inadecuados.

Es de suponerse que en la medida en que el número de personas que la empresa pretende despedir sea mayor, mayor será la posibilidad de que el empleado quede en la lista de víctimas del proceso, lo que puede desatar un incremento del estrés, inseguridad, incertidumbre, sentimientos que Devine et al. (2003) han encontrado relacionados con la disminución de la satisfacción laboral, por tanto, teniendo en cuenta que los supervisores de producción también se pueden ver involucrados en el proceso de *Downsizing* podemos decir que:

*H4: El tamaño del downsizing afecta negativamente a la satisfacción laboral de los supervisores de producción sobrevivientes del proceso.*

Diversos estudios revelan que la ansiedad, la incertidumbre y el estrés se hacen presentes ante la implementación del *downsizing* (Jiménez & Sánchez, 2006; Kets de Vries & Balazs, 1997) y éste va incrementando en la medida que el proceso se prolonga, lo que puede ocasionar que la satisfacción laboral y compromiso se reduzcan (Devine et al., 2003). Por lo anterior, expertos del tema opinan que es importante que el proceso se realice en el menor tiempo

posible (Appelbaum & Donia, 2001), con la intención de disminuir los posibles efectos negativos, así pues:

*H5: La duración del downsizing afecta negativamente la satisfacción laboral de los supervisores de producción sobrevivientes del proceso.*

La comunicación ha sido considerada como un ingrediente indispensable para el éxito en la implementación de una nueva estrategia (Appelbaum & Donia, 2001). Estudios revelan que contar con una comunicación abierta entre los que forman parte de la organización permitirá mantener satisfechos y motivados a los trabajadores (Choy, 2002), aspectos que de acuerdo con la literatura, se ven afectados ante la implementación de nuevas estrategias de cambio (Buhler, 1994).

Dentro de ese proceso de comunicación, la empresa debe ser honesta con los empleados y explicar el porqué y cómo ocurrirán los despidos, además de informarles en dónde quedarán después de la reestructuración (Li-Ping & Fuller, 1995).

Cuando un empleado está informado, éste está dispuesto a hacer frente a los cambios que tengan lugar en la firma (Hadden, 2000), pero es necesario saber qué y cómo comunicarse durante los esfuerzos del *downsizing*, pues esto permitirá alcanzar el éxito (Appelbaum & Donia, 2001), por tanto, podemos afirmar que:

*H6: La comunicación interna afecta positivamente la satisfacción de los supervisores de producción sobrevivientes del downsizing.*

Son diversas las razones por las cuales las empresas toman la decisión de implementar el *downsizing*, por ejemplo fusiones y adquisiciones, rejuvenecimiento de la plantilla, ahorro en costos, situación de crisis de la empresa, crisis en el sector de actividad, (Sánchez & Suárez, 2005), mejorar la eficiencia, productividad y competitividad de la organización (Allen et al., 2001; Appelbaum & Donia, 2001; Band & Tustin, 1995), fusiones corporativas, avances tecnológicos y recesiones económicas (Naumann et al., 1998) o por simple moda (Mckinley et al., 1995).

Cuando se toma la decisión de implementar la estrategia del *downsizing*, con frecuencia el empleado puede sentir que el proceso es injusto (Brockner, 1992), principalmente si percibe que el despido es realizado con la única finalidad de reducir costos (Akdogan & Cingoz, 2009) o manejado por fuerzas sociales, es decir, debido a que otras organizaciones lo están realizando (Mckinley et al., 1995) lo que puede contribuir a que disminuya el compromiso laboral (Akdogan & Cingoz, 2009; Brockner, 1992; Naumann et al., 1998), principalmente el compromiso normativo el cual expresa un sentimiento de obligación moral, de ser leal a la empresa de la que forma parte (Ugboro, 2003). Con lo anterior podemos decir que:

*H7: Las razones de crisis económica de la empresa para implementar el downsizing afectan el compromiso de los supervisores de producción sobrevivientes del proceso.*

Las prácticas de alto compromiso en el trabajo (HCWP) por sus siglas en inglés, fueron pensadas para que representaran una ventaja competitiva para

la empresa, a través del incremento de habilidades, conocimientos y compromiso de los trabajadores (Barney, 1998).

Los estudios realizados por Zatzick & Iverson (2004) revelaron que cuando la empresa invierte en las prácticas de HCWP no se experimentan los efectos negativos del *downsizing* en los trabajadores y en consecuencia, en la productividad.

Hemos de recordar que el *downsizing* con un enfoque proactivo requiere del tiempo necesario para involucrar a los trabajadores en el proceso, con un efectivo sistema de comunicación tanto ascendente como descendente (Zatzick & Iverson, 2004) pues requiere de la participación activa de todos los que forman parte de la organización (Gyu-Chang, 2006; Sverke et al., 2008), de lo contrario es probable que los resultados no sean los esperados y el compromiso de los trabajadores se vea afectado negativamente. En este sentido, podemos decir que:

*H8.1: La proactividad del downsizing enfocado en los trabajadores afecta positivamente el compromiso de los supervisores de producción sobrevivientes al proceso.*

Se ha demostrado en estudios previos que del *downsizing* proactivo se obtienen mejores resultados que del reactivo (Gyu-Chang, 2006), sin embargo, en muchas ocasiones es necesario tomar la decisión y resolver una situación de corto plazo, sin la planeación anticipada requerida (Sverke et al., 2008); en ocasiones ésta es derivada del mal funcionamiento de la empresa (Lee, 1997).

De ahí la importancia de que la empresa considere los posibles cambios futuros y se prepare anticipadamente y de esa forma correr el menor riesgo posible, intentando encontrar otras opciones y dejando el *downsizing* como último recurso para enfrentar el deterioro financiero (Lewin & Johnston, 2008) o incluso para evitar la desaparición de la empresa (Ayling, 1997; Burke & Cooper, 2000; Dewettinck & Buyens, 2002; Rodríguez & Robles, 1999), con lo cual es posible mantener el compromiso de los supervisores de producción (Mckinley et al., 1995). Con lo anterior podemos decir que:

*H8.2: La proactividad del downsizing enfocado en la empresa afecta positivamente el compromiso de los supervisores de producción sobrevivientes al proceso.*

Meyer & Allen (1991) clasifican el compromiso en tres tipos: el afectivo, el normativo y el de continuación, en donde el primero atiende al “deseo” el segundo al “debo” y el tercero al “necesito”. De tal forma que cuando el trabajador siente que una vez que la empresa ha tomado la decisión de implementar el *downsizing* e inicia el proceso simplemente “cortando cabezas” como lo menciona Kets de Vries & Balazs (1997), sin tomar en cuenta habilidades y competencias, el empleado se siente defraudado, lo que puede afectar tanto el compromiso afectivo como el normativo, es decir, al perder la confianza en la organización, los empleados no permanecerán por mucho tiempo en la empresa y buscarán posiblemente nuevas oportunidades (Tsai et al., 2005).

En caso contrario, cuando el trabajador percibe que la empresa puso todo su empeño en minimizar los efectos negativos de la estrategia, intentando primeramente otras formas de reducción de la plantilla, por ejemplo: bajas incentivadas, jubilaciones anticipadas, reubicaciones, etc., puede ser que se disminuyan esos posibles efectos negativos sobre el compromiso, que de acuerdo con algunos estudios se han encontrado (Levitt et al., 2008; Marques et al., 2006; Ugboro, 2003), de ahí que podamos afirmar que:

*H9: La diversidad de formas de implementar el downsizing afecta el compromiso de los supervisores de producción que han sobrevivido al proceso.*

A raíz de la crisis económica iniciada en Estados Unidos a principios del año 2008 y que se ha extendido a Europa (Halliday, 2008), diversas empresas han anunciado el despido masivo de empleados a través de los diferentes medios de comunicación, situación que lamentablemente en muchas ocasiones no es comunicada primeramente a los trabajadores, de tal manera que éstos pueden considerar que no son tomados en cuenta, ocasionando dicha situación que su compromiso con la organización se afecte negativamente, principalmente si la cantidad de trabajadores a despedir es grande, pues entre mayor sea el número de despidos, incrementarán la posibilidad de quedar como víctimas del proceso, lo que puede provocar que al ver amenazada su seguridad laboral, empiecen a buscar nuevas oportunidades de empleo, afectando así el compromiso de continuación. Con lo anterior podemos decir que:

*H10: El tamaño del downsizing afecta negativamente al compromiso de los supervisores de producción sobrevivientes del proceso.*

Con frecuencia las compañías cometen el error de extender el período de *downsizing* por varios meses, incluso en ocasiones hasta por años (Borson & Burgess, 1992), como se ha mencionado con anterioridad, esto puede ocasionar que a medida que el proceso avanza, el nivel de estrés e incertidumbre se vayan incrementando también.

Retomando los diferentes tipos de compromiso identificados por Meyer & Allen (1991), nos centraremos en el compromiso normativo el cual es manifestado por el trabajador con el sentimiento de su obligación de permanecer en la organización (Ugboro, 2006). Ahora bien, cuando la empresa opta por implementar el *downzing* mediante un periodo largo, es más probable que el trabajador visualice nuevas oportunidades y decida irse de la empresa a considerar que no cuenta con un trabajo estable y siente que en cualquier momento será separado de la empresa, afectando así el compromiso normativo.

*H11. La duración del downsizing afecta negativamente el compromiso de los supervisores de producción sobrevivientes del proceso.*

La comunicación efectiva es considerada como la herramienta más crítica dentro de las actividades que realiza un líder (Hamm, 2006), sin embargo, ante la implementación del *downsizing*, en ciertas ocasiones ésta se ve disminuida (Freeman, 1994) por considerarla como una “charla ociosa” o pérdida de tiempo (Kets de Vries & Balazs, 1997).

Esto, a pesar de que diversos estudios revelan que un buen proceso de comunicación puede proporcionar notables beneficios a la empresa, sobre todo cuando se intenta un cambio en la organización (Freeman, 1994), de ahí la importancia de que los encargados de implementar el *downsizing* informen a los trabajadores, principalmente a los que se verán directamente afectados, todo lo relacionado con este proceso, lo cual permitirá que el empleado incremente el nivel de compromiso (Akdogan & Cingoz, 2009). Partiendo de estos argumentos, podemos decir que:

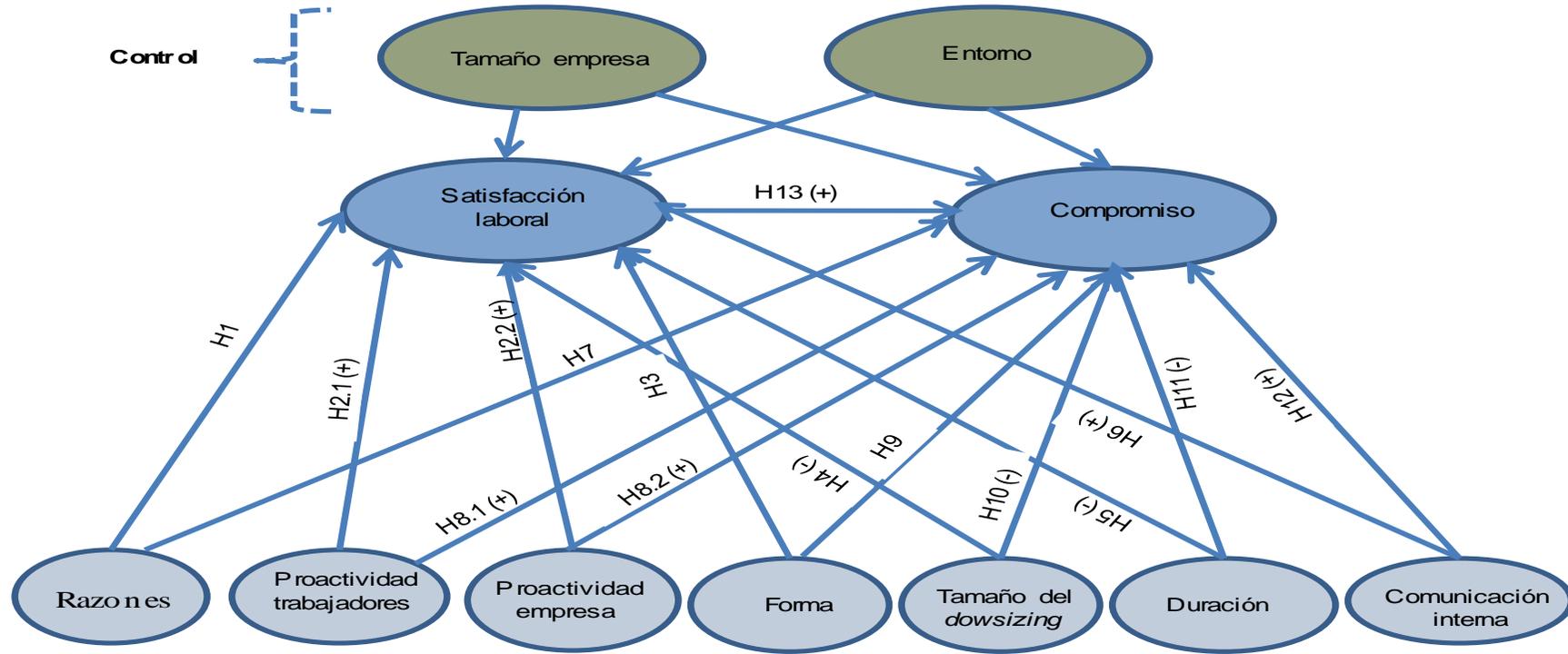
*H12: La comunicación interna afecta positivamente el compromiso de los supervisores de producción sobrevivientes del downsing.*

Aunque de acuerdo con algunos investigadores, existe una relación recíproca entre satisfacción laboral y compromiso, se considera que el efecto de la satisfacción laboral sobre el compromiso es mayor (Mathieu & Zajac, 1990), así lo indican también Mathieu & Zajac (1990) al señalar que el compromiso que los empleados tienen para con la empresa predice la satisfacción laboral. Por otra parte, los estudios realizados por Mañas, Boada, González & Agulló (2007) son coherentes con lo anteriormente expuesto, al concluir que la satisfacción laboral desempeña un papel decisivo en el compromiso organizacional de los trabajadores. Con lo anterior podemos afirmar que:

*H13: Existe una relación positiva entre la satisfacción laboral y el compromiso de los supervisores sobrevivientes al proceso de downsizing.*

El modelo de estudio de esta investigación se puede observar en la Figura No. 12 que se presenta a continuación:

Figura No. 12: Modelo de investigación propuesto.



Fuente: Elaboración propia

## **CAPÍTULO III**

### **3. METODOLOGÍA**

El estudio fue realizado con corte transeccional o transversal, en tanto que se mide el fenómeno en un momento determinado, no experimental, con enfoque cuantitativo. Se trata de un descriptivo puesto que se busca establecer asociaciones entre variables dentro de una misma población.

#### **3.1. Muestra.**

La población está determinada por gerentes de recursos humanos de empresas maquiladoras ubicadas en Ciudad Juárez, Chihuahua, que corresponden a diferentes sectores de actividad (automotriz, eléctrico, médico, electrónico, etc.), utilizando como base el directorio de la Asociación de Maquiladoras de Ciudad Juárez (AMAC) 2009, hay 275 empresas que corresponden al sector industrial. Los participantes fueron seleccionados a partir de una muestra por conveniencia (no aleatoria) por no existir otra alternativa debido a la renuencia por parte de los gerentes de recursos humanos invitados a participar.

Los datos fueron recolectados durante los meses de febrero a septiembre de 2009, integrando un total de 51 encuestas, las cuales fueron capturados para su análisis.

#### Recolección de datos:

- Se estableció el primer contacto a través de las reuniones de la AMAC , directamente con los gerente de recursos humanos de cada maquiladora; se expusieron los objetivos de la investigación y la importancia de su participación en el proceso.
- Una vez que el gerente manifestó la disposición de participar, se le envió por correo electrónico el cuestionario (ver anexo 1) y dos cartas de presentación, una de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez y otra de la Asociación de Maquiladoras de Ciudad Juárez.
- Se llamó nuevamente para confirmar la recepción del correo electrónico con los archivos adjuntos.
- Se recibieron 51 cuestionarios completos respondidos.

#### **3.2. Diseño del instrumento de medición:**

El instrumento diseñado fue aplicado a través del correo electrónico. Éste constó de 37 preguntas; 25 en escala likert, con 5 categorías y el mayor valor representando la actitud más positiva; 4 en escala nominal, 7 en escala de razón y 1 en escala nominal dicotómica. El marco teórico sirvió de base para el diseño del cuestionario; así como investigación cualitativa referente a entrevistas a profundidad.

El instrumento de medición fue construido utilizando las siguientes estrategias:

- Revisión de la literatura sobre el tema.
- Informantes expertos.
- Adaptación de dos cuestionarios previamente probados en estudios anteriores.
- Piloto.

*Revisión de literatura:* Fue realizada mediante la búsqueda de estudios que abordan temas relacionados con los recortes de personal, la satisfacción laboral y el compromiso de los trabajadores, con un total de 207 referencias entre libros impresos o en línea y artículos publicados en diversas bases de datos, entre otras: ABI, Business Source Premier, Journal of Citation Reports-Social Sciences y Proquest Psychology Journals. De la revisión de literatura realizada, 10 del total de artículos se consideraron reelevantes para el diseño del cuestionario utilizado, puesto que en éstos se rescatan elementos que pueden explicar la variable a medir.

*Informantes expertos:* Se realizaron tres entrevistas individuales con gerentes de recursos humanos, quienes manifestaron saber cómo funciona el proceso de *downsizing* en la Industria Maquiladora, aportando algunas ideas que fueron relevantes para ser integradas al cuestionario, dada la reconocida experiencia que estas personas tienen en la implementación del proceso de *downsizing*.

*Piloto:* Se logró reunir a un total de 35 gerentes de recursos humanos en tres sesiones distintas. A cada uno de ellos se les proporcionó el cuestionario para conocer su opinión acerca del planteamiento de las preguntas y la facilidad para entenderlas. Una vez leído el cuestionario se les solicitó externar sus observaciones. No se expresaron recomendaciones en torno a la conveniencia de modificar preguntas, simplemente manifestaron que las preguntas eran entendibles por lo que no fue necesario realizar algún cambio. La reunión se realizó en las instalaciones de la Asociación de Maquiladoras de Ciudad Juárez (AMAC).

El estudio contempla siete variables independientes, dos variables dependientes y dos variables control:

- Independientes o exógenas: Razones, proactividad del *downsizing* enfocado en los trabajadores, proactividad del *downsizing* enfocado en la empresa, forma, tamaño, duración y comunicación interna.
- Dependientes o endógenas: Satisfacción laboral y compromiso.
- Variables control: Tamaño de la empresa y entorno.

*Comunicación interna:* Para medir la variable de comunicación se incluyeron en dicho cuestionario ocho ítems, los cuales fueron adaptados del trabajo realizado por Conduit & Mavondo (2001). Esta escala ha sido utilizada en algunas investigaciones, entre los que se encuentra Ching & Ching (2009).

*Proactividad del proceso enfocado en los trabajadores:* Para medir esta variable se incluyeron tres ítems (22, 26 y 27), los cuales fueron diseñados a partir de la revisión de literatura en donde se señalan las características específicas de esta clasificación (Lee, 1997; Kozlowski, et al., 1993; Sverke et al., 2008)

*Proactividad del proceso enfocado en la empresa:* Esta variable fue medida a través de 4 ítems (21, 23, 24 y 25) que permiten rescatar de los participantes información sobre el constructo en cuestión (Appelbaum & Donia, 2001; Freeman & Cameron, 1993; Nell & DeYoung, 2005; Sverke et al., 2008).

*Tabla No.11: Interpretación de respuestas del cuestionario para medición de la variable proactividad del proceso enfocado en los trabajadores y en la empresa.*

<b>Item</b>	<b>Interpretación</b>
21. El proceso fue implementado en un momento de estabilidad de la empresa.	En la medida que la empresa inicie el proceso en un momento de estabilidad, es decir, que la respuesta esté más inclinada hacia el número cinco, será un indicador de que se trata de un enfoque proactivo.
22. Los empleados fueron informados de la implementación del proceso.	La comunicación es otro aspecto que se considera en un enfoque proactivo, de tal manera que si se inclina la respuesta hacia el número cinco, podrá considerarse que el proceso se acerca a un enfoque proactivo.
23. El proceso fue planeado como estrategia a largo plazo.	Dentro de la proactividad del proceso se incluye la anticipación a los cambios, es decir, que se trate de un plan diseñado para realizarse en el largo plazo, de tal manera que si la respuesta está cargada hacia el número cinco, indicará que sí se hizo una planeación anticipada, lo que puede indicar que se trata de un enfoque proactivo.
24. Intentó otras opciones antes de iniciar con los recortes de personal.	Cuando la empresa hace lo posible por conservar a los trabajadores e intentar inicialmente otras estrategias ajenas al depido de personal, se considera como otra característica de un enfoque proactivo, de tal manera que si la respuesta se carga hacia la derecha, indicará que sí se intentaron primeramente otras opciones.
25. El proceso fue implementado para incrementar la eficiencia y competitividad futura de la	En la medida que la empresa utilice el proceso para prepararse a cambios futuros, la respuesta estará inclinada hacia la derecha, de lo contrario, si fue una reacción a presiones de cambio, ésta estará inclinada hacia la izquierda, es decir, hacia el enfoque reactivo.

Efectos del *downsizing* en la satisfacción laboral y el compromiso de los supervisores de producción: Caso de la Industria Maquiladora de Ciudad Juárez, Chih., México

---

empresa.	
26 Los empleados se involucraron en la toma de decisiones del proceso.	La participación de los empleados está considerada dentro de las características de un enfoque proactivo, así pues, en la medida que la respuesta sea o se acerque a cinco, será un indicador de enfoque proactivo.
27. Los empleados recibieron entrenamiento antes de iniciar el proceso.	Finalmente, el entrenamiento también forma parte de esas características del enfoque proactivo, así pues, si los trabajadores recibieron entrenamiento antes de iniciar el proceso, la respuesta estará cargada hacia el número cinco.

*Fuente: Elaboración propia:*

*Satisfacción laboral:* La percepción del gerente de recursos humanos con respecto al nivel de satisfacción de los supervisores de producción se recolectó a partir de una pregunta global con un solo ítem (28), tal y como lo recomiendan Robbins (2004) p. 78 y Hair et al. (1999) p. 7.

*Compromiso:* Para medir el nivel de compromiso de los supervisores de producción, desde la percepción del gerente de recursos humanos se utilizó un ítem (30). Por considerar la satisfacción laboral y compromiso como variables semejantes, se tomó el mismo criterio para la medición de esta variable, es decir, medirlo de manera global utilizando también la misma escala.

*Razones:* Para medir el constructo *razones*, a cada gerente de recursos humanos se le dio la opción de escoger entre ocho motivos, los cuáles se concentran en el ítem número 12. Finalmente las respuestas se colapsaron en tres opciones debido a la frecuencia de bajas en algunas de ellas, quedando representadas por: 1) situación de crisis en la empresa, 2) crisis en el sector de actividad y 3) otros (fusión o adquisición, o centralización de la producción). Se midió en escala nominal (con ocho categorías originales, y tres colapsadas). La primera variable dicotómica, considera si el motivo fue crisis en la empresa o crisis en el sector actividad, teniendo como categoría de referencia “otros motivos”.

*Forma:* Para este constructo, los participantes señalaron la forma de despido en porcentajes considerando cuatro categorías (despidos masivos, jubilaciones anticipadas, bajas incentivadas y bajo desempeño) mismas que posteriormente

se colapsaron en dos: gerentes de empresas que presentaron: 1) despidos masivos únicamente y 2) despidos masivos y otras causas como jubilaciones anticipadas, bajas incentivadas y por bajo desempeño. En dicho constructo, la categoría de referencia corresponde al motivo de “despidos masivos únicamente”, creándose una sola variable dicotómica. El ítem número 11 permitió obtener la información para medir esta variable.

*Tamaño:* Para medir esta variable se utilizó el ítem número 8 del cuestionario en el cuál se preguntó sobre el total de empleados que serían despedidos como parte del proceso de *downsizing*.

*Duración:* Para medir esta variable, en el ítem número 10 se preguntó a los participantes específicamente cuántos meses duró el proceso de recortes de personal.

***Variables control:***

*Entorno:* Para la medición de los aspectos relacionados con el entorno en el que está inmersa la empresa, se incluyeron siete ítems los cuáles son utilizados como variables control. Se trata de una adaptación del instrumento de medición desarrollado por Tan & Litschert (1994). Los ítems uno y dos se refieren a la munificencia-hostilidad (Generosidad-agresividad), los ítems tres y cuatro al dinamismo (proporción de cambios e imprevisibilidad), mientras que los ítems cinco y seis se refieren a la complejidad (diversidad y heterogeneidad). Diversos estudios señalan haber utilizado esta escala (Baines

& Langfield-Smith, 2003; Hegarty & Tihanyi, 1999; Luo & Ho Park, 2001; Monsen & Wayne, 2009; Rueda-Manzanares, Aragón-Correa & Sharmaw, 2008; Tan & Tan, 2005; Wang, Tsui, Zhang & Lima, 2003).

*Tamaño de la empresa:* Este dato se obtuvo con el ítem número 5 que cuestiona sobre el promedio de empleados durante el 2008, año que se utilizó como referencia.

### **3.3. Procedimiento.**

La preparación de los datos se llevó a cabo a través de: validar, editar, codificar, capturar datos, detectar errores y tabular datos para obtener información significativa de los datos crudos recolectados en la encuesta (Hair, Bush & Ortinau, 2000).

En la selección de los participantes se consideraron los siguientes criterios de inclusión: Gerentes de recursos humanos laborando en la Industria Maquiladora en el municipio de Ciudad Juárez, incluyendo profesionistas tanto del género masculino como femenino. No se otorgaron incentivos monetarios o de cualquier otro tipo por la participación.

De los instrumentos aplicados se registraron solo aquéllos que no tuvieron valores perdidos en las variables principales de estudio, dando un total de 51 cuestionarios completos que representan el 78% del total recibidos (65).

Las respuestas fueron codificadas para análisis utilizando dos paquetes estadísticos SPSS versión 15.0 y software SmartPLS versión 2.0.

Cada una de las encuestas fue registrada dos veces para evitar la posibilidad de errores durante la tabulación de los datos.

A continuación se da una breve explicación con respecto al uso de SmartPLS versión 2.0 y su justificación para utilizarlo en esta investigación.

#### **3.4. Modelos de ecuaciones estructurales.**

Los constructos hipotéticos de variables latentes son aquellas variables que no pueden ser medidas u observadas directamente (Seidel & Back, 2009). Un modelo de medición, define las relaciones entre las variables latentes y los indicadores adecuados (Backhaus, 2006) p. 11. Existen dos clases de modelos de ecuaciones estructurales (SEM por sus siglas en inglés): 1) SEM basado en covarianza y 2) SEM de cuadrados mínimos parciales (Partial Least Squares, PLS por sus siglas en inglés) (Gefen, Straub, & Boudreau, 2000). Ambas corresponden a técnicas de análisis de datos de la segunda generación (Bagozzi & Fornell, 1982). A diferencia de las herramientas estadísticas de la primera generación como análisis de regresión, SEM permite modelar simultáneamente las relaciones entre múltiples constructos dependientes e independientes (Gerbing & Anderson, 1988). Esta capacidad de análisis simultáneo difiere de la mayoría de los modelos de primera generación como

es el caso de la regresión lineal, en la cual se puede analizar un solo nivel de relaciones entre variables dependientes e independientes a la vez (Gefen et al., 2000).

Los modelos de ecuaciones estructurales PLS pueden contener dos tipos de relaciones, formativa y reflectiva (Cenfetelli & Bassellier, 2009; Gefen et al., 2000). Las variables observadas formativas, “causan” el constructo latente, es decir, representan diferentes dimensiones de éste (Gefen et al., 2000). Las variables observadas reflectivas, reflejan la variable (Gerbing & Anderson, 1988). Los ítems formativos se dibujan con una flecha que apunta hacia el constructo latente, mientras que los ítems reflectivos se dibujan con una flecha que apunta hacia afuera del constructo latente (Gefen et al., 2000).

Fassott (2006) propuso una serie de condiciones para definir el tipo de modelo de medición, formativo o reflectivo, sin embargo, aun considerando esas características no siempre pueden obtenerse resultados claros (Lehner & Haas, 2010). En esta investigación, la definición de la naturaleza de los constructos, fue verificada a través de la lista de criterios y características propuesta por Fassott (2006) (Tabla No. 12).

*Tabla No. 12. Criterios y características de los constructos.*

Caraterísticas	Tipo de modelo de medición	
	Reflectivo	Formativo
¿Los indicadores definen características o manifestaciones del constructo?	Manifestaciones	Define características

¿Cambios en los indicadores causarían o no cambios en el constructo?	No	Sí
¿Cambios en el constructo causarían cambios en los indicadores?	Sí	No
¿Deberían los indicadores tener un contenido parecido o los indicadores comparten un tema en común?	Sí	No necesariamente
¿El eliminar uno de los indicadores alteraría el dominio conceptual del constructo?	No	Tal vez
¿Un cambio en alguno de los indicadores estaría asociado con cambios en los otros indicadores?	Si	No necesariamente
¿Se espera que los indicadores tengan los mismos antecedentes y consecuencias?	Si	No necesariamente

Fuente: Elaboración propia *basado en Fassott (2006) y Lehner & Haas (2010).*

Tomando como base el análisis de la Tabla No. 12, se hizo la clasificación de cada uno de los constructos que conforman el modelo conceptual planteado. En este sentido, es posible identificar que los indicadores relacionados con *tamaño, duración, satisfacción laboral, comunicación, compromiso, tamaño de la empresa y entorno*, describen las variables latentes subyacentes; la relación es diferente para los indicadores de los constructos *razones, proactividad y forma*. En estos tres últimos constructos, los indicadores pueden cambiar la variable latente.

El constructo *razones* del *downsizing* está claramente causado por las variables manifiestas, por lo tanto, se considerarán relaciones formativas para este caso (Martínez-Ruiz & Aluja-Banet, 2009).

El constructo *forma* se describe también como formativo debido a que se colapsaron las respuestas en una sola variable dicotómica, la cual se considera como un elemento que puede ser usado para cambiar o causar la variable latente.

En conclusión, los indicadores de los constructos *tamaño*, *duración*, *satisfacción laboral*, *comunicación*, *compromiso*, *tamaño de la empresa* y *entorno* son de naturaleza reflectiva, mientras que la medición de los constructos *razones*, *proactividad* y *forma* son de naturaleza formativa (Tabla No. 13).

Tabla No. 13. Definición del tipo de constructo y variables.

Constructo	Enunciado	No. De variable	Tipo de variable	Tipo de constructo
Razones	Por favor indique el motivo por el que la empresa implementó el proceso de recorte de personal.	12	Catógica (8 opciones)	Formativo
Proactividad del <i>downsizing</i> enfocado en la empresa	La estrategia de recorte de personal fue implementada en un momento de estabilidad en el funcionamiento de la empresa.	21	Ordinal (5 categorías)	Formativo
	El proceso de recorte de personal fue planeado como una estrategia a largo plazo (más de tres años).	23		
	La empresa intentó otras opciones antes de iniciar con el proceso de recorte de personal.	24		
	El proceso de recorte de personal fue implementado como estrategia para incrementar la eficiencia y competitividad futura de la empresa.	25		
Proactividad del <i>downsizing</i> enfocado en los trabajadores	Todos los empleados fueron informados de manera formal sobre la implementación del proceso de recorte de personal.	22	Ordinal (5 categorías)	Formativo
	Los empleados se involucraron en la toma de decisiones para la implementación de la estrategia de recorte de personal.	26		
	Los empleados recibieron algún tipo de entrenamiento antes de iniciar el proceso de recorte de personal.	27		

Efectos del *downsizing* en la satisfacción laboral y el compromiso de los supervisores de producción: Caso de la Industria Maquiladora de Ciudad Juárez, Chih., México

Forma	Del número total de empleados despedidos indique por favor qué porcentaje ha sido mediante: a) recortes mediante despidos masivos, b) recortes mediante jubilaciones anticipadas, c) recortes mediante bajas incentivadas, d) recortes por bajo desempeño.	11	Categórica	Formativo
Tamaño	¿Qué porcentaje del número total de empleados se planeó que sería despedido?.	8	Razón	Reflectivo
Duración	¿Cuántos meses duró o se planea que durará el proceso de recorte de personal?.	10	Razón	Reflectivo
Satisfacción	El nivel de satisfacción de los supervisores de producción que no fueron despedidos, después de la implementación del proceso de recorte de personal.	28	Ordinal (5 Categorías)	Reflectivo
Comunicación	Se informa regularmente a los empleados de los cambios que ocurren en la empresa.	13	Ordinal (5 categorías)	Reflectivo
	Se informa a los empleados sobre los objetivos y políticas generales de la compañía.	14		
	Se informa periódicamente a los empleados sobre su desempeño	15		
	Se informa regularmente a los empleados sobre los planes que la empresa tiene para su departamento.	16		

Efectos del *downsizing* en la satisfacción laboral y el compromiso de los supervisores de producción: Caso de la Industria Maquiladora de Ciudad Juárez, Chih., México

	Los empleados de la compañía reciben regularmente información sobre los requerimientos de su puesto de trabajo.	17		
	Se organizan reuniones con los empleados para discutir solo temas relevantes.	18		
	La comunicación escrita (cartas, revista de la empresa, etc.) dentro de la compañía es adecuada.	19		
Compromiso	El nivel de compromiso o identificación con el trabajo, participación activa e integración del trabajo a la propia vida de los supervisores de producción que no fueron despedidos, después de la implementación del proceso de recorte de personal.	30	Ordinal (5 categorías)	Reflectivo
Tamaño de la empresa	Por favor indique el número promedio de empleados durante el año 2008.	4	Razón	Reflectivo
	Los cambios en el sector en cuanto a tecnología, clientes, proveedores, competidores, leyes etc., han tenido un considerable impacto sobre mi empresa.	32		
Entorno	Los cambios en el sector, en cuanto a tecnología, clientes, proveedores, competidores, leyes, etc. han sido muy beneficiosos para mi empresa	33	Ordinal (5 categorías)	Reflectivo
	Existen pocos cambios en el sector, en cuanto a tecnología, clientes, proveedores, competidores, leyes, etc., que puedan afectar a mi empresa.	34		

Efectos del *downsizing* en la satisfacción laboral y el compromiso de los supervisores de producción: Caso de la Industria Maquiladora de Ciudad Juárez, Chih., México

---

Los cambios en el sector en cuanto a tecnología, clientes, competidores, proveedores, leyes, etc., han sido fácilmente previsibles.	35
La evolución de mi sector depende de múltiples factores.	36
Los factores que afectan a la evolución de mi sector son muy diferentes entre sí.	37

---

Fuente: Elaboración propia.

En los sistemas de ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados parciales (PLS por sus siglas en inglés), las mediciones formativas son factibles. En PLS, la identificación de los estimadores requiere únicamente ligar un constructo a otro (Chin, 2009). Uno de los principales estadísticos para examinar un indicador formativo es el peso, sin embargo, el analizar la significancia de esos pesos no es una interpretación suficiente de los resultados de las mediciones formativas (Cenfetelli & Bassellier, 2009). Las mediciones formativas deben ser interpretadas a través de: 1) examinación de multicolinealidad, 2) número de indicadores, 3) posible ocurrencia de pesos negativos y positivos en los indicadores, 4) la contribución absoluta contra la contribución relativa del indicador formativo y 5) efectos de la red nomológica (Cenfetelli & Bassellier, 2009).

La decisión de utilizar modelos de ecuaciones estructurales basados en covarianza (LISREL) o en varianza (PLS), depende del objetivo de la investigación. PLS es utilizado cuando el objetivo es el desarrollo de la teoría; LISREL es preferido para evaluar o confirmar el ajuste del modelo teórico a los datos observados, requiriendo teoría más rigurosa que PLS (Barclay, Higgins, & Thompson, 1995).

En esta investigación se decidió utilizar PLS debido a que el instrumento de medición fue desarrollado parcialmente por el investigador; en algunos constructos no se utilizaron escalas validadas o desarrolladas por otros autores, por lo tanto, no está basado en una teoría rigurosa.

Normalmente el tamaño de muestra recomendado para un análisis basado en PLS es 10 veces el número máximo de *paths* que apuntan a cualquiera de las variables latentes (Ringle et al., 2005), aunque también se considera que PLS es robusto para muestras pequeñas (Chin & Newsted, 1999), por lo cual puede ser utilizado aun con muestras de tamaño menor al óptimo recomendado, por tanto, es válido utilizar PLS para el análisis de datos en esta investigación.

Finalmente se considera relevante destacar que PLS no se basa en supuestos de distribuciones, por lo cual no se pueden realizar implicaciones basadas en tal premisa (Seidel & Back, 2009). En PLS la distribución está basada en un procedimiento bootstrap (Seidel & Back, 2009), el cual genera un número de muestras aleatorias con reemplazo del mismo tamaño, obtenidas de la muestra principal para calcular el modelo (Seidel & Back, 2009).

## CAPÍTULO IV

### 4. RESULTADOS Y ANÁLISIS

A continuación se presenta el análisis de los resultados del estudio aplicado a gerentes de recursos humanos de la Industria Maquiladora de Ciudad Juárez.

Las características demográficas de los entrevistados y de las empresas, se presentan en la Tabla No 14. Respecto al género de los participantes, más de la mitad de los supervisores son hombres (51%); la mayoría de las empresas son de origen estadounidense (66.7%), en más del 60% el giro es eléctrico o automotriz, el departamento con mayor recorte de personal fue el de producción (94.1%).

*Tabla No. 14. Perfil de los gerentes de recursos humanos, origen y giro de las empresas participantes (n=51).*

Característica	Número de personas	%
Género		
Hombre	26	51
Mujer	25	49
País de origen de la empresa		
Estados Unidos	34	66.7
Japón	7	13.7
China	2	3.9
Alemania	4	7.8
Taiwan	2	3.9

Italia	1	2
Australia	1	2
Giro de la empresa		
Eléctrico	15	29.4
Automotriz	23	45.1
Médico	1	2
Electrónico	10	19.6
Otro	2	3.9
Departamento en el que el recorte del personal fue mayor		
Producción	48	94.1
Calidad	3	5.9

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a los motivos que los entrevistados manifestaron como principales para implementar la estrategia del *downsizing* se puede observar que las respuestas están inclinadas hacia las cuestiones económicas, sea situación de crisis de la empresa (19.6%), crisis en el sector de actividad (39.2%), situación de crisis general (29.4%) (Tabla No. 15).

Tabla No. 15. Distribución de frecuencias del constructo razones ( $n=51$ ).

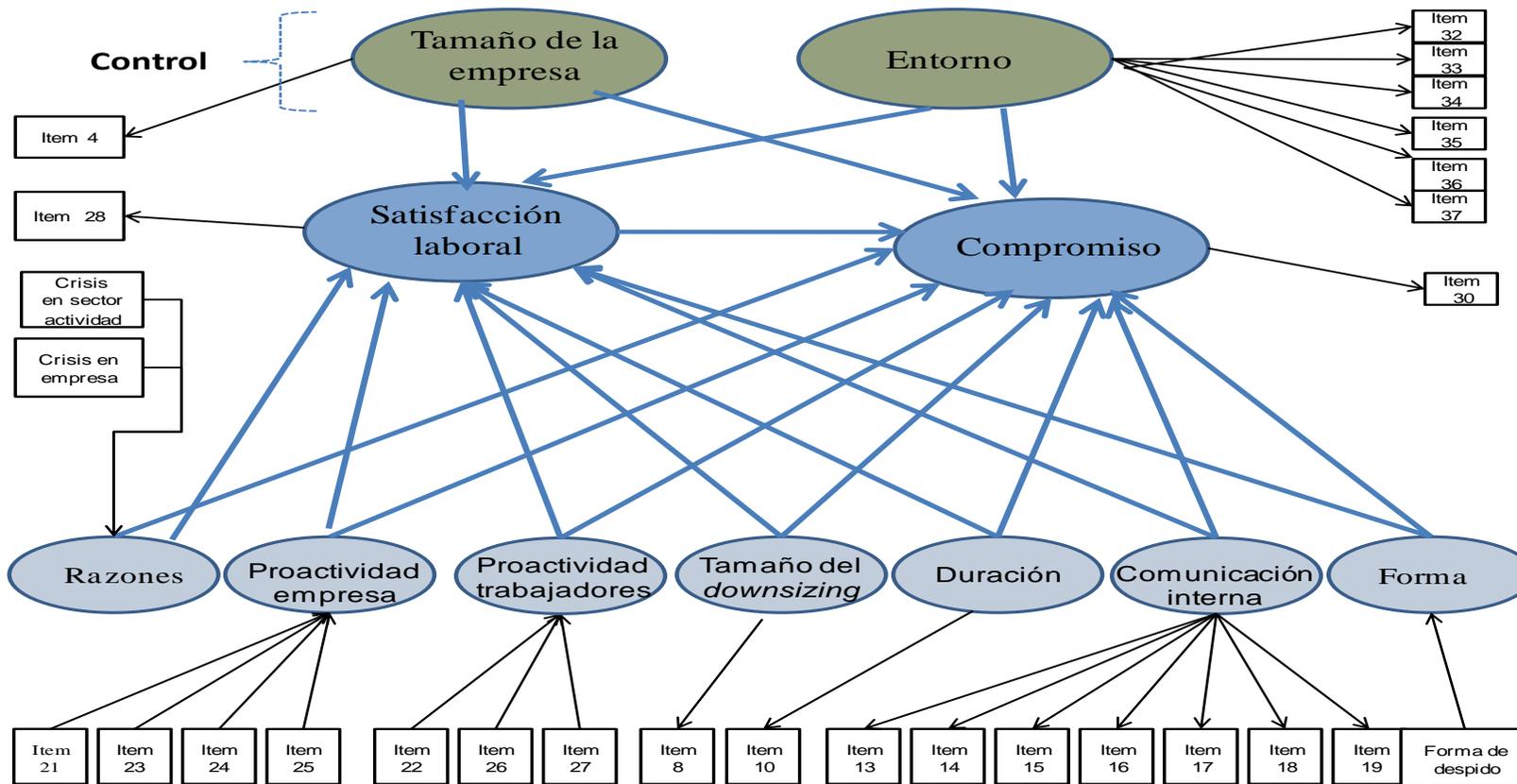
Motivo para implementar el recorte de personal	Número de personas	%
Fusión o adquisición	2	3.9
Ahorro en costos	3	5.9
Situación de crisis de la empresa	10	19.6
Crisis en el sector de actividad	20	39.2
Crisis económica general	15	29.4
Cambio de giro de la empresa	1	2

Fuente: Elaboración propia.

#### **4.1. Modelos de medición y modelo estructural.**

De acuerdo con Albers (2007), la selección de factores relevantes se desarrolla a partir de entrevistas con expertos y la evidencia científica. El modelo conceptual (Figura No. 13) fue establecido siguiendo estos conceptos, a partir de entrevistas a profundidad y revisión de la evidencia científica. La verificación y confirmación de las relaciones hipotéticas propuestas en el modelo conceptual, deben ser verificadas utilizando modelos de ecuaciones estructurales (Structural Equation Modeling, SEM por sus siglas en inglés) (Albers, 2007).

Figura No. 13. Modelo conceptual.



Fuente: Elaboración propia.

## 4.2. Estimación del modelo.

Para el análisis de validez del modelo, Henseler, Ringle & Sinkovics (2008) proponen: 1) revisar en primer lugar las mediciones formativas y reflectivas a través de diversos procedimientos y 2) validar la porción estructural.

La multicolinealidad entre los indicadores, sean formativos o reflectivos, puede representar un problema. Ésta se evalúa a través del FIV (factor de inflación de la varianza, VIF por sus siglas en inglés); en el caso de los indicadores reflectivos, el valor del FIV no debe exceder de 10 (Henseler et al., 2008) p. 25 para constructos formativos, valores de FIV por arriba de 1.5 pueden causar problemas de multicolinealidad (Henseler et al., 2008).

Se utilizó como herramienta estadística el paquete SPSS versión 15.0 para el cálculo del FIV a través de regresiones múltiples para cada grupo de indicadores pertenecientes a una medición formativa (variable independiente), la variable dependiente fue elegida arbitrariamente de una variable endógena, como un indicador (Seidel & Back, 2009). Para los constructos *razones y proactividad*, la variable dependiente fue el ítem 30 de *compromiso*; para *forma* no se calculó el FIV debido a que está formado por una sola variable dicotómica, de tal forma que no puede existir multicolinealidad al no haber más variables.

Ningún indicador formativo presenta FIV mayor a 1.5 (Tabla No. 16); por lo cual no se muestran problemas de multicolinealidad.

Tabla No. 16: Resultados del FIV para constructos formativos.

Constructo	Variable		FIV
	dependiente	Variable independiente	
Razones	ítem 30 de	Crisis en empresa	1.368
	compromiso	Crisis en sector actividad	1.368
Proactividad del <i>downsizing</i> enfocado en la empresa		ítem 21	1.162
		ítem 23	1.220
	ítem 30 de compromiso	ítem 24	1.309
		ítem 25	1.437
Proactividad del <i>downsizing</i> enfocado en los trabajadores		ítem 22	1.176
		ítem 26	1.359
		ítem 27	1.347

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la Tabla No. 17, todos los constructos reflectivos que poseen más de un indicador, presentan valores con FIV menores a 10; indicando que no existen problemas de multicolinealidad.

Tabla No. 17. FIV para las variables independientes en los constructos reflectivos:

Constructo	Variable		FIV
	dependiente	independiente	
Comunicación		ítem 13	2.054
	ítem 30 de compromiso	ítem 14	2.824
		ítem 15	2.006

---

		ítem 16	2.941
		ítem 17	2.116
		ítem 18	2.435
		ítem 19	2.759
		ítem 32	1.844
		ítem 33	1.325
Entorno	ítem 30 de	ítem 34	1.542
	compromiso	ítem 35	1.82
		ítem 36	1.531
		ítem 37	1.406

---

Fuente: Elaboración propia.

Diversos criterios para llevar a cabo la modificación del modelo, es decir, para no eliminar variables en los modelos de medición reflectivos, han sido desarrollados. Hulland (1999) afirma que los ítems deben presentar cargas de 0.7 o más para ser conservados, aunque un valor de 0.5 puede ser válido siempre y cuando existan otros factores en el mismo constructo que presenten cargas altas (Chin, 1998). Adicionalmente, Falk & Miller (1992) propusieron que variables con cargas mayores a 0.55, deben ser retenidas. El criterio utilizado en esta investigación es el propuesto por Chin (1998), aunado a la regla propuesta por Falk & Miller (1992). En las Tablas 18 y 19 se presentan las variables eliminadas en el modelo, que no cumplieron con el criterio antes mencionado.

Tabla No. 18. Cargas de los indicadores reflectivo y formativos (n=51).

Constructo	Variable	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
Tamaño	ítem 8	1	1	1
Duración	ítem 10	1	1	1
Satisfacción	ítem 28	1	1	1
Compromiso	ítem 30	1	1	1
Tamaño de la empresa	ítem 4	1	1	1
Entorno	ítem 32	<b><u>0.0871</u></b>	<b><u>Na</u></b>	<b><u>Na</u></b>
	ítem33	0.7121	0.6582	0.665
	ítem34	0.5664	0.6589	0.6836
	ítem 35	0.1417	<b><u>0.2992</u></b>	<b><u>Na</u></b>
	ítem 36	0.4298	0.5708	0.5488
	ítem 37	0.5243	0.5938	0.6068
Comunicación	ítem 13	0.7618	0.7618	0.7618
	ítem 14	0.8447	0.8447	0.8447
	ítem 15	0.7905	0.7905	0.7905
	ítem 16	0.8193	0.8193	0.8193
	ítem 17	0.7801	0.7801	0.7801
Razones	ítem 18	0.7835	0.7835	0.7835
	ítem 19	0.8522	0.8522	0.8522
	Crisis en empresa	0.9967	0.9819	0.9819
	Crisis en sector actividad	-0.4469	-0.1896	-0.1896

Forma	Forma de despido	1	1	1
Proactividad del <i>downsizing</i> enfocado en la empresa	ítem 21	0.0484	0.2463	0.2463
	ítem 23	0.2279	0.411	0.411
	ítem 24	0.4322	0.7761	0.7761
	ítem 25	0.0558	0.0783	0.0783
Proactividad del <i>downsizing</i> enfocado en los trabajadores	ítem 22	0.9642	0.9978	0.9978
	ítem 26	-0.0696	-0.0815	-0.0815
	ítem 27	0.0958	0.1017	0.1017

Fuente: Elaboración propia.

Tabla No. 19. Pesos de los indicadores reflectivos y formativos (n=51).

Constructo	Variable	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
Tamaño	ítem 8	1	1	1
Duración	ítem 10	1	1	1
Satisfacción	ítem 28	1	1	1
Compromiso	ítem 30	1	1	1
Tamaño de la empresa	ítem 4	1	1	1
	ítem 32	0.3409	<i>na</i>	<i>Na</i>
Entorno	ítem33	0.6409	0.5985	0.569
	ítem34	0.2850	0.2888	0.2806
	ítem 35	-0.1374	-0.1177	<i>Na</i>
	ítem 36	0.4492	0.4349	0.4176

Efectos del *downsizing* en la satisfacción laboral y el compromiso de los supervisores de producción: Caso de la Industria Maquiladora de Ciudad Juárez, Chih., México

	ítem 37	0.3412	0.3415	0.3307
	ítem 13	0.1543	0.1543	0.1543
	ítem 14	0.1661	0.1661	0.1661
	ítem 15	0.2266	0.2266	0.2266
Comunicación	ítem 16	0.1429	0.1429	0.1429
	ítem 17	0.1999	0.1999	0.1999
	ítem 18	0.1682	0.1682	0.1682
	ítem 19	0.1857	0.1857	0.1857
	Crisis en empresa	1.0462	0.9819	0.9819
Razones	Crisis en sector actividad	0.0955	-0.1896	-0.1896
Forma	Forma de despido	1	1	1
Proactividad del <i>downsizing</i> enfocado en empresa	ítem 21	0.1141	0.4428	0.4428
	ítem 23	0.1595	0.5328	0.5328
	ítem 24	0.2354	0.9013	0.9013
	ítem 25	-0.2042	-0.3515	-0.3515
Proactividad del <i>downsizing</i> enfocado en los trabajadores	ítem 22	0.8848	0.9976	0.9976
	ítem 26	-0.1248	-0.0633	-0.0633
	ítem 27	0.0619	-0.006	-0.006

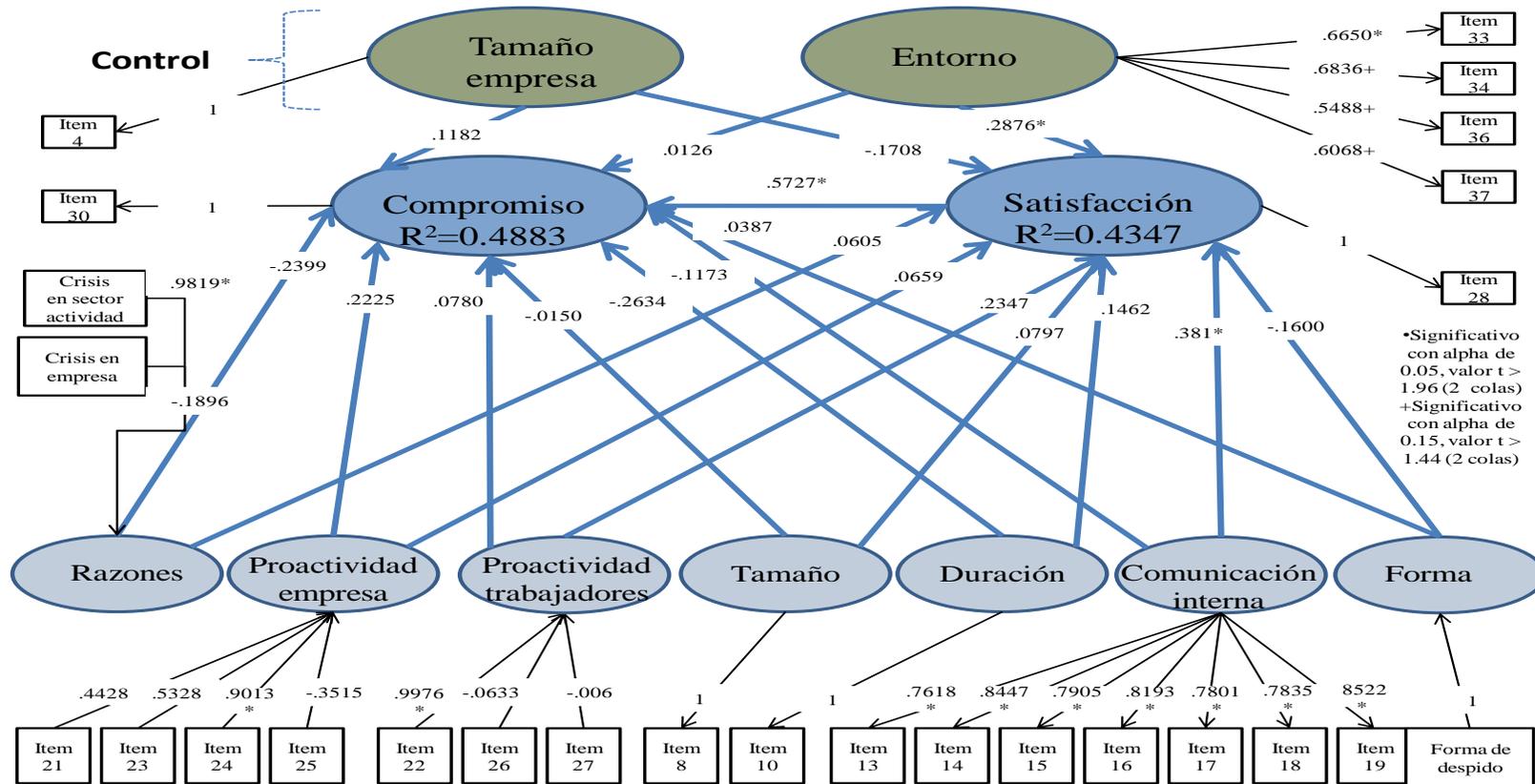
Fuente: Elaboración propia.

Cenfetelli & Bassellier (2009) sugieren interpretar los constructos formativos con base en: 1) examinación de multicolinealidad, 2) número de indicadores, 3) posible ocurrencia de pesos de indicadores negativos y

positivos, 4) la contribución absoluta vs. la contribución relativa del indicador formativo, 5) efectos de la red nomológica y 6) los posibles efectos de usar PLS. Por lo cual, para el modelo No. 3 (Figura No. 14), se analizan los pesos en los constructos formativos *proactividad* y *razones*.

Efectos del *downsizing* en la satisfacción laboral y el compromiso de los supervisores de producción: Caso de la Industria Maquiladora de Ciudad Juárez, Chih., México

Figura No. 14. Modelo empírico final.



Fuente: Elaboración propia.

Para el modelo propuesto (Figura No. 14), se toman como referencia los resultados de la Tabla No. 16, los cuales reflejan que todos los FIV de los indicadores de los constructos formativos están por debajo del punto de corte sugerido por Henseler et al. (2008), es decir, de 1.5 por lo cual se considera que no existe multicolinealidad.

Por otra parte, Muthén & Kaplan (1985) p. 184 concluyeron que los estimadores basados en la teoría de la distribución normal poseen un buen desempeño empleando variables categóricas ordenadas, moderadamente sesgadas y con cierto grado de curtosis (Muthén & Kaplan, 1985) p. 187. La teoría normal puede ser utilizada con datos categóricos cuyos valores de sesgo y curtosis se presentan en el rango de -1 a 1 o -1.5 a 1.5 (Schumacker, Randall, & Lomax, 2004); de igual forma, procedimientos para escalas de intervalo pueden ser aplicados a la escala likert con cinco a siete categorías (Garson, 2009). Los constructos formativos con dos o más variables (*razones* y *proactividad*) cumplen con los criterios de sesgo y curtosis moderada, excepto la primera variable dicotómica del constructo *razones* (Tabla No. 20). Por lo tanto, correlaciones bivariadas de Pearson serán calculadas para el constructo *proactividad* y correlaciones de Spearman para el constructo *razones*. La correlación es una medida de asociación bivariada que mide la magnitud de las relación entre dos variables; ésta varía entre 0 y 1 (relación lineal perfecta) o -1 (relación lineal negativa perfecta).

Tabla No. 20. Grado de asimetría y curtosis en las variables de la muestra (n=51).

Ítem	Constructo	Asimetría	Curtosis
		Estadístico	Estadístico
Crisis en empresa	Razones	0.455	<b>-1.868</b>
Crisis en sector actividad		0.931	-1.181
21		0.162	-1.008
23	Proactividad	0.415	-1.089
24	enfocado en	-1.084	0.335
25	la empresa	-1.044	0.318
22	Proactividad	-0.115	-1.219
26	enfocado en	0.706	-0.399
	los		
27	trabajadores	0.559	-0.723

Fuente: Elaboración propia.

No existe traslape de ítems al analizar los enunciados, además ninguna de las correlaciones bivariadas entre los ítems es mayor a 0.90, punto de corte sugerido por Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham (2006) y por Cenfetelli & Bassellier (2009), por lo tanto, puede asumirse que cada variable es lo suficientemente distinta para medir diferentes dimensiones en el mismo constructo (Tabla 21 y 22).

Tabla No. 21. Correlaciones bivariadas de Pearson para los constructos proactividad del *downsizing* enfocado en la empresa y proactividad del *downsizing* enfocado en los trabajadores (n=51).

	ítem 21	ítem 22	ítem 23	ítem 24	ítem 25	ítem 26	ítem 27
ítem 21	1						
ítem 22	0.026	1					
ítem 23	0.035	0.141	1				
ítem 24	-0.163	.289(*)	0	1			
ítem 25	0.194	0.118	.391(**)	0.151	1		
ítem 26	0.143	-0.016	-0.089	-0.042	-0.271	1	
ítem 27	0.027	0.13	0.128	-0.232	0.03	.355(*)	1

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia.

Tabla No. 22. Correlaciones bivariadas de Spearman en el constructo razones (n=51).

	Crisis en empresa	Crisis en sector actividad
Crisis en empresa	1	
Crisis en sector actividad	-0.518 (**)	1

\*\* La correlación es significativa al nivel 0.01.

Fuente: Elaboración propia.

Un efecto supresor puede ser causa de un peso positivo (0.0955) con carga negativa (-0.4469) en *crisis en sector de actividad*, o de un peso negativo (-0.2042) en el ítem 25 con carga positiva (0.0558) (Tabla No. 23); la correlación bivariada de la segunda variable latente (-0.518, Tabla No. 22) es mayor en términos absolutos que su carga en el constructo razones (-0.4469,

Tabla No. 23), a su vez, la correlación del ítem 25 con todos los demás indicadores de *proactividad* (Tabla No. 21) es mayor a su carga (0.0558, Tabla No. 23), excepto con el ítem 27, indicando la presencia de un efecto supresor. A pesar de lo anteriormente indicado y dado que no existe traslape de ítems, se conservarán los siete indicadores, aún aquellos que poseen peso negativo no significativo (ítems 25 y 26, Tabla No. 23).

En conclusión, en la Tabla No. 23 se observa que para *razones* se presentan los siguientes casos: 1) cargas y pesos positivos, grandes y no significativos (*crisis en la empresa*), 2) Peso positivo pequeño, no significativo y carga negativa moderada (*crisis en sector de actividad*). Con respecto al constructo de *proactividad* del proceso enfocado en la empresa se determina que existen: 1) cargas y pesos positivos, pequeños y no significativos (ítem 21, ítem 23), 2) peso positivo pequeño no significativo y carga moderada significativa (ítem 24), 3) Peso negativo pequeño no significativo y carga positiva pequeña no significativa (ítem 25), mientras que en el constructo *proactividad* del proceso enfocado en los trabajadores se observa: 4) peso y carga negativa (coinciden en signos) pero no significativos (ítem 26), sin embargo, al no existir traslape, los ítems serán retenidos en el análisis y se sugiere su análisis en estudios posteriores (Cenfetelli & Bassellier, 2009).

Tabla No. 23. Cargas y pesos de indicadores formativos (n=51).

Constructo	Variable	Cargas	Valor t	Pesos	Valor t
Razones	Crisis en empresa	0.9967	1.3552	0.9462	1.6886
	Crisis en sector actividad	-0.4469	0.6582	0.0955	0.1818
Proactividad del <i>downsizing</i> enfocado en la empresa	ítem 21	0.0484	0.1774	0.1141	0.4349
	ítem 23	0.2279	1.0279	0.1595	0.6761
	ítem 24	0.4322	2.5619*	0.2354	1.2229
	ítem 25	0.0558	0.203	-0.2042	0.6955
Proactividad del <i>downsizing</i> enfocado en los trabajadores	ítem 22	0.9642	10.4218*	0.8848	5.6046*
	ítem 26	-0.0696	0.2417	-0.1248	0.5453
	ítem 27	0.0958	0.4214	0.0619	0.2704

\* Significativo con alpha de 0.05 el valor t es mayor a 1.96 para una prueba de dos colas

Fuente: Elaboración propia.

### 4.3. Evaluación del modelo de medición.

#### 4.3.1. Fiabilidad de los indicadores.

Para los modelos de medición reflectivos de las variables endógenas: *compromiso* y *satisfacción laboral*, y de las variables exógenas: *tamaño*, *duración*, *comunicación*, *tamaño de la empresa* y *entorno*, el tamaño de la carga es un criterio utilizado para evaluar la fiabilidad del indicador (Seidel & Back, 2009). Un valor de 0.5 en la carga puede ser aceptado siempre y cuando existan otros factores en el mismo constructo que presenten cargas altas (Chin, 1998); todos los indicadores de un bloque de variables deben reflejar el mismo constructo (Martínez-Ruiz & Aluja-Banet, 2009) además, se considera el criterio de Falk & Miller (1992) de retener los indicadores con cargas mayores a 0.55.

Para el modelo conceptual propuesto (Figura No. 14) las cargas factoriales de los constructos reflectivos están en el rango de 0.548 a 0.8522; para entorno, el ítem 36 muestra una carga de 0.5488 con cargas en el resto de sus ítems por arriba de 0.60, por tanto, es posible concluir que dicho modelo cumple con el requerimiento respecto a magnitud de las cargas, en los modelos de medición reflectivos. Para constructos reflectivos medidos por una sola variable la carga es constante de 1, asumiendo que no existe error en ésta.

En conclusión, dos indicadores fueron eliminados del modelo, los ítems 32 y 35 de *entorno*, por exhibir cargas menores a 0.5 y presentar cargas mayores en otros constructos en comparación con el que éstos intentaban medir (Tablas No. 24 y 25). En todo el modelo, solo un indicador presentó

carga entre 0.5 y 0.55 (ítem 36), por lo que se decidió conservarlo (Esposito, Chin, Henseler, & Wang, 2010).

Efectos del *downsizing* en la satisfacción laboral y el compromiso de los supervisores de producción: Caso de la Industria Maquiladora de Ciudad Juárez, Chih., México

Tabla No. 24. Cargas cruzadas de los indicadores reflectivos en el modelo No. 1 (n=51).

Ítem	Constructo					Tamaño del Downsizing	Tamaño Empresa
	Compromiso	Comunicación interna	Duración	Entorno	Satisfacción laboral		
4	0.0915	0.0253	0.2666	0.1369	-0.0769	-0.1075	<u>1</u>
8	0.0684	0.0686	0.234	0.0812	0.1239	<u>1</u>	-0.1075
10	-0.0436	-0.2274	<u>1</u>	0.3373	0.1263	0.234	0.2666
13	0.2403	<b><u>0.7618</u></b>	-0.1615	-0.101	0.2103	0.0207	-0.0129
14	0.2372	<b><u>0.8447</u></b>	-0.3033	-0.1926	0.2436	-0.0388	-0.0476
15	0.2967	<b><u>0.7905</u></b>	-0.2428	-0.0679	0.3539	0.0482	0.0423
16	0.2335	<b><u>0.8193</u></b>	-0.1728	-0.0862	0.1859	0.1069	0.1143
17	0.1982	<b><u>0.7801</u></b>	-0.0075	-0.0452	0.3635	0.1601	0.0627
18	0.1994	<b><u>0.7835</u></b>	-0.1506	0.0137	0.2795	0.0937	0.1072
19	0.2082	<b><u>0.8522</u></b>	-0.2456	-0.1346	0.3183	-0.0113	-0.1147
28	0.5866	0.3584	0.1263	0.4427	<u>1</u>	0.1239	-0.0769
30	<u>1</u>	0.2889	-0.0436	0.3087	0.5866	0.0684	0.0915
32	0.2052	0.0831	0.0573	<b><u>0.0871</u></b>	<b><u>0.0942</u></b>	0.0475	-0.0406
33	0.2635	-0.1829	0.3293	<b><u>0.7121</u></b>	0.2624	0.0153	0.236
34	0	-0.1118	0.2189	<b><u>0.5664</u></b>	0.1984	0.0131	0.281
35	-0.111	-0.0712	0.2057	<b><u>0.1417</u></b>	-0.0182	-0.0392	0.2908
36	0.105	0.043	0.0119	<b><u>0.4298</u></b>	0.2395	0.0178	-0.172
37	0.0218	-0.0451	0.1973	<b><u>0.5243</u></b>	0.2223	0.1115	0.1073

Fuente, Elaboración propia.

Efectos del *downsizing* en la satisfacción laboral y el compromiso de los supervisores de producción: Caso de la Industria Maquiladora de Ciudad Juárez, Chih., México

Tabla No. 25. Cargas cruzadas de los indicadores reflectivos en el modelo No. 2 (n=51).

Ítem	Constructo				Satisfacción laboral	Tamaño del <i>downsizing</i>	tamaño empresa
	compromiso	Comunicación interna	Duración	Entorno			
4	0.0915	0.0253	0.2666	0.15	-0.0769	-0.1075	<u>1</u>
8	0.0684	0.0686	0.234	0.0634	0.1239	<u>1</u>	-0.1075
10	-0.0436	-0.2274	<u>1</u>	0.3086	0.1263	0.234	0.2666
13	0.2403	<b><u>0.7618</u></b>	-0.1615	-0.1239	0.2103	0.0207	-0.0129
14	0.2372	<b><u>0.8447</u></b>	-0.3033	-0.1941	0.2436	-0.0388	-0.0476
15	0.2967	<b><u>0.7905</u></b>	-0.2428	-0.0556	0.3539	0.0482	0.0423
16	0.2335	<b><u>0.8193</u></b>	-0.1728	-0.0952	0.1859	0.1069	0.1143
17	0.1982	<b><u>0.7801</u></b>	-0.0075	-0.0743	0.3635	0.1601	0.0627
18	0.1994	<b><u>0.7835</u></b>	-0.1506	-0.0307	0.2795	0.0937	0.1072
19	0.2082	<b><u>0.8522</u></b>	-0.2456	-0.1749	0.3183	-0.0113	-0.1147
28	0.5866	0.3584	0.1263	0.3965	<u>1</u>	0.1239	-0.0769
30	<u>1</u>	0.2889	-0.0436	0.2239	0.5866	0.0684	0.0915
33	0.2635	-0.1829	0.3293	<b><u>0.6582</u></b>	0.2624	0.0153	0.236
34	0	-0.1118	0.2189	<b><u>0.6589</u></b>	0.1984	0.0131	0.281
35	-0.111	-0.0712	0.2057	<b><u>0.2992</u></b>	-0.0182	-0.0392	0.2908
36	0.105	0.043	0.0119	<b><u>0.5708</u></b>	0.2395	0.0178	-0.172
37	0.0218	-0.0451	0.1973	<b><u>0.5938</u></b>	0.2223	0.1115	0.1073

Fuente: Elaboración propia.

En los indicadores formativos las pruebas estándar de unidimensionalidad, fiabilidad y validez no pueden ser utilizadas (Wilson, Stella, Vocino, & Adam, 2008). La validez de los constructos formativos se puede llevar a cabo examinando la significancia de los estimadores de los parámetros (pesos) para cada indicador formativo. Algunos investigadores recomiendan que indicadores no significativos (pesos no significativos) no deberían ser considerados mediciones válidas del constructo (Diamantopoulus & Winklhofer, 2001), otros sugieren que aquéllos que contribuyan a la validez de contenido del constructo deben ser retenidos (Bollen & Lennox, 1991; Petter, Straub, & Rai, 2007).

#### **4.3.2. Fiabilidad compuesta.**

El coeficiente Rho de Dillon-Goldsteins (Composite Reliability) es utilizado para evaluar la fiabilidad compuesta en los modelos de medición reflectivos, con un valor sugerido mayor a 0.70 como punto de referencia para una fiabilidad compuesta modesta (Seidel & Back, 2009). Éste reemplaza el alpha de Cronbach utilizada en regresión. Ambos estadísticos miden la consistencia interna; Alpha de Cronbach asume que cada ítem posee el mismo peso (1.0), mientras que el coeficiente Rho de Dillon considera las cargas utilizadas para construir la puntuación del factor, por lo cual es una mejor medida de consistencia interna en este contexto (Barclay et al., 1995). En el modelo conceptual propuesto (Figura No. 14) *comunicación* y *entorno* presentan un valor para Rho de Dillon-Goldsteins superior a 0.7 (Tabla No. 26), cumpliendo con el requerimiento mínimo.

Tabla No. 26. Estadísticas del modelo con efectos directos (n=51).

Constructo	Rho de Dillon- Goldsteins	R <sup>2</sup>	Alpha de Cronbach
Compromiso	1	0.4883	1
Duración	1	0	1
Entorno	0.7215	0	0.5144
Satisfacción	1	0.4347	1
Tamaño	1	0	1
Tamaño de empresa	1	0	1
Comunicación	0.928	0	0.9096

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.3.3. Validez de convergencia.

La validez de convergencia para los modelos de medición reflectivos puede ser evaluada con el valor del Promedio de Varianza Extraída (Average Variance Extracted, AVE por sus siglas en inglés), el cual debe ser mayor a 0.5 (Fornell & Larcker, 1981; Seidel & Back, 2009). En la tabla No. 28 se puede observar que tanto la comunicación interna (0.8052) como los resultados del AVE de entorno (0.6283) están por encima de requerimiento mínimo. También es demostrada cuando los ítems cargan de manera alta en sus factores asociados (carga mayor a 0.5); lo cual se aprecia en la Tabla No. 27.

Efectos del *downsizing* en la satisfacción laboral y el compromiso de los supervisores de producción: Caso de la Industria Maquiladora de Ciudad Juárez, Chih., México

Tabla 27. Cargas cruzadas de los indicadores reflectivos en el modelo No. 3 (n=51).

Ítem	Constructo						
	Compromiso	Comunicación Interna	Duración	Entorno	Satisfacción Laboral	Tamaño del downsizing	Tamaño de la Empresa
4	0.0915	0.0253	0.2666	0.1768	-0.0769	-0.1075	<u>1</u>
8	0.0684	0.0686	0.234	0.0567	0.1239	<u>1</u>	-0.1075
10	-0.0436	-0.2274	<u>1</u>	0.319	0.1263	0.234	0.2666
13	0.2403	<u>0.7618</u>	-0.1615	-0.1259	0.2103	0.0207	-0.0129
14	0.2372	<u>0.8447</u>	-0.3033	-0.1965	0.2436	-0.0388	-0.0476
15	0.2967	<u>0.7905</u>	-0.2428	-0.0483	0.3539	0.0482	0.0423
16	0.2335	<u>0.8193</u>	-0.1728	-0.1008	0.1859	0.1069	0.1143
17	0.1982	<u>0.7801</u>	-0.0075	-0.0783	0.3635	0.1601	0.0627
18	0.1994	<u>0.7835</u>	-0.1506	-0.0357	0.2795	0.0937	0.1072
19	0.2082	<u>0.8522</u>	-0.2456	-0.1794	0.3183	-0.0113	-0.1147
28	0.5866	0.3584	0.1263	0.3785	<u>1</u>	0.1239	-0.0769
30	<u>1</u>	0.2889	-0.0436	0.201	0.5866	0.0684	0.0915
33	0.2635	-0.1829	0.3293	<u>0.665</u>	0.2624	0.0153	0.236
34	0	-0.1118	0.2189	<u>0.6836</u>	0.1984	0.0131	0.281
36	0.105	0.043	0.0119	<u>0.5488</u>	0.2395	0.0178	-0.172
37	0.0218	-0.0451	0.1973	<u>0.6068</u>	0.2223	0.1115	0.1073

Fuente: Elaboración propia.

#### **4.3.4. Validez discriminante.**

La validez discriminante para los modelos de medición reflectivos es demostrada cuando la raíz cuadrada del promedio de varianza extraída (Average Variance Extracted, AVE por sus siglas en inglés) es mayor que la correlación con cualquier otra variable latente (Seidel & Back, 2009). Lo anterior es confirmado para los constructos de medición reflectiva, del modelo propuesto (Tabla No. 28). La raíz cuadrada del promedio de la varianza extraída (Average Variance Extracted, AVE por sus siglas en inglés) se muestra en la diagonal de las tablas, en el triángulo inferior de la matriz se encuentran las correlaciones. La raíz cuadrada de AVE es más grande que la correlación para cada columna y fila respectiva (Seidel & Back, 2009) para todos los constructos de medición reflectivos, según se puede observar en la Tabla No. 28.

Efectos del *downsizing* en la satisfacción laboral y el compromiso de los supervisores de producción: Caso de la Industria Maquiladora de Ciudad Juárez, Chih., México

Tabla No. 28. Matriz de correlaciones entre constructos y raíz de AVE (n=51).

	Compromiso	Comunicación interna	Duración	Entorno	Forma	Proactividad trabajadores	Proactividad empresa	Razones	Satisfacción laboral	Tamaño empresa	Tamaño empresa
Compromiso	<u>1</u>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Comunicación	0.2889	<u>0.8052</u>	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Duración	-0.0436	-0.2274	<u>1</u>	0	0	0	0	0	0	0	0
Entorno	0.201	-0.1324	0.319	<u>0.6283</u>	0	0	0	0	0	0	0
Forma	-0.0342	0.179	0.1271	-0.2242	<i>na</i>	0	0	0	0	0	0
Proactividad empleado	0.4218	0.3425	0.1078	0.335	-0.1369	<i>Na</i>	0	0	0	0	0
Proactividad empresa	0.3282	0.1879	0.1301	0.053	0.2147	0.3009	<i>na</i>	0	0	0	0
Razones	-0.2411	-0.2719	-0.194	0.038	-0.1042	-0.2255	-0.003	<i>na</i>	0	0	0
Satisfacción	0.5866	0.3584	0.1263	0.3785	-0.1788	0.4912	0.1643	-0.1143	<u>1</u>	0	0
Tamaño	0.0684	0.0686	0.234	0.0567	0.3262	0.0315	0.1147	-0.2232	0.1239	<u>1</u>	0
Tamaño empresa	0.0915	0.0253	0.2666	0.1768	0.2507	0.0975	0.3089	-0.0025	-0.0769	-0.1075	<u>1</u>

na= No aplica

Fuente: Elaboración propia.

La validez discriminante también puede ser evaluada al comparar las cargas cruzadas de los indicadores asignados al constructo reflectivo, contra el resto de ellas en los demás constructos (Seidel & Back, 2009); esta medida de validez discriminante, solo se aplica a los indicadores reflectivos (Seidel & Back, 2009). En el modelo conceptual se comprueba que cada uno de los ítems carga de manera fuerte exclusivamente en el constructo asociado (Tabla No. 27).

Para los constructos con medición formativa *razones, proactividad enfocada en la empresa y enfocada en los trabajadores*, así como *forma*, la examinación de correlaciones o consistencia interna es inapropiado (Chin, 1998) p. 306. Una forma de analizar que tan confiables son los estimadores de los *paths* (o caminos) para los constructos formativos, es el análisis de la multicolinealidad a través del factor de inflación de la varianza (Variance Inflation factor, VIF por sus siglas en inglés) (Seidel & Back, 2009). Los resultados muestran factores de inflación de la varianza (VIF) menores a 1.5 (punto de corte) lo cual no provoca indicios de multicolinealidad debido a que los niveles problemáticos están establecidos a partir de 1.5 para constructos formativos (Henseler et al., 2008) tal y como se mencionó con anterioridad.

#### **4.4. Validez del modelo estructural.**

Posterior al establecimiento de validez de los modelos de medición (escalas de medición), se realiza el análisis de la validez del modelo estructural que explica:

- 1) el nivel de compromiso o identificación con el trabajo, participación activa e

integración del trabajo a la vida propia o 2) el nivel de satisfacción de los supervisores de producción que no fueron despedidos en el proceso de recorte de personal. PLS no establece un procedimiento para mejorar modelos (Seidel & Back, 2009), por lo cual Henseler et al. (2008) propone revisar los coeficientes path, enunciando que: “Los paths estructurales, cuyos signos coinciden con los signos asignados a priori, proveen una validación empírica parcial de las relaciones teóricas asumidas entre las variables latentes. Los paths que poseen un signo contrario a lo esperado, no apoyan las hipótesis establecidas a priori” (Henseler et al., 2008). Los pesos para las mediciones formativas, las cargas para las mediciones reflectivas y los coeficientes path para el *inner model* (modelo estructural o modelo interior) para los modelos finales se reportan en la Figura No. 14. En PLS se utiliza el valor de  $R^2$  que indica el grado en el cual el modelo explica los datos (Seidel & Back, 2009); es una medida de la calidad de predicción del modelo estructural. Ésta indica la cantidad de varianza explicada del constructo (variable endógena) por los constructos que lo predicen. Una  $R^2$  de 0.67 es “sustancial”,  $R^2$  de 0.35 es “moderada” y  $R^2$  de 0.19 es “débil” (Chin, 1998) p. 323.

#### **4.4.1. Análisis del valor de la $R^2$ .**

El 43.47% (valor moderado) de la varianza de *satisfacción laboral* es explicada por las *razones, proactividad enfocada en la empresa y en los trabajadores, tamaño, duración, comunicación interna y forma*, controlando por el *entorno y tamaño* de la empresa (Figura No. 14). Lo anterior indica una explicación

moderada de la *satisfacción laboral*. El 48.83% de la varianza del compromiso de los supervisores con el trabajo, es explicada moderadamente por las razones, *proactividad enfocada en la empresa y en los trabajadores, tamaño y duración, comunicación interna y forma*, controlando por el *entorno y tamaño de la empresa* (Figura No. 14)

La mayoría de los indicadores del modelo de medición reflectivo tienen una confianza por arriba del 95% (Tabla No. 29). Algunos indicadores de las mediciones formativas están por debajo del 85% de confianza (Figura No. 14) Henseler et al. (2008) p. 27 establece que: “Indicadores formativos significativos y no significativos deben permanecer en el modelo de medición siempre y cuando esté conceptualmente justificado” (Henseler et al., 2008) p. 25.

Tabla No. 29. Cargas y pesos de los indicadores reflectivos y formativos (n=51).

Constructo	Variable	Cargas	Valor t de cargas	Pesos	Valor t de pesos
Tamaño	ítem 8	1	0	1	0
Duración	ítem 10	1	0	1	0
Satisfacción laboral	ítem 28	1	0	1	0
Compromiso	ítem 30	1	0	1	0
Tamaño de la empresa	ítem 4	1	0	1	0
Entorno	ítem 32	<i>na</i>	<i>Na</i>	<i>na</i>	<i>na</i>

Efectos del *downsizing* en la satisfacción laboral y el compromiso de los supervisores de producción: Caso de la Industria Maquiladora de Ciudad Juárez, Chih., México

	ítem33	0.665	2.7487*	0.569	2.1549*	
	ítem34	0.6836	1.947+	0.2806	1.0929	
	ítem 35	<b><i>na</i></b>	<b><i>Na</i></b>	<b><i>na</i></b>	<b><i>Na</i></b>	
	ítem 36	0.5488	1.5159+	0.4176	1.5459	
	ítem 37	0.6068	1.5232+	0.3307	1.2342	
	ítem 13	0.7618	8.4148*	0.1543	1.7965	
	ítem 14	0.8447	13.6732*	0.1661	2.4777*	
	ítem 15	0.7905	11.3263*	0.2266	3.0283*	
Comunicación interna	ítem 16	0.8193	10.883*	0.1429	1.805	
	ítem 17	0.7801	10.6191*	0.1999	2.5349*	
	ítem 18	0.7835	10.1277*	0.1682	4.2031*	
	ítem 19	0.8522	12.9084*	0.1857	2.3885*	
	Crisis en empresa	0.9819	1.9582*	0.9819	1.966*	
Razones	Crisis en sector actividad	-0.1896	0.3555	-0.1896	0.3592	
	Forma	Forma de despido	1	0	1	0
	Proactividad del <i>downsizing</i> enfocado en la empresa	ítem 21	0.2463	0.5631	0.4428	0.9593
		ítem 23	0.411	1.2264	0.5328	1.2035
		ítem 24	0.7761	1.7285+	0.9013	2.0156*
		ítem 25	0.0783	0.2195	-0.3515	0.6932
	Proactividad del <i>downsizing</i> enfocado en los trabajadores	ítem 22	0.9978	3.2636*	0.9976	3.0368*
		ítem 26	-0.0815	0.2402	-0.0633	0.207
		ítem 27	0.1017	0.426	-0.006	0.0244

\* significativo con alpha de 0.05 si  $t > 1.96$ , para una prueba de dos colas  $H_0$ : el valor del parámetro es igual a cero.

+ significativo con alpha de 0.15, si  $t > 1.44$ .

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a los coeficientes path que son mayores o cercanos al estándar mínimo de significancia de 0.2 establecido por Chin (1998); para el modelo de efectos directos, 6 de 15 paths principales son mayores a 0.2, es decir el 40% (Tabla No. 30). Únicamente 2 coeficientes fueron significativos con un nivel de confianza del 95%.

Efectos del *downsizing* en la satisfacción laboral y el compromiso de los supervisores de producción: Caso de la Industria Maquiladora de Ciudad Juárez, Chih., México

Tabla No. 30. Evaluación de los efectos directos sobre las variables dependientes (n=51).

Relación	Variable independiente	Variable dependiente	Tipo de constructo	Coefficiente path	Valor t*	R <sup>2</sup>
H1: Las razones de crisis económica para implementar el <i>downsizing</i> afectan a la satisfacción laboral de los supervisores de producción sobrevivientes del proceso.	Razones	Satisfacción laboral	Reflexivo	0.0605	0.395	0.4347 (porcentaje de varianza explicada de satisfacción por los constructos: razones, proactividad del <i>downsizing</i> enfocado en la empresa, proactividad del <i>downsizing</i> enfocado en los trabajadores, tamaño, duración, comunicación y forma, controlando por entorno y tamaño de la empresa)
H2.1: La proactividad del <i>downsizing</i> enfocado en los trabajadores afecta positivamente a la satisfacción laboral de los supervisores de producción sobrevivientes al proceso.	Proactividad del <i>downsizing</i> enfocado en los trabajadores	Satisfacción laboral	Reflexivo	0.2347	1.2695	
H2.2: La proactividad del <i>downsizing</i> enfocado en la empresa afecta positivamente a la satisfacción laboral de los supervisores de producción sobrevivientes al proceso.	Proactividad del <i>downsizing</i> enfocado en la empresa	Satisfacción laboral	Reflexivo	0.0659	0.3202	
H3: La diversidad de formas de implementar el <i>downsizing</i> afecta la satisfacción laboral de los supervisores de producción que han sobrevivido al proceso.	Forma	Satisfacción laboral	Reflexivo	-0.16	0.9414	

Efectos del *downsizing* en la satisfacción laboral y el compromiso de los supervisores de producción: Caso de la Industria Maquiladora de Ciudad Juárez, Chih., México

H4: El tamaño del <i>downsizing</i> afecta negativamente a la satisfacción laboral de los supervisores de producción sobrevivientes del proceso.	Tamaño	Satisfacción laboral	Reflectivo	0.0797	0.5287	
H5: La duración del <i>downsizing</i> afecta negativamente la satisfacción laboral de los supervisores de producción sobrevivientes del proceso.	Duración	Satisfacción laboral	reflectivo	0.1462	0.8762	
H6: La comunicación interna afecta positivamente la satisfacción laboral de los supervisores de producción sobrevivientes del proceso.	Comunicación interna	Satisfacción laboral	Reflectivo	0.381	2.9376*	
H7: Las razones de crisis económica para implementar el <i>downsizing</i> afecta al compromiso de los supervisores de producción sobrevivientes del proceso.	Razones	Compromiso	Reflectivo	-0.2399	1.1994	0.4883 (porcentaje de varianza explicada de compromiso por los constructos: razones, proactividad del <i>downsizing</i> enfocado en la empresa, proactividad del <i>downsizing</i> enfocado en los trabajadores, tamaño, duración, comunicación, forma y satisfacción
H8.1: La proactividad del <i>downsizing</i> enfocado en los trabajadores afecta positivamente el compromiso de los supervisores de producción sobrevivientes al proceso.	Proactividad del <i>downsizing</i> enfocado en los trabajadores	Compromiso	Reflectivo	0.078	0.5085	
H8.2: La proactividad del <i>downsizing</i> enfocado en la						

Efectos del *downsizing* en la satisfacción laboral y el compromiso de los supervisores de producción: Caso de la Industria Maquiladora de Ciudad Juárez, Chih., México

---

empresa afecta positivamente el compromiso de los supervisores de producción sobrevivientes al proceso.	Proactividad del <i>downsizing</i> enfocado en la empresa				laboral, controlando por entorno y tamaño de la empresa)
H9. La diversidad de formas para implementar el <i>downsizing</i> afecta el compromiso de los supervisores de producción sobrevivientes del proceso.	Forma	Compromiso	Reflectivo	0.0387	0.2306
H10: El tamaño del <i>downsizing</i> afecta negativamente al compromiso de los supervisores de producción sobrevivientes del proceso.	Tamaño	Compromiso	Reflectivo	-0.015	0.123
H11: La duración del <i>downsizing</i> afecta negativamente el compromiso de los supervisores de producción sobrevivientes del proceso.	Duración	Compromiso	Reflectivo	-0.2634	1.6978
H12. La comunicación interna afecta positivamente el compromiso de los supervisores de producción sobrevivientes del proceso.	Comunicación Interna	Compromiso	Reflectivo	-0.1173	0.6589

Efectos del *downsizing* en la satisfacción laboral y el compromiso de los supervisores de producción: Caso de la Industria Maquiladora de Ciudad Juárez, Chih., México

---

H13. Existe una relación positiva entre la satisfacción laboral y el compromiso de los supervisores sobrevivientes al proceso de downsizing.

Satisfacción laboral	Compromiso	Reflectivo	0.5727	3.506*
----------------------	------------	------------	--------	--------

**Variables control:**

Tamaño de la empresa	Tamaño de la empresa	Compromiso	Reflectivo	0.1182	0.8782
Entorno	Entorno	Compromiso	Reflectivo	0.0126	0.0767
Tamaño de la empresa	Tamaño de la empresa	Satisfacción	Reflectivo	-0.1708	1.081
Entorno	Entorno	Satisfacción	Reflectivo	0.2876	2.1039*

---

Fuente: Elaboración propia.

En general, con estos resultados se concluye que el modelo propuesto con efectos directos (9 constructos, incluyendo dos constructos como control) predice: 1) la *satisfacción* de los supervisores de producción que no fueron despedidos con el constructo *comunicación interna*, es decir, con la información que se otorga a los empleados respecto a los cambios, objetivos, políticas, desempeño en la empresa así como la adecuación de la comunicación escrita y 2) el nivel de *compromiso* o identificación con el trabajo, a través del constructo *satisfacción laboral*. La *Comunicación* en la empresa es el factor más importante en términos de impacto en la *satisfacción laboral*; así como *satisfacción laboral* lo es en el *compromiso* de los supervisores de producción (Tabla No. 30).

#### **4.5. Interpretación de los resultados.**

Los indicadores que más influyen en cada uno de los constructos reflectivos que se relacionan o no significativamente con el compromiso en el trabajo y satisfacción de los supervisores que no fueron despedidos, son analizados. Para tal fin, se examinará el modelo final que plantea efectos directos (Figura No. 14). Los constructos reflectivos *tamaño*, *duración* y *tamaño* de la empresa no serán incluidos por estar medidos por un solo indicador.

##### **4.5.1. Entorno.**

Las cargas de los ítems y el valor del estadístico t para el constructo reflectivo *entorno* se presentan en la tabla No. 29. *Entorno* presenta cargas

positivas mayores a 0.60 en concordancia con lo propuesto por Falk & Miller (1992), excepto para el ítem 36, que presenta una carga entre 0.50 y 0.55; la mayoría de las cargas son significativas al menos para un nivel alfa de 0.15 (ítems 34,36 y 37). En cuanto a la carga del indicador 33 ésta es significativa con un 95% de confianza.

#### **4.5.2. Comunicación interna.**

Las cargas de los ítems y el valor del estadístico t para el constructo reflectivo *comunicación interna* se presentan en la tabla No. 29. Como puede observarse *Comunicación interna* presenta cargas positivas mayores a 0.70, en concordancia con lo propuesto por Hulland (1999) p. 198 y a su vez significativa para un nivel alfa de 0.05.

Los pesos y los valores del estadístico t para los constructos formativos *razones*, *forma*, *proactividad* enfocada en la empresa y enfocada en los trabajadores, se pueden observar en la tabla No. 29.

#### **4.5.3. Proactividad del *downsizing* enfocado en la empresa.**

El peso del intento de la empresa por implementar otras opciones antes de iniciar con el recorte de personal (ítem 24) es alto (0.9013) y significativo con 95% de confianza. No obstante, el peso del constructo *proactividad* enfocada en la empresa es bajo y no significativo, indicando que no es una condición necesaria

que contribuye a explicar el *compromiso* del supervisor con el trabajo o la satisfacción de éstos (Tabla 30, Figura No. 14).

#### **4.5.4. Proactividad del *downsizing* enfocado en los trabajadores.**

El peso de la variable que indica que todos *los empleados fueron informados de manera informal sobre el recorte de personal* (ítem 22) es alto (0.9976) y significativo con 95% de confianza, sin embargo, el peso del constructo *proactividad del downsizing enfocado en los trabajadores* no es alto en satisfacción laboral ni en compromiso (0.2347 y 0.078) y tampoco significativo, indicando que existen condiciones necesarias más importantes que contribuyen a la *satisfacción* del supervisor tal como la *comunicación interna* (coeficiente path = 0.381, significativo) y factores como la *satisfacción laboral* (coeficiente path = 0.5727, significativo) que explica el compromiso o identificación de los supervisores con el trabajo, participación activa etc. (Tabla No. 30, Figura No. 14).

De manera global, la *satisfacción* del supervisor fue apoyada significativamente por la *comunicación* con los empleados respecto a cambios, objetivos y políticas, así como el desempeño en la empresa (factor *comunicación*) controlando por el *tamaño de la empresa* y el *entorno*. Otros factores como *razones, forma, proactividad del proceso, duración y tamaño del downsizing* no tuvieron ningún efecto en dicha actitud. En total los siete factores explicaron más del 43% de la varianza de la *satisfacción* del supervisor de producción. La

*satisfacción* de los supervisores de producción que no fueron despedidos tiene un efecto significativo en el *compromiso* del supervisor con el trabajo, controlando por el *tamaño de la empresa* y el *entorno*. El resto de los factores no tiene relación con éste. En conjunto los siete factores explican más del 48% de la varianza del *compromiso* del supervisor con el trabajo (Figura No. 14).

#### 4.6. Prueba de hipótesis

Los resultados de las hipótesis planteadas en esta investigación se resumen en la Tabla No. 31; la significancia de las hipótesis es establecida en esta investigación con un nivel de confianza del 95% (alpha de 0.05). Los resultados no apoyan algunas de las hipótesis propuestas, con un nivel de significancia alpha de 0.05, es decir, no existe efecto directo significativo en algunos de los seis factores: *Tamaño, razones, proactividad enfocada en los empleados, proactividad enfocada en la empresa, duración y forma*, en la *satisfacción laboral*, controlando por el *tamaño de la empresa* y el *entorno* (Tabla No. 31). De manera similar, los seis factores: *tamaño, razones, proactividad del downsizing enfocado en los trabajadores, proactividad del downsizing enfocado en la empresa, duración, forma y comunicación interna* no reflejan un efecto directo en el *compromiso* del supervisor con el trabajo, al controlar por el *tamaño de la empresa* y el *entorno* (Tabla No. 31).

Tabla No. 31. Evaluación del cumplimiento de hipótesis (n=51).

Hipótesis	Coefficiente path	Valor t*	Cumplimiento de la hipótesis
H1: Las razones de crisis económica de la empresa afectan a la satisfacción laboral de los supervisores de producción sobrevivientes del proceso.	0.0605	0.395	Rechazo
H2.1: La proactividad del <i>downsizing</i> enfocado en los trabajadores afecta positivamente a la satisfacción laboral de los supervisores de producción sobrevivientes al proceso.	0.2347	1.2695	Rechazo
H2.2: La proactividad del <i>downsizing</i> enfocado en la empresa afecta positivamente a la satisfacción laboral de los supervisores de producción sobrevivientes al proceso.	.0659	.03202	Rechazo
H3: La diversidad de formas de implementar el <i>downsizing</i> afecta a la satisfacción laboral de los supervisores de producción que han sobrevivido al proceso.	-0.16	0.9414	Rechazo
H4: El tamaño del <i>downsizing</i> afecta negativamente a la	0.0797	0.5287	Rechazo

satisfacción laboral de los supervisores de producción sobrevivientes del proceso.

H5: La duración del *downsizing* afecta negativamente la satisfacción laboral de los supervisores de producción sobrevivientes del proceso.

0.1462      0.8762      Rechazo

H6: La comunicación interna afecta positivamente la satisfacción laboral de los supervisores de producción sobrevivientes del *downsizing*.

0.381      2.9376\*      No rechazo

H7: Las razones de crisis económica de la empresa afectan al compromiso de los supervisores de producción sobrevivientes del proceso.

-0.2399      1.1994      Rechazo

H8.1: La proactividad del *downsizing* enfocado en los trabajadores afecta positivamente el compromiso de los supervisores de producción sobrevivientes al proceso.

0.078      0.5085      Rechazo

H8.2: La proactividad del *downsizing* enfocado en la

0.2225      1.0103      Rechazo

empresa afecta positivamente el compromiso de los supervisores de producción sobrevivientes al proceso.

H9: La diversidad de formas de implementar el *downsizing* afecta el compromiso de los supervisores de producción que han sobrevivido al proceso.

0.0387      0.2306      Rechazo

H10: El tamaño del *downsizing* afecta negativamente al compromiso de los supervisores de producción sobrevivientes del proceso.

-0.015      0.123      Rechazo

H11: La duración del *downsizing* afecta negativamente el compromiso de los supervisores de producción sobrevivientes del proceso.

-0.2634      1.6978      Rechazo

H12: La comunicación interna afecta positivamente el compromiso de los supervisores de producción sobrevivientes del proceso.

-0.1173      0.6589      Rechazo

H13: Existe una relación positiva

0.5727      3.506\*      No rechazo

---

entre la satisfacción laboral y el compromiso de los supervisores de producción sobrevivientes al proceso de *downsizing*.

---

\* significativo si valor t es mayor de 1.96 para una prueba de dos colas con un alpha de 0.05, Ho: el coeficiente path es igual a 0.

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados apoyan solamente las hipótesis propuestas (H6 y H13), con un nivel de significancia alpha de 0.05, es decir, la *comunicación interna* afecta a la *satisfacción* laboral de los supervisores de producción sobrevivientes del proceso, controlando por el *entorno* y *tamaño de la empresa*. Dado que los coeficientes path proporcionados por el software SmartPLS están estandarizados, por cada desviación estándar que aumente la *comunicación interna*, la satisfacción laboral del supervisor de producción se incrementará en promedio 0.381 (coeficiente *path*) desviaciones estándar (Tabla No. 31). Además, la *satisfacción* de los supervisores de producción sobrevivientes al proceso de despido, afecta positiva y significativamente el compromiso de éstos, al controlar por el *entorno* y *tamaño de la empresa*, por tanto, por cada desviación estándar que incremente la *satisfacción laboral* resultará en un incremento de 0.5727 (coeficiente path) desviaciones estándar en el *compromiso* del supervisor de producción (Tabla No. 31). Ambos efectos exceden el estándar mínimo de significancia de 0.2 (Chin, 1998), al examinar el coeficiente *path*.

#### 4.7. Discusión.

Diversos estudios han reportado una serie de problemas que se presentan a raíz de la implementación del *downsizing*, principalmente en lo que se refiere a los recursos humanos (Kets de Vries & Balazs, 1997). Un factor considerado como fundamental para mantener estabilidad y progreso en la empresa aun cuando se ha tenido que recurrir a estrategias como el *downsizing* es la comunicación interna (Akdogan & Cingoz, 2009; Appelbaum & Donia, 2001) que permite evitar malos entendidos entre los participantes de la empresa (Amorós, 2007). Así lo demuestran también una serie de experiencias rescatadas de algunas empresas que indican la importancia de una comunicación efectiva que permite evitar la confusión y desconfianza de los trabajadores. Los resultados de esta investigación muestran la relación positiva y significativa que existe entre la comunicación interna y la satisfacción laboral de los supervisores de producción que sobrevivieron al proceso, así pues, la evidencia en la literatura coincide con los hallazgos de esta investigación al reforzar que mediante una comunicación interna efectiva es posible lograr mejores actitudes en los trabajadores, principalmente cuando a los empleados se les informa oportunamente respecto a cambios, objetivos y políticas, así como su desempeño en la empresa, etc.

De la misma forma, la relación positiva y significativa encontrada entre la satisfacción laboral y el compromiso de los supervisores de producción es coherente con las aportaciones realizadas por Mathieu & Zajac (1990) y Huang & Hsiao (2007), las cuales indican que la satisfacción laboral permite que el

trabajador eleve su nivel de compromiso, siendo la satisfacción laboral predictora principal del compromiso (Mañas, Boada, González, & Agulló, 2007). Basados en esta información se puede considerar, que existe una relación positiva y significativa entre la satisfacción laboral y el compromiso de los supervisores de producción de la Industria Maquiladora de Ciudad Juárez.

En cuanto a las razones para implementar el *downsizing*, los resultados de este estudio mostraron que los motivos relacionados con crisis económica, sea a nivel mundial, en el sector de actividad o en la propia empresa no favorecen ni la satisfacción laboral ni el compromiso de los supervisores de producción de la Industria Maquiladora de Ciudad Juárez, por tanto, las hipótesis con este planteamiento fueron rechazadas. Esta incongruencia con la evidencia científica pudo haber sido causada por la escasa incidencia de casos encontrados en la muestra ya que solo un 13% (n=7) de los 51 participantes contestaron que los motivos fueron cuestiones diferentes a la crisis económica.

Por otra parte, se ha encontrado que el *downsizing* implementado bajo un enfoque proactivo permite disminuir los posibles efectos negativos que este proceso ocasiona principalmente sobre los trabajadores (Kozlowski et al., 1993; Sverke et al., 2008; Wang, 2006). Esto debido a que el proactivo implica la participación de todos los que forman parte de la organización (Gyu-Chang, 2006; Sverke et al., 2008), ya que involucra también a los trabajadores en la toma de decisiones en el proceso (Sverke et al., 2008). Es de esperarse, tomando como

base estos estudios, que actitudes como la satisfacción laboral y el compromiso se verán incrementados, sin embargo, los resultados de esta investigación no reportan una relación positiva y significativa entre la proactividad del proceso, la satisfacción laboral y el compromiso de los supervisores de producción. Estos resultados pueden ser derivados del efecto causado al medir ambas actitudes de forma global.

Burke & Cooper (2000) sugieren que una vez que se decide implementar el *downsizing* en la empresa, antes de iniciar con los recortes de personal, es importante dar oportunidad a aquellos trabajadores que decidan retirarse de manera voluntaria, sin perder de vista que deben conservarse las personas consideradas como recurso valioso para la empresa (Collis & Montgomery, 2008). Bajo esta consideración, identificar a los empleados que están a punto de jubilarse y promover su retiro anticipado puede favorecer la actitud de los participantes en el proceso. El hecho de que el trabajador sienta que se queda en la empresa porque realmente es un elemento importante, y que la decisión de que sus compañeros se retiren es justa, propiciará satisfacción y compromiso con la empresa, pues con justicia y equidad es posible incrementar el nivel de las actitudes mencionadas (Stephen Robbins & Decenzo, 2002). Basados en estas premisas se planteó en el estudio la posibilidad de que al utilizar otras formas de implementación además del despido masivo se favorecen ambas actitudes, sin embargo, los resultados del estudio no mostraron esta relación.

La duración del *downsizing* también fue incluida en el modelo y se buscó una relación con la satisfacción laboral y el compromiso de los supervisores de producción. Resultados de otros estudios indican que en la medida que el proceso de *downsizing* se prolonga, el nivel de incertidumbre y estrés incrementan en los trabajadores (Jiménez & Sánchez, 2006; Kets de Vries & Balazs, 1997), lo que provoca que actitudes como la satisfacción laboral y el compromiso disminuyan, así pues es importante que el proceso se realice en el menor tiempo posible (Appelbaum & Donia, 2001), con la intención de disminuir los posibles efectos negativos, sin embargo, en el estudio empírico no se encontró una relación significativa entre la duración del *downsizing*, la satisfacción laboral y el compromiso de los supervisores de producción.

## CAPÍTULO V

### 5. CONCLUSIONES, IMPLICACIONES DEL ESTUDIO, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.

En este último capítulo se presentan las conclusiones del estudio, las principales implicaciones, limitaciones y futuras líneas de investigación.

#### 5.1. Conclusiones.

El *downsizing* ha sido definido como la estrategia para lograr la reducción del tamaño y costos de la organización, así como el rediseño de los procesos de trabajo (Cross & Travaglione, 2004) de manera radical y a través de la eliminación de niveles jerárquicos (Lambert, 1999) p. 285 de una manera planificada y permanente (Cascio, 1993; Kets de Vries & Balazs, 1997; Sánchez & Suárez, 2005), con el propósito de incrementar la eficiencia, competitividad (Cascio, 1993; Sánchez & Suárez, 2005), productividad (Cascio, 1993; Freeman & Cameron, 1993; Kets de Vries & Balazs, 1993) y efectividad de la empresa (Budros, 1997), en otras palabras, hacer que las organizaciones produzcan lo mismo o más pero con menos recursos (Biasca, 1997).

A pesar de que no ha reportado los resultados que las empresas esperan, esta estrategia ha sido utilizada continuamente (Band & Tustin, 1995), en un intento por sobrevivir a un mundo en constante cambio.

A partir de este estudio empírico ha sido posible observar que la comunicación interna juega un papel muy importante para el éxito en la implementación del *downsizing*. Mantener a los supervisores de producción informados con respecto a los cambios que se están suscitando en la empresa y que afectan directamente a estos empleados, evitará en gran medida los rumores que pueden ser ocasionados por la falta de información por la vía formal y que son origen de estrés e incertidumbre.

Teniendo en cuenta la Teoría de Recursos y Capacidades, los encargados de la toma de decisiones de esta naturaleza, deben tener claro que estrategias como el *downsizing* pueden ocasionar reacciones negativas, de ahí la importancia de integrar a los supervisores de producción en el proceso de manera oportuna y hacerlos sentir parte importante en ese intento. Así pues, reconocer que la decisión de implementar la estrategia pone en riesgo la salud de la organización (Mckinley et al., 1995) es vital, pues ésta puede propiciar amnesia empresarial (Lambert, 2001) a causa de la pérdida de recursos humanos y capacidades valiosas (Bhattacharyya & Chatterjee, 2005; Lambert, 2001; Wagar, 1998) parcialmente únicas, inimitables y con escasos sustitutos cercanos, quienes al dejar la empresa se llevan muchos años de experiencia, resultando en una pérdida importante de conocimientos y habilidades (Bhattacharyya & Chatterjee, 2005).

## 5.2. Implicaciones del estudio.

En un intento por mejorar los resultados de la empresa, en ocasiones se toman decisiones considerando únicamente los beneficios en el corto plazo y descuidando las posibles repercusiones negativas que algunas estrategias como el *downsizing* pueden tener para la empresa en el largo plazo. En este sentido, el presente estudio puede ser un apoyo para los directores de empresas que tengan la necesidad de tomar una decisión de esta naturaleza, pues en él se recoge información generada a partir de la experiencia de empresas o directivos que han enfrentado este proceso.

Por otra parte, el diseño de un modelo en donde se establecen relaciones que no habían sido consideradas en estudios previos, ofrece una nueva forma de análisis del fenómeno *downsizing*.

Como se ha podido observar, existe una cantidad considerable de consecuencias negativas en la implementación del *downsizing* que afectan al personal y escasos beneficios que esta estrategia puede proporcionar a la empresa. Por ello, es importante que los encargados de tomar decisiones de esta naturaleza se tomen el tiempo para poner en una balanza esos posibles efectos negativos contra los beneficios que esta estrategia promete proporcionar.

### **5.3. Limitaciones del estudio.**

Al igual que muchas investigaciones, esta tesis doctoral tiene tanto fortalezas como debilidades, por tanto, los resultados deben ser interpretados considerando sus limitaciones. En primer lugar, este estudio se realizó con corte transversal mientras que en otras investigaciones en las cuales se aborda el tema del *downsizing* se ha optado por analizarlo de forma longitudinal. Aun así se decidió realizar este estudio de forma transversal pero apoyados en los gerentes de recursos humanos de quienes se pudo obtener información de las actitudes en estudio, antes y después de la implementación del proceso de *downsizing*.

Otra cuestión que debe ser considerada como limitación es el hecho de que el cuestionario fue respondido por el gerente de recursos humanos, quien emitió su juicio con respecto al nivel de satisfacción y compromiso de los supervisores de producción, lo que puede ocasionar que los resultados sean menos objetivos.

De igual forma, otra limitación detectada es que tanto la satisfacción laboral como el compromiso fueron medidos a partir de un solo ítem en lugar de la utilización de un instrumento con normativa, por lo que existe más posibilidad de sesgo.

### **5.4. Futuras líneas de investigación.**

Esta tesis doctoral da la pauta para futuras líneas de investigación que pueden desarrollar otros investigadores que estén interesados en el tema del

*downsizing*. Es importante dar continuidad a este tipo de estudios para que se puedan identificar con mayor precisión las consecuencias de la implementación de esta estrategia a otros niveles jerárquicos y de esa forma determinar en qué medida ésta puede afectar negativamente a la empresa. En este sentido, se proponen algunas ideas con la finalidad de extender el conocimiento.

En primer lugar, el *downsizing* podría ser analizado de forma longitudinal, lo cual permitiría estudiar el fenómeno con un panorama más amplio, teniendo la ventaja de identificar los posibles cambios en las variables dependientes en diferentes momentos del proceso de implementación.

De la misma forma, resultaría enriquecedor identificar las mismas actitudes (satisfacción laboral y compromiso) directamente en el individuo en estudio, es decir, en el supervisor de producción; esto permitiría realizar un estudio comparativo entre lo que percibe el gerente de recursos humanos y lo que manifiesta directamente el supervisor de producción.

Por otra parte, el analizar estas mismas relaciones planteadas en el modelo pero tomando como sujeto de estudio a los operadores de producción, pudiera ser interesante debido a que en este nivel, y de acuerdo con los resultados de este mismo estudio, es en donde se despide el mayor número de trabajadores.

## BIBLIOGRAFÍA:

- Abby, B. (2007). All About the Motivation: Factors that Influence Employee Motivation in Organization. *ProQuest® Dissertations & Theses, Ph.D.*: 139.
- Adigun, I. & Stephenson, G. (1992). Sources of job motivation and satisfaction among British and Nigerian employees. *Journal of Social Psychology*: 369-376.
- Akdogan, A. & Cingoz, A. (2009). The Effects of Organizational Downsizing and Layoffs on Organizational Commitment: A Field Research. *Journal of American Academy of Business*, 14(2): 7.
- Albers, S. (2007). *PLS and Success Factor Studies in Marketing. In Handbook of Partial Least Squares. Concepts, Methods, and Applications in Marketing and Related Areas*. Editores Esposito Vinzi, V., Chin, W.W., Henseler, J. & Wang, H. Springer. Houston, Tx.
- Albizu, E., Fernández, N., Landeta, J., Saitua, A. & Vázquez, I. (2001). *Dirección Estratégica de los Recursos Humanos*. Madrid: Ediciones Pirámide: 134.
- Allen, T., Freeman, D., Joyce, R., Reizenstein, R. & Rentz, J. (2001). Survivor Reaction to Organizational Downsizing Does Time Ease the Pain? *Journal of Occupational and organizational Psychology*, 74: 145-164.
- Allen, T., Freeman, D., Reizenstein, R. & Rentz, J. (1995). Just Another Transition? Examining Survivors' Attitudes Over Time *Academy of Management Journal*: 78-82.
- Amabile, T. M. & Conti, R. (1999). Changes in the Work Environment for Creativity During Downsizing. *Academy of Management Journal*, 42(6): 630-640.
- AMAC. (2009). Indicadores Económicos en la Industria Maquiladora de Exportación. *AMAC*, 1.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional: En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitiva*. Lambayeque, Perú: USAT- Escuela de Economía: 85
- Amstrong-Stassen, M., & Cameron, S. J. (2003). Nurses' Job Satisfaction and Turnover Intentions Over a Six-year Period of Hospital Downsizing Adn

- Amalgamation. *International Journal of Public Administration*, 16(14): 1607-1620.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional Interna*. Editorial Netbiblo, S.L. Madrid, España: 127.
- Anónimo. (2008). Sector Automotriz: Crisis y Afectaciones. *La Jornada*. 10/08/2009.<http://www.jornada.unam.mx/2008/12/21/index.php?section=opinion&article=002a1edi>
- Appelbaum, D. H., Lavigne-Schmidt, S., Peytchev, M. & Shapiro, B. (1999). Downsizing: Measuring the Costs of Failure. *The Journal of Management Development*, 18(5): 436.
- Appelbaum, S. & Donia, M. (2001). The Realistic Downsizing Preview: A Multiple Case Study, Part II: Analysis Model: Results of Data Collected and Proposed New Model. *Career Development International*, 6(4): 193-211.
- Appelbaum, S., Lopes, R., Audent, L., Steed, A., Jacob, M. & Augustinas, T. (2003). Communication During Downsizing of a Telecommunication Company. *Corporate Communications*, 8(2): 24.
- Appelbaum, S., Simpson, R. & Shapiro, B. T. (1987). Downsizing the Ultimate Human Resource Strategy. *Business Quarterly*, 52(3): 1-9.
- Ashford, S. J., Lee, C. & Bobko, P. (1989). Content, Causes, and Consequences of Job Insecurity: A Theory-based Measure and Substantive Test. *Academy of Management Journal*, 32(4): 29.
- Ayling, R. (1997). *The Downsizing of América*. COmmack, N.Y. Nova Science Publishers, Inc: 177.
- Backhaus, K. (2006). *Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung*. Editorial Springer, Berlin.
- Bagozzi, R. P. & Fornell, C. (1982). *Theoretical Concepts, Measurement, and Meaning. A Second Generation of Mulivariate Analysis* (Vol. 2). Praeger: C. Fornell.

- Baines, A. & Langfield-Smith, K. (2003). Antecedents to Management Accounting Change: A Structural Equation Approach. *Accounting, Organizations and Society* 2, 28: 675–698.
- Band, D. & Tustin, C. (1995). Strategic Downsizing. *Management Decision*, 33(8): 36-45.
- Barclay, D., Higgins, C. & Thompson, R. (1995). The Partial Least Squares Approach to Causal Modeling: Personal Computer Adoption and Use as an Illustration. *Technology Studies*, 2(2): 285-309.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of management*, 17(1): 99-120.
- Barney, J. (1998). On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage. *Human Resource Management*, 37: 31-46.
- Barret-Howard, E. & Ryler, T. (1986). Procedural Justice as a Criterion in Allocation Decisions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50: 296-304.
- Baruch, Y. & Hind, P. (2000). 'Survivor Syndrome' - A Management Myth? *Journal of Managerial Psychology*, 15: 29-45.
- Bhattacharyya, S. & Chatterjee, L. (2005). Organizational Downsizing: From Concepts to Practices. *The Journal for Decision Makers*, 30(3): 65-78.
- Biasca, R. E. (1997). *Resizing: Reestructurando, Replanteando y Recreando la Empresa para Lograr Competitividad*. Ediciones Macchi. 5ª. Edición. Buenos Aires, Argentina: 471.
- Bohlander, G. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Thomson 2001. 12ª. Edición. México, D.F.
- Bollen, K. A. & Lennox, R. (1991). Conventional Wisdom on Measurement: A Structural Equation Perspective. *Psychological Bulletin*, 110(2): 305-314.

- Boroson, W. & Burgess, L. (1992). Survivors Syndrome. *Across the Board*, 29(11): 41-45.
- Borycki, C., Ron, T. & LeMaster, J. (1998). Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Comparison of United States and Mexico Employees. *International Journal Of Commerce and Management*, 8(3/4).
- Brockner, A. (1992). Managing the Effects of Layoffs on Survivors. *California Management Review*., 34(2): 9-28.
- Brockner, J., Greenberg, J., Brockner, A., Bortz, J., Davy, J. & Carter, C. (1986). Layoffs, Equity Theory, and Work Performance: Further Evidence of the Impact of Survivor Guilt. *Academy of Management Journal*, 29(2): 373-384.
- Budros, A. (1997). The New Capitalism and Organizational Rationality: The Adoption of Downsizing. *Social Forces*, 76(1): 229.
- Buhler, P. (1994). Downsizing. *SuperVision*, 55(11): 24-26.
- Burke, R. & Cooper, C. (2000). *The Organization in Crisis: Downsizing, Restructuring, and Privatization*. Brackwell Publishers, Inc. Malden, Massachusetts: 316 .
- Bustos, C. (2005). La Reingeniería: Herramienta Controversial. *Revista visión general*, 4: 3-10.
- Cacique, A. & López, F. (2008). *La Gestion Empresarial Mexicana*. Ediciones Gernika, S.A., México, D.F.
- Cameron, K., Freeman, S. & Mishra, A. (1991). Best Practices in White-Collar Downsizing: Managing Contradictions. *Academy of Management Executive*, 5(3): 57-73.
- Cameron, K. S. (1994). Strategies for Successful Organizational Downsizing. *Human Resource Management*, 33: 189-211.
- Caplan, G. & Teese, M. (1997). *Survivors. How to Keep your Best People on Board After Downsizing*. Performance Improvement. 41(2): 44-47

- Carrillo, J. & Hualde, A. (1992). *Empresas Maquiladoras y Tratado Trilateral de Libre Comercio*. Colección Cuadernos . El Colegio de la Frontera Norte. No. 4
- Carson, P. L., Carson, K. & Guidry, B. (2000). Clearing a Path Through the Management Fashion Jungle: Some Preliminary Trailblazing,. *Academy of Management Journal*, 43(6): 1143-1158.
- Cascio, W. (1993). Downsizing: What do we Know?, What Have we Learned? *Academy of Management Executive*, 7(1): 94-104.
- Cascio, W. & Wynn, P. (2004). Managing Downsizing Process. *Human Resource Management*, 43(4): 425.
- Cascio, W., Young, C. & Morris, J. (1997). Financial Consequences of Employment-Change Decisions in Major U.S. Corporations. *Academy of Management Journal*, 40(5): 1175-1189.
- Cavalcante, J. (2004). *Satisfacción en el Trabajo de los Directores de Escuelas Secundarias Públicas*. Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona, España.
- Cenfetelli, T. & Bassellier, G. (2009). Interpretation of Formative Measurement in Information Systems Research. *MIS Quarterly*, 33(4): 689-707.
- Clay-Warner, J., Hegtvedt, K. & Roman, P. (2005). Procedural Justice, Distributive Justice: How to Experiences with Downsizing Condition and their Impact on Organizational Commitment. *Social Psychology Quaterly*, 68(1): 89.
- Coetsee, L. (1999). From Resistance to Commitment. *Public Administration Quarterly* 23(2): 204.
- Collis, D. & Montgomery, C. (2008). Competing on Resources. . *Harvard Business Review*, 7(8): 140-151.
- Conduit, J. & Mavondo, F. T. (2001). How Critical is Internal Customer Orientation to Market Orientation? *Journal Business Research*, 51: 11-24.

- Conner, D. & Patterson, R. (1982). Building Commitment to Organizational Change. *Training and Development Journal*, 36 (4).
- Cross, B. & 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.
- Cruz, J. (2006). *La Crisis y su Influencia en las Estrategias de Comunicación Social*. Universidad de Barcelona, Barcelona.
- Cummings, T. G. & Worley, C. (2007). *Desarrollo Organizacional y Cambio*. Ediciones Thomson. 6ta. edición. México, D.F.
- Curry, J., Wakefield, D., Price, J. & Muller, C. (1986). On the Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment *Academy of Management Journal*, 29: 847-858.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Editorial McGraw-Hill. México, D.F.
- Chin, W. W. (1998). Issues and Opinion on Structural Equation Modeling. *MIS Quarterly*: 22(1).
- Chin, W. W. (2009). *How to Write Up and Report PLS Analyses, in Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Applications*. Editores, Berlin: Springer, Forthcoming. Berlin, Springer: V.E. Vinzi, W.W. Chin, J. Henseler and H. Wang.
- Chin, W. W. & Newsted, P. R. (1999). *Structural Equation Modeling Analysis With Small Samples Using Partial Least Squares*. In: *Statistical Strategies for Small Sample Research*, : SAGE Publications, Thousand Oaks.
- Ching, S. & Ching, H. (2009). Perceptions of Internal Marketing and Organizational Commitment by Nurses *Journal of Advanced Nursing*.
- Choy, D. (2002). *Job Satisfaction and Some Explanatory Variables Among Flight Attendants*. University of Sarasota, United States.

- Dafty, R. & Marcic, D. (2006). *Introducción a la Administración*. Cengage Learning Editores.
- Das, B. A., García-Díaz & Hough, C. (1989). A Monetary Incentive Plan for Machine-Paced Operations. *Journal of Operations & Production Management*, 9(7): 30.
- Devine, K., Reay, T., Stainton, L. & Collins-Nakai, R. (2003). Downsizing Outcomes Better a Victim than a Survivor? *Human Resource Management*, 42(2): 109.
- Dewettinck, K. & Buyens, D. (2002). Downsizing: Employee threat or Opportunity? *Employee Relations*, 24(4): 389-402.
- DeWitt, R. L. (1993). The Structural Consequences of Downsizing. *Organization Science*: 4(1).
- Di Frances, J. (2002). Ten Reasons why your Company Shouldn't Downsize. *Successful Meeting*, 51(9): 48-51.
- Diamantopoulos, A. & Winklhofer, H. (2001). Index constructors: An Alternative to Scale Development. *Journal of Marketing Research*. 2(38): 269-277.
- Dougherty, D. & Bowman, E. (1995). The Effects of Organizational Downsizing on Product Innovation. *California Management Review*. 37(4): 17.
- Dresang, J. (2008). Job Cuts can Result more Downsizing than Anticipated: Voluntary Exodus Rises, UW Researchers Find. *Milwaukee Journal Sentinel*.
- Eslava, E. (2006). ¿El Outplacement del Downsizing? *Revista Electrónica de Psicología*: 4.
- Esposito, V. V., Chin, W. W., Henseler, J., & Wang, H. (2010). *Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Applications*. Heidelberg Germany: Springer Handbooks of Computational Statistics: 850.

- Falk, R. F. & Miller, N. B. (1992). *A Primer for Soft Modeling*. The University of Akron Press. 1a. Edición. Ohio.
- Fassott, G. (2006). Operationalisierung Latenter Variablen in Strukturgleichungsmodellen. *Eine Standortbestimmung*, 58: 67-88.
- Feldman, D. & Leana, C. (1994). Better Practices in Management Layoffs. *Human Resource Management*, 33(2): 22.
- Fernández, J. (2006). ¿Qué Sabemos Realmente Acerca de las Reestructuraciones de Plantillas? Una Aportación Teórica. *Economic Analysis Working Papers*, 5(16).
- Fernández, J. (2006). ¿Están Mejorando los Resultados de los Procesos de Reestructuración de las Plantillas? Un Estudio Empírico en la Provincia de Alicante. *Economic Analysis Working Papers*, 5(9).
- Fernández, M., Valle, R. & De la Calle, C. (2002). Análisis Institucional de la Difusión de Estrategias de Downsizing. *Revista de Economía y Empresa*, 16(45): 11-29.
- Fonseca, S. (2005). *Comunicación Oral: Fundamentos y Práctica Estratégica*. Editorial Pearson Education. Naucalpan, Edo. de México.
- Frankel, R., Tomkiewicz, J., Adeyemi-Bello, T., Sagan, M. (2006). Gender Differences in Job Orientation: The Case of Poland, 13(3): 193.
- Fornell, C. & Larcker, D. (1981). Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1): 39-50.
- Freeman, S. (1994). Organizational Downsizing as Convergence or Reorientation: Implications for Human Resource Management. *Human Resource Management*, 33(2): 213-238.
- Freeman, S. & Cameron, K. (1993). Organizational Downsizing: A Convergence and Reorientation Framework. *Organizational Science*, 4(1): 10-29.
- Fustes-Fabra, F. (2008). *Dirigir a los que Gestionan*: Lulú.com. :272.

- Galpin, T. (1998). *La cara del Humana del Cambio*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Garrett, R. (1999). The Effects of Financial Conditions and Managerial Ideologies on Corporate Downsizing: Some Evidences from U.S. Investor-Owned Electric Utilities Industry, 1992-1995. *M@n@gement*, 2(3): 89-126.
- Garson, G. D. (2009). Data Levels and Measurement [Electronic Version]. revisado 1/03/2010.
- Gefen, D., Straub, D. W. & Boudreau, M.-C. (2000). Structural Equation Modeling And Regression: Guidelines For Research Practice *Communications of the Association for Information Systems* 4(7): 1-70.
- Gerbing, D. W. & Anderson, J. C. (1988). An Updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and its Assessment. *Journal of Marketing Research*, 25: 186-192.
- Glenn, W. (2005). Downsizing or Wongsizing?. *Oh & S Canada*, 21(2): 84-85.
- Gómez-Mejía, L. & Balkin, D. (2002). *Administración*. McGraw-Hill. Madrid, España.
- González-Aréchiga, B. & Barajas, R. (1989). *Las Maquiladoras: Ajuste Estructural y Desarrollo Regional*. El Colegio de la Frontera Norte.
- Grant, R. M. (1996). *Dirección Estratégica: Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*. Madrid, España.
- Greenhalgh, L., Lawrence, A. & Sutton, R. (1988). Determinants of Work Force Reduction Strategies in Declining Organizations. *Academy of Management Review*, 13(2). 241-254.
- Guzzo, R. A. (1979). Types of Rewards, Cognitions, And Work Motivation. *Academy of Management Review*. 4: 75.

- Gyu-Chang, Y. (2006). The Effect of Downsizing on the Financial Performance and Employee Productivity of Korean Firms. *International Journal of Mampower*, 27(3): 230.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2): 159-170.
- Hadden, R. (2000). Straight Talk Best Employees Communication Policy. *Washington Business Journal*, 18(50): 94.
- Hair, J., Anderson, R., Tathan, R. & Black, W. (1999). *Análisis Multivariante*. Prentice Hall. Madrid, España.
- Hair, J. F. J., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate Data Analysis* (Sexta ed.). New Jersey: Pearson Education International.
- Hair, J. F. J. Bush, R. P. & Ortinau, D. J. (2000). *Marketing Research: A Practical Approach for the New Millennium*. USA: McGraw-Hill.
- Halliday, J. (2008). Auto Industry Takes it on Chin. *Advertising Age. (Midwest region edition)*, 79(42): 8.
- Hamm, J. (2006). The Five Messages Leaders Must Manage. *Harvard Business Review*, 84(5): 114-123.
- Hartman, H. (2008). Work-Force Reductions. *ColoradoBiz*, 35(12): 132-134.
- Hegarty, H. & Tihanyi, L. (1999). Surviving the Transition: Central European Bank Executives' View of Environmental Changes. *Journal of World Business*, 34(4): 409-422.
- Henseler, J. Ringle, C. M., & Sinkovics, R. (2008). The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing. *Advanced in International Marketing*, 19: 1-43.
- Hernández, S. (2002). *Administración: Pensamiento, Proceso, Estrategia y Vanguardia*. McGraw Hill. México, D. F.: 469.

- Hitt, M., Ireland, H., Hoskisson, R., Flanklin, E. & Mascaró, P. (2007). *Administración Estratégica*. Editorial Thomson. 7a. Edición. México, D.F. : 221.
- Huang, T.-C. & Hsiao, W.-J. (2007). The Causal Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Social Behavior and Personality*, 35(9): 1265.
- Hulland, J. (1999). Use of Partial Least Squares (PLS) in Strategic Management Research: A Review of Four Recent Studies. *Strategic Management Journal*, 20: 195-204.
- INEGI. (2005). México en Cifras. Recursos electrónico revisado el 6/10/2009.
- INEGI. (2008). Industria Maquiladora de Exportación: 179-183.
- INEGI. (2010). Censo de Población y Vivienda (Datos preliminares 2010). <http://www.inegi.org.mx/sistemas/TabuladosBasicos/preliminares2010.aspx>. Revisado 01/30/2010.
- Jennings, M. & Churchill, D. (1991). *Cómo Generar la Comunicación Corporativa*. Bogotá, Colombia: Legis, Fondo Editorial.
- Jiménez, C. & Sánchez, J. L. (2005). Análisis del Downsizing (Reducción de Plantilla) como Fenómeno Psicosocial. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 21(3): 181-206.
- Jiménez, C. & Sánchez, J. L. (2006). Impacto Psicosocial del Downsizing Sobre los Trabajadores. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22(1): 5-23.
- Jiménez, P. (2007). *Etapas Históricas de la Maquiladora en México*. Paper Presented at the Global Conference on Business & Finance.
- Jordan, P. (1986). Effects of an Extrinsic Reward on Intrinsic Motivation: A Field Experiment. *Academy of Management Journal*, 29(2): 405-412.

- Kaleka, A. (2002). Resources and Capabilities Driving Competitive Advantage in Export Markets: Guidelines for Industrial Exporters. *Industrial Marketing Management*, 31: 273-283.
- Kanungo, R. & Mendonca, M. (1988). Evaluating Employee Compensation. *California of Management Accomplishment Review*, 23.
- Kanungo, R. & Wright, R. (1983). A Cross-Cultural Comparative Study of managerial Job Attitudes. *Journal of International Business Studies*, 115.
- Karake-Shalhoub, Z. (1999). Organizational Downsizing, Discrimination and Corporate Social Responsibility [Electronic Version]. Retrieved 08/23/2009.
- Kets de Vries, M. & Balazs, K. (1997). The Downside of Downsizing. *Human Relations*, 50(1): 11-40.
- Kief, C. (2007). *Survivors of Downsizing in the Automotive Industry and how their Behavior Affects Productivity Following a Workforce Reduction* Capella University, Minneapolis, Minnesota.
- Kimberly, H. (2007). *Postdownsizing: What to do with the Surviving Employees to Bring Back Morale and Motivation?* , Capella University, Minneapolis, Minnesota.
- Knudsen, H., Johnson, A., Martin, J. & Roman, P. (2003). Downsizing Survival: The Experience of Work and Organizational Commitment. *Sociological Inquiry*, 73(2): 265.
- Kondo, Y. (1987). Quality Motivation in Japan. *Human Systems Management*, 7(2): 93.
- Kozlowski, S. Chao, G. Smith, E. & Hedlund, J. (1993). Organizational Downsizing: Strategies, Interventions and Research Implications *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 38(1): 264-332.
- Kristensen, K., & Dahlgard, J. J. (1993). Quality motivation in East Asian countries. *Total Quality Management.*, 4(1): 79-89.

- Kusum, S. (2004). Revisiting the Survivor Syndrome: The Role of Leadership in Implementing Downsizing. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(2): 165-196.
- Labib, N. & Appelbaum, S. (1993). Strategic Downsizing: A Human Resource Perspective. *Human Resource Planning*, 16(4): 69-93.
- Lacey, M. (1994). Rewards can cost nothing? Yes they can Really!. *The Journal for Quality and Participation*. , 17(3): 6.
- Lambert, T. (1999). *Manual de Consultoría: Cómo Iniciarse y Crecer en el Mundo de la Consultoría*. 1ª. Edición. Gestión 2000, S.A. México, D. F. Gestión 2000.
- Lambert, T. (2001). *Manual de Consultoría*. Gestión 2000, S.A. Madrid, España.
- Larkin, T. J. & Larkin, S. (2006). *Como Informar y Cambiar a los Empleados de Primera Línea*. Bilbao. Ediciones Deusto, S.A. Barcelona, España.
- Lee, P. (1997). A Comparative Analysis of Layoff Announcements and Stock Price Reactions in the United States and Japan. *Strategic Management Journal*, 18: 879-894.
- Lehner, F. & Haas, N. (2010). Knowledge Management Success Factors – Proposal of an Empirical Research [Electronic Version]. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 8: 79-90
- Levitt, K., Willson, T. & Giligan E. (2008). Corporate Downsizing: An Examination of the Survivors. *Jornal of Global Business Issues*, 2(2): 14.
- Lévy-Leboyer, C. (2003). *La Motivación en la Empresa*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona, España: 224.
- Lewin, J. E. & Johnston, W. J. (2008). The Impact of Supplier Downsizing on Performance, Satisfaction Over Time, and Repurchase Intentions. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(4): 249-255.

- Li-Ping, T. & Fuller R. M. (1995). Corporate Downsizing: What Managers Can Do to Lessen the Negative Effects of Layoffs *Advanced Management Journal*, 80(4): 12.
- Lobato, J. (2000). *Ley Federal del Trabajo*. Berbera Editores, S.A. de C.V. México, D.F.: 7.
- Locke, E. A. (1976). *The Nature and Cause of Job Satisfaction*. In M.D. Dunnette: Handbook of industrial and organizational psychology.
- Lockwood, N. (2007). Planning For Retention. *HR Magazine*. Alexandria. 52(7): 128.
- Lovelock, C. (1997). Fear of a Recession. *Marketing management*, 6(3): 14-16.
- Luo, Y. & Ho Park, S. (2001). Strategic Alignment and Performance of Market-Seeking MNCS in China. *Strategic Management Journal*, 22: 141-155.
- Magán, A. & Céspedes, J. (2007). Difusion del Downsizing en la Empresa Española. Análisis del Modelo de Dos Etapas. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(3): 55-72.
- Mañas, S, Boada, J., González, E. & Agulló, E. (2007). La Satisfacción Laboral y el Bienestar Psicológico como Antecedentes del Compromiso Organizacional. *Psicothema*, 19(3): 395-400.
- Marques, T. Galende, J. & Cruz, P. (2006). La Inseguridad Percibida en el Empleo y la Falta de Compromiso Organizacional como Reflejo del Downsizing: Su Incidencia Sobre los Comportamientos Innovadores [Electronic Version]. *Documentos de trabajo "Nuevas tendencias en dirección de empresas" DT 02/06*, 27.
- Martínez-Ruiz, A. & Aluja-Banet, T. (2009). Toward the Definition of a Structural Equation Model of Patent Value: PLS Path Modelling with Formative Constructs. *Statistical Journal*, 7(3): 265-290.
- Mathieu, J. & Zajac D. (1990). A Review and Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2): 171-194.

- Mckinley, W. & Georg A. (2000). Some Unanticipated Consequences of Organizational Restructuring. *Academy of Management Review*, 25(4): 726-752.
- Mckinley, W. Sánchez C. & Schick A. (1995). Organizational Downsizing: Constraining, Cloning, Learning. *Academy of Management Executive*, 9(3): 32-44.
- Mckinley, W. Zhao J. & Garrett K. (2000). A Sociocognitive Interpretation of Organizational Downsizing. *Academy of Management Review*, 25(1): 227-243.
- Meyer, J. & Allen N. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment *Human Resource Management Review*. 1(1): 61-90.
- Meyer, J. Irving G. & Allen N. (1998). Examination of the Combined Effects of Work Values and Early Work Experiences on Organizational Commitment. *Journal of organizational behavior*, 19: 29-52.
- Meyer, J. & Rowan B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as a Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2): 340-363.
- Milkovich, G. T. & Newman J. M. (2002). *Compensation*. 7a. Edición. Boston: McGraw-Hill. Boston.
- Miller, J. F. (2002). Motivating People. *Executive Excellence*, 19(12): 15.
- Mishra, K., Spreitzer, G. & Mishra A. (1998). Preserving Employee Morale During Downsizing. *Sloan Management Review*, 39(2): 83-95.
- Mitchell, T. R. & Mickel A. E. (1999). The meaning of money: An individual-difference perspective. *Academy of Management Review*: 568.
- Mondy, W. & Robert N. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. 9ª. Edición. Pearson Educación de México, S. A. de C.V. México, D.F.

- Money, R. B. & Graham, J. (1999). Salesperson performance, pay, and job satisfaction: Tests of a model using data collected in the United States and Japan. . *Journal of International Business Studies*, 30(1): 149-173.
- Monsen, E. & Wayne B. (2009). The impact of strategic Entrepreneurship Inside the Organization: Examining Job Stress and Employee Retention. *Entrepreneurship Theory and Practice* 33(1): 71-104.
- Moravec, M. (1994). The Right Way to Rightsize. *Industry Week*, 243(16): 46.
- Muthén, B. & Kaplan D. (1985). A Comparison of Some Methodologies for the Factor Analysis of Nonnormal Likert Variables. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 38: 171-189.
- Naumann, S. Bennett N. Bies R. & Martin C. (1998). Laid Off, But Still Loyal: The Influence of Perceived Justice and Organizational Support. *International Journal of Conflict Management*, 9(4): 13.
- Nelissen, P. & Selm M. (2008). Surviving Organizational Change: How Management Communication Helps Balance Mixed Feelings *Corporate Communications: An International Journal of Conflict Management*, 13(3): 306-318.
- Nell, M. & DeYoung, R. (2005). Downsizing as a Strategic Intervention. *The Journal of American Academy of Business, Cambridge* 6(1): 39-45.
- Noer, D. (1993). *Healing the Wounds: Overcoming the Trauma of Layoffs and Revitalizing Downsizing Organizations*. Ediciones Jossey-Bass. 1a. Edición. San Francisco, CA
- Ongallo, C. (2007). *Manual de Comunicación*. Editorial Dykinson. Madrid, España.: 262.
- Paulsen, N. Callan, V. Grice, T. & Rooney, D. (2005). Job Uncertainty and Personal Control During Downsizing: A Comparison of Survivors and Victims *Human Relations*, 58(4): 34.
- Peiró, M. J. & Prieto, F. (1996). *Tratado de Psicología del Trabajo. La actitud laboral en su contexto* (Vol. 1). Editorial Síntesis. Madrid, España.

- Pérez, S. & Montalvo, E. (2001). *Maquiladoras, ¿Una respuesta viable?. H. Cámara de Diputados: Colección México: Nuevo Rumbo de Nación.*
- Petter, S. Straub, D. & Rai, A. (2007). Specifying Formative Constructs in Information Systems Research. *MS Quarterly*, 31(4): 623-656.
- Premkumar, D. (2000). *Survivors of Downsizing: A Study of the Extent to Which Downsized Organizations Engage in Work Redesign.* University of Connecticut, An Arbor, USA.
- Puchol, L. (2007). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos.* 7ª. Edición. Ediciones Díaz de Santos. México, D.F.
- Ringle, C. M. Wende, S. & Will, A. (2005). SmartPLS 2.0 (Beta). *University of Hamburg.*
- Robbins, S. (1993). *Comportamiento Organizacional.* Prentice, Hall. 6ª. Edición. Naucalpan, Edo. de México.
- Robbins, S. (1994). *Comportamiento Organizacional: Conceptos, Controversias y Aplicaciones.* Prentice Hall. 7ª. Edición. México, D.F.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional.* 10ª. Edición. Pearson Education. México, D.F.: 675.
- Robbins, S. & Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de Administración.* 3ª. Edición. Prentice Hall. Naucalpan de Juárez, Edo. de México.: 500.
- Robyn, T. & Dunkerley, D. (1999). Careeering Downwards?: Middle Managers' Experiences in the Downsized Organization. *British Journal of Management* 10: 157-169.
- Rodríguez, A. (2001). *Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones.* Ediciones Pirámide. Madrid, España.
- Rodríguez, D. (1996). *Gestión Empresarial.* Plaza y Valdés Editores. México, D.F.

- Rodríguez, M. L. & Robles, M. E. (1999). La Estrategia de Downsizing en las Organizaciones: Técnicas Efectivas de Implantación. *Revista de Dirección, Organización y Administración de Empresas*, 22: 63-71.
- Rueda-Manzanares, A., Aragón-Correa, A. & Sharmaw, S. (2008). The Influence of Stakeholders on the Environmental Strategy of Service Firms: the Moderating Effects of Complexity, Uncertainty and Munificence. *British Journal of Management*, 19: 185-203.
- Sánchez-Anguita, A. (2006). *Salud Laboral, autoeficacia, ansiedad y satisfacción*: Amarú Ediciones. 1ª. edición. Salamanca: 108.
- Sánchez, M. J. & Suárez, I. (2005). Los Procesos de Reducción de Planilla en el Ámbito Español: Motivos y Modalidades Utilizadas. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 14(3): 81-96.
- Schumacker, E., Randall, A. & Lomax, G. (2004). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling* (Second Edition ed.): Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Schweiger, D. M., Ivancevich, J. M. & Power, F. R. (1987). Executive Actions for Managing Human Resources Before and After Acquisitions. *Academy of Management Executive*, 1(2): 127-138.
- Seidel, G. & Back, A. (2009). *Success Factor Validation for Global Erp.17th. Europe*. Paper presented at the 17th. European Conference on Information Systems.
- Shah, P. (2000). Network Destruction. The Structural Implications of Downsizing. *Academy of Management Journal*, 43(1): 101-123.
- Simental, G. (2009). Concentra Estado 17% de Despidos. *El Diario*. 05/30/2009.
- Sparrow, P. & Cooper, C. (1998). New Organizational Forms: The Strategic Relevance of Future Psychological Contract Scenarios. *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration. Montreal*, 15 (4): 356.
- Spreitzer, G. & Mishra, A. (2002). To stay or to go: Voluntary Survivor Turnover Following an Organizational Downsizing. *Journal of Organizational Behavior*, 23: 707-729.

- Suárez, I. (1999). Decisiones de Reducción de Plantilla en la Gran Empresa Española. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 5(1): 79-100.
- Sverke, M. Hellgren, J., Näswall, K., Göransson, S. & Öhrming, J. (2008). Employee Participation in Organizational Change: Investigating the Effects of Proactive Vs. Reactive Implementation of Downsizing in Swedish Hospitals. *Zeitschrift für Personalforschung*, 22(2): 111-129.
- Tan, J. & Tan, D. (2005). Environment-Strategy Co-evolution and Co-Alignment: A Staged Model of Chinese SOES Under Transition. *Strategic Management Journal*, 26(2): 141-157.
- Tan, J. J. & Litschert, R. J. (1994). Environment-Strategy Relationship and its Performance Implications: An Empirical Study of the Chinese Electronics Industry. *Strategic Management Journal*, 15(1): 1-20.
- Tang, T. & Gilbert, P. (1995). Attitudes Toward Money as Related to Intrinsic and Extrinsic Job Satisfaction, Stress and Work-Related Attitudes. *Personality and Individual Differences*, 19(3): 327-332.
- Terry, D. J. & Jimmieson, N. L. (2003). A Stress and Coping Approach to Organizational Change: Evidence From Three Field Studies. *Australian Psychologist*, 38(2): 92.
- Thomas, D. & Au, K. (2002). The effect of cultural differences on behavioral responses to low job satisfaction. *Journal of International Business Studies*, 33(2): 309.
- Tomasko, R. (1990). *Downsizing: Reshaping the organization for the future*. New York: American Management Association.
- Tomasko, R. (1996). *Repensar la Empresa*. Ediciones Paidós. Buenos Aires, Argentina.
- Tombaugh, J. & White, L. (1990). Downsizing: An Empirical Assessment of Survivors' Perceptions in a Post-Layoff Environment. *Organizational Development Journal*, 8: 32-43.

- Tourish, D. Paulsen, N. Hobman, E. & Bordia, P. (2004). The Downsides of Downsizing: Communication Processes and Information. *Management Communication Quarterly* 7(4): 485-516.
- Tsai, P., Wu, S. Yen, Y. Fu-Fan, Ho, C. & Huang, I. (2005). Study of Remaining Employees' Continuance Commitment After Downsizing From the Perspective of Job Satisfaction. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 5(1), 99.
- Tsai, P. Yen, Y., Huang, L. & Huang, I. (2007). A Study of Motivating Employees' Learning Commitment in the Post-Downsizing Era: Job Satisfaction Perspective. *Journal of World Business*, 42(2): 157-169.
- Ugboro, I. (2003). Influence of Managerial Trust on Survivors' Perceptions of Job Insecurity and Organizational Commitment in a Post Restructuring and Downsizing Environment *Journal of Behavioral and Applied Management* 4(3): 230-253.
- Ugboro, I. (2006). Organizational Commitment, Job Redesign, Employee Empowerment and Intent to Quit Among Survivors of Restructuring and Downsizing. *Institute of Behavioral and Applied Management*: 232-257.
- Virick, M., Lilly, J. D. & Casper, W. J. (2007). Doing More With Less; An Analysis of Work Life Balance Among Layoff Survivors *Career Development International*, 12(5): 463.
- Wagar, T. (1998). Exploring the Consequences of Workforce Reduction. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 15(4): 300-309.
- Wang, Tsui, Zhang & Lima. (2003). Employment Relationships and Firm Performance: Evidence From an Emerging Economy. *Journal of Organizational Behavior*, 24: 511–535.
- Wang, D. (2006). A Comparative Study of Downsizing Strategies Applied in the Reforms of China's State-Owned Enterprises. *Canadian Social Science*, 2(4): 34-38.
- West, A. P. (2001). *Best Practice for implementation and integration of environmental management*. Canadá University of Calgary. <http://hdl.handle.net/1880/40862>

- Wiersma, U. J. (1992). The Effects of Extrinsic Rewards in Intrinsic Motivation: A Meta-Analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 65(2): 101-114.
- Wilson, B. Stella, J. Vocino, A., & Adam, S. (2008). *Assessing Indicant Directionality of a Media Consumption Construct Using Vanishing Tetrad Analysis*. Paper presented at the Proceedings of the Australian and New Zealand Marketing Academy Conference, Sydney, Australia.
- Wren, D. & Greenwood, R. (1999). *Los innovadores de las grandes organizaciones*. México, D.F.: Impresora Castillo Hermanos, S.A. de C.V. .
- Zatzick, C. & Iverson, R. (2004). High-Commitment Management and Workforce Reduction: Competitive Advantage or Disadvantage? *Academy of Management Best Conference Paper, E1*: 125-134.

**ANEXO I: Cuestionario.**



Universidad de Granada

**CUESTIONARIO SOBRE RECORTES DE PERSONAL**

**Día Mes Año**

Existen pocas investigaciones relacionadas con los recortes de personal. En este estudio se identificará la relación entre las formas, el tamaño y las razones para realizar los recortes de personal, y la satisfacción laboral y el compromiso de los supervisores y operadores de producción de la Industria Maquiladora de Ciudad Juárez. Su participación es muy importante para el éxito de esta investigación. Los datos que proporcione en este cuestionario son absolutamente confidenciales, como podrá ver, no se le pide que registre su nombre en algún sitio.

**Instrucciones.** Favor de responder a las siguientes preguntas.

1. Indique el país de origen de la empresa.

- Estados Unidos     Japón     China     Corea     Alemania

Otro ¿Cuál?

2. ¿En qué año inició operaciones la empresa en esta frontera?

3. ¿Cuál es el giro de la empresa?

- Eléctrico     Automotriz     Médico

Electrónico

Otro

¿Cuál?

4. Por favor indique el número promedio de empleados durante el año 2008.

5. Por favor indique el número de empleados que abandonaron la empresa durante el año 2008.

6. ¿En la empresa en la que usted labora se implementó la estrategia de recorte de personal durante el año 2008?

Sí

No

7. Por favor indique el departamento en el que el recorte de personal fue mayor:

Producción

Calidad

Compras

Almacén

RRHH

Ingeniería

Mercadotenia

Otro ¿Cuál?

8. ¿Qué porcentaje del número total de empleados se planeó que sería despedido?

9. ¿Qué porcentaje del número total empleados se despidió hasta diciembre del año 2008?

10. ¿Cuántos meses duró el proceso de recorte de personal?

11. Del número total de empleados despedidos indique por favor qué porcentaje ha sido mediante:

Despidos masivos

%

Jubilaciones anticipadas

%

Bajas incentivadas  %

Otro ¿Cuál?  %

Total:  %

12. Por favor indique los motivos por los que la empresa implementó el proceso de recorte de personal:

- Fusión o adquisición.
- Ahorro en costos.
- Rejuvenecimiento de la planta de empleados.
- Situación de crisis de la empresa.
- Crisis en el sector de actividad.
- Cambios regulatorios o normativas.
- Centralización de la producción.
- Crisis económica general.

Otra ¿Cuál?

**Por favor, indique su nivel de desacuerdo o de acuerdo con las siguientes afirmaciones referidas a ciertas características de su empresa:**

	Totalmente en Desacuerdo				Totalmente de acuerdo
	①	②	③	④	⑤

Efectos del *downsizing* en la satisfacción laboral y el compromiso de los supervisores de producción: Caso de la Industria Maquiladora de Ciudad Juárez, Chih., México

13.	Se informa regularmente a los empleados de los cambios que ocurren en la empresa.	<input type="checkbox"/>				
14.	Se informa a los empleados sobre los objetivos y políticas generales de la compañía.	<input type="checkbox"/>				
15.	Se informa periódicamente a los empleados sobre su desempeño.	<input type="checkbox"/>				
16.	Se informa regularmente a los empleados sobre los planes que la empresa tiene para su departamento.	<input type="checkbox"/>				
17.	Los empleados de la compañía reciben regularmente información sobre los requerimientos de su puesto de trabajo.	<input type="checkbox"/>				
18.	Se organizan reuniones con los empleados para discutir solo temas relevantes.	<input type="checkbox"/>				
19.	La comunicación escrita (cartas, revista de la empresa, etc.) dentro de la compañía es adecuada.	<input type="checkbox"/>				
20.	El ausentismo se vio incrementado a partir del proceso de recorte de personal.	<input type="checkbox"/>				

**Por favor, indique su nivel de desacuerdo o de acuerdo con las siguientes afirmaciones referidas a ciertas características de su empresa:**

		Totalmente en Desacuerdo ①	②	③	④	Totalmente de acuerdo ⑤
21.	La estrategia de recorte de personal fue implementada en un momento de estabilidad en el funcionamiento de la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.	Todos los empleados fueron informados de manera formal sobre la implementación del proceso de recorte de personal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23.	El proceso de recorte de personal fue planeado como una estrategia a largo plazo (más de tres años).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24.	La empresa intentó otras opciones antes de iniciar con el proceso de recorte de personal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.	El proceso de recorte de personal fue implementado como estrategia para incrementar la eficiencia y competitividad futura de la	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	empresa.					
26.	Los empleados se involucraron en la toma de decisiones para la implementación de la estrategia de recorte de personal.	<input type="checkbox"/>				
27.	Los empleados recibieron algún tipo de entrenamiento antes de iniciar el proceso de recorte de personal.	<input type="checkbox"/>				

**Indique el nivel alcanzado en las siguientes características de su empresa:**

		Disminuyó mucho				Aumentó mucho
28.	El nivel de satisfacción de los supervisores de producción que no fueron despedidos, después de la implementación del proceso de recorte de personal.	<input type="checkbox"/>				
29.	El nivel de satisfacción de los operadores de producción que no fueron despedidos, después de la implementación del proceso de recorte de personal.	<input type="checkbox"/>				
30.	El nivel de compromiso o identificación con el trabajo, participación activa e	<input type="checkbox"/>				

Efectos del *downsizing* en la satisfacción laboral y el compromiso de los supervisores de producción: Caso de la Industria Maquiladora de Ciudad Juárez, Chih., México

	integración del trabajo a la propia vida de los supervisores de producción que no fueron despedidos, después de la implementación del proceso de recorte de personal.					
31.	El nivel de compromiso o identificación con el trabajo, participación activa e integración del trabajo a la propia vida de los operadores de producción que no fueron despedidos, después de la implementación del proceso de recorte de personal.	<input type="checkbox"/>				

**Valore de 1 a 5 su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones referidas a las características de su sector en los últimos años:**

		Totalmente en Desacuerdo ①	②	③	④	Totalmente de acuerdo ⑤
32.	Los cambios en el sector, en cuanto a tecnología, clientes, proveedores, competidores, leyes, etc., han tenido un considerable impacto sobre mi empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33.	Los cambios en el sector, en cuanto a tecnología,					

Efectos del *downsizing* en la satisfacción laboral y el compromiso de los supervisores de producción: Caso de la Industria Maquiladora de Ciudad Juárez, Chih., México

	clientes, proveedores, competidores, leyes, etc. han sido muy beneficiosos para mi empresa.	<input type="checkbox"/>				
34.	Existen pocos cambios en el sector, en cuanto a tecnología, clientes, proveedores, competidores, leyes, etc., que puedan afectar a mi empresa.	<input type="checkbox"/>				
35.	Los cambios en el sector en cuanto a tecnología, clientes, competidores, proveedores, leyes, etc., han sido fácilmente previsibles.	<input type="checkbox"/>				
36.	La evolución de mi sector depende de múltiples factores.	<input type="checkbox"/>				
37.	Los factores que afectan a la evolución de mi sector son muy diferentes entre sí.	<input type="checkbox"/>				

***Gracias por su participación***

## ANEXO II. Cartas de presentación.

Departamento de  
**Ciencias Administrativas**



**UACJ**  
UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA DE  
CIUDAD JUÁREZ

Cd. Juárez, Chih., 26 de enero de 2009.

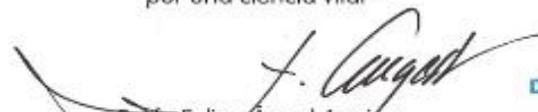
Estimado Gerente de Relaciones Industriales:

Uno de los retos de esta máxima casa de estudios es elevar el nivel académico de los docentes, es por eso que me dirijo a usted para presentarle a la **Profra. Josefa Melgar Bayardo**, adscrita al programa de Administración de Empresas, quien se encuentra realizando su tesis doctoral en la Universidad de Granada. En este momento está en la fase de recolección de datos por lo que mucho agradeceré el apoyo que se sirva brindarle respondiendo un cuestionario el cual permitirá identificar los efectos del *downsizing* en la satisfacción laboral y el compromiso de los supervisores de producción de la Industria maquiladora de Ciudad Juárez.

Agradeciendo anticipadamente sus atenciones, aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo.

Atentamente:

"Por una vida científica,  
por una ciencia vital"

  
Prof. Felipe Ángel Aguirre  
Jefe del Departamento de Ciencias Administrativas



**UACJ**  
DEPARTAMENTO DE  
CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS

c.c.p. Archivo





A  
S  
O  
C  
I  
A  
C  
I  
O  
N  
  
D  
E  
  
M  
A  
Q  
U  
I  
L  
A  
D  
O  
R  
A  
S,  
  
A.  
C.

Av. A.J. Bermúdez No. 3545 • C.P. 32539 • Tel. / Fax. 629-2001

21 de enero de 2009.

**A QUIEN CORRESPONDA:**

Por este medio presentamos a ustedes a la MTRA. JOSEFA MELGAR BAYARDO adscrita al programa de Administración de Empresas de la Universidad Autónoma de Cd. Juárez, y quien actualmente se encuentra realizando su tesis doctoral en la Universidad de Granada.

La Mtra. Melgar requiere de información para identificar los efectos del *downsizing* en la satisfacción laboral y el compromiso de los supervisores de producción en la industria maquiladora, motivo por el cual mucho agradeceremos al apoyo que puedan brindarle en contestar el cuestionario que les hará llegar y así poder lograr su objetivo.

Sin otro particular de momento, quedamos a sus estimables órdenes, reiterándoles como siempre las seguridades de nuestra distinguida consideración.

Atentamente,

LIC. JORGE PEDROZA S.  
Director Ejecutivo

