

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CIUDAD JUÁREZ

UNIVERSIDAD DE GRANADA

ÁREA TEMÁTICA: ADMINISTRACIÓN GENERAL

**CONSECUENCIAS DEL *Downsizing* EN LA SATISFACCIÓN LABORAL Y EL
COMPROMISO DE LOS OPERADORES DE LA INDUSTRIA MAQUILADORA DE
CIUDAD JUÁREZ , CHIHUAHUA: UNA REVISIÓN DE LITERATURA.**

AUTORES: JOSEFA MELGAR BAYARDO (jmelgar@uacj.mx)

FERNANDO MATÍAS RECHÉ (fmatias@ugr.es)

MARIE LEINER DE LA CABADA (maleiner@elp.rr.com)

DIRECCIÓN : Heroico Colegio Militar y Av. Universidad

Cd. Juárez, Chihuahua

Cd. Juárez, Chih.

Tel. 656-626-31-14

Fax: 656-688-38-00

Obregón, Sonora, 22 de octubre de 2008.

RESUMEN:

Desde la década de los ochenta el término *downsizing* ha captado la atención de investigadores, académicos y empresarios, aunque poco se han estudiado las consecuencias que la implementación de esta estrategia tiene sobre los trabajadores, tanto los que se quedan (sobrevivientes) como los que se van (víctimas). El presente trabajo se presenta como propuesta para la elaboración de una tesis doctoral en donde se identifique el nivel de satisfacción laboral y el compromiso de los operadores de la Industria Maquiladora que han sobrevivido al despido masivo, ante la reestructuración de la organización con la implementación del *downsizing*; así mismo, saber si la comunicación puede modificar los efectos de este proceso sobre la satisfacción laboral y el compromiso de los trabajadores. Se inicia con una revisión de literatura en diversas bases de datos y libros editados, rescatando la conceptualización del término *downsizing*, las consecuencias que su implementación trae sobre los trabajadores, motivos por los que las empresas la utilizan, así como empresas que han optado por utilizar esta estrategia; se finaliza con algunas recomendaciones para minimizar los efectos negativos que el *downsizing* pudiera ocasionar.

INTRODUCCIÓN:

El descenso en las tasas de crecimiento en la economía mundial (Cross y Travaglione, 2004; Greenhalgh, Lawrence y Sutton, 1988), el alto desarrollo tecnológico y la creciente competitividad internacional (Jofre Vartanian, 2002) han sido algunas de las causas por las que muchas empresas han optado por utilizar la estrategia del *downsizing*, que permite a las empresas ser más adaptables al cambio (Robbins y Decenzo, 2002) y consiste en la eliminación planeada de posiciones de trabajo (Cascio, 1993). Esta práctica se ha convertido en una acción inevitable para sobrevivir en una economía global en donde la diversidad de productos y servicios, así como los ajustes en los precios de la fuerza laboral son necesarios para seguir siendo competitivos (Kets de Vries y Balazs, 1997).

La mayor parte de las empresas que utilizan la estrategia de *downsizing* lo hacen como una respuesta inevitable a las fuerzas sociales y económicas, y no precisamente como consecuencia del capricho de los dirigentes de una organización.

La innovación tecnológica, la cual contribuye a que los clientes estén mejor informados, lo que los hace ser más exigentes, ha obligado a las empresas a que pongan más atención en la competencia de su personal, así como en atender la calidad de sus productos para lograr mantener su presencia en el mercado, de tal manera que para sobrevivir, competir y superar la reducción en los márgenes de utilidad, se ven obligados a realizar fusiones, innovación en maquinaria y equipo, alianzas estratégicas, reestructuraciones, outsourcing (subcontratación de servicios), rediseño de puestos de trabajo y la eliminación de niveles jerárquicos excesivos lo que obviamente conduce a la reducción de personal (Eslava, 2006).

A pesar de la frecuente utilización de esta estrategia del *downsizing* reportada en numerosos estudios (Biasca, 1997; Budros, 1997; Cross y Travaglione, 2004; Jiménez, 2005; Naumann, Bennett, Bies y Martin, 1998) la evidencia sugiere los escasos beneficios de esta práctica (Cross y Travaglione, 2004); la mayoría de los trabajos que han investigado las consecuencias de los recortes de personal, revelan que éstos no han producido los efectos deseados ni en términos económicos (Cascio, Young y Morris, 1997) ni en lo referente a los recursos humanos (Kets de Vries y Balazs, 1997), sin embargo, cientos de empresas siguen implementando la estrategia del *downsizing* con la intención de lograr mantenerse en la competencia y atender las exigencias del mercado cambiante, ignorando los posibles efectos negativos que se han reportado.

Robbins y Decenzo (2002) opinan que tanto víctimas (los que se van de la organización), como sobrevivientes (los que se quedan en la organización) experimentan sentimientos de frustración, ansiedad y pérdida. Muchas organizaciones ayudan a las víctimas buscándoles un nuevo empleo, brindándoles asesoría psicológica, integrando grupos de apoyo, ofreciéndoles el pago por despido, extendiendo las prestaciones de seguro social, etc., pero desafortunadamente los que menos apoyo reciben son los sobrevivientes, por lo que podría decirse que los que se van son los sobrevivientes, mientras que los que se quedan son las víctimas, por tanto, los gerentes deberían considerar la situación para permitir a los sobrevivientes hablar con consejeros con respecto a sus sentimientos culpa, ira y/o angustia.

Dentro de la literatura se resaltan principalmente los efectos perjudiciales del *downsizing* en los sobrevivientes, quienes experimentan el estrés constante durante el proceso pues temen ser los siguientes en la lista (Jimmieson, Terry y Callan, 2004), lo que ocasiona que se reflejen

sentimientos tales como falta de motivación, inseguridad, desmoralización, una notable falta de compromiso organizacional (Baruch y Hind, 2000; Marques, Galende y Cruz, 2006), culpa, depresión, miedo, falta de lealtad (Robbins y Decenzo, 2002) creatividad (Amabile y Conti, 1999), La realidad es que si la organización no entiende las necesidades de los sobrevivientes, la productividad se puede ver notablemente afectada (Choy, 2002), de ahí la importancia de identificar el nivel de satisfacción durante el proceso de implementación del *downsizing*, así como el nivel de compromiso que los trabajadores presentan al enfrentar este fenómeno.

MARCO TEÓRICO:

¿Qué es el *downsizing*?:

Gómez-Mejía y Balkin (2002) definen este término como la estrategia de gestión usada para reducir el tamaño y el ámbito de un negocio y mejorar así su rendimiento financiero; 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, con mucha frecuencia acompañadas de reestructuraciones (Magán y Céspedes, 2007). Las características de ese momento en donde se observaba una mayor competencia internacional, liberalización de la industria y rápidos cambios tecnológicos, época conocida como el “nuevo capitalismo” (Budros, 1997), dieron lugar a organizaciones más pequeñas, estructuras organizacionales más simples.

Es importante destacar existen diferentes políticas para llevar a cabo el *downsizing*, es decir, no sólo se traduce en despidos masivos, sino también en las formas de reubicaciones, jubilaciones anticipadas, bajas incentivadas o congelación de contrataciones (Greenhalgh et al.,

1988). Cascio (1993) destaca que no incluye el despido de individuos por alguna causa justificada, salidas voluntarias; tampoco incluye jubilaciones en tiempo normal o abandono de trabajo. Por su parte Freeman y Cameron (1993) opinan que el *downsizing* no es sinónimo de despido, aunque la mayor parte de las veces el *downsizing* se materializa en éstos, esta práctica engloba otra serie de políticas operativas como traslados, bajas incentivadas, bajas naturales sin nuevas contrataciones.

De acuerdo con la definición proporcionada por Cross y Travaglione (2004) *downsizing* es la reducción del tamaño y costos de la organización, así como el rediseño de los procesos de trabajo. La estrategia más común implementada es lo que también se le conoce como la táctica de “cortar cabezas” (Kets de Vries y Balazs, 1997), reingeniería, reestructuración, reducción o rightsizing (Caplan y Teese, 1997). Para (Bustos, 2005), este término significa reducir trabajo, recursos y gente.

Sánchez y Suárez (2005) proporcionan una definición más amplia de este término, indentificándolo como una 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”.

Paulsen, Callan, Grice y Rooney (2005) destacan que el *Downsizing*, se ha identificado comúnmente con programas cuyo objetivo es reducir “Achicar”, “Aplanar”, comprimir o consolidar la estructura organizacional. Para Camerón (1994) este término significa el conjunto de actividades que realiza la gerencia de una organización, las cuales son diseñadas para mejorar la eficiencia, productividad y/o competitividad de la organización. Términos como despidos,

declining, retrenching, resizing ó *renewing*, entre otros, han sido utilizados como sinónimos de *downsizing*.

Freeman (1994) destaca que el *downsizing* no solo implica el despido masivo de empleados, sino que va más allá, destacando tres tipos, en función de la estrategia seguida:

- Reestructuración numérica: Es una estrategia a corto plazo la cual se basa en la reducción del número de efectivos.
- Reestructuración funcional: Es una estrategia a mediano plazo con la cual se pretende lograr una reestructuración de procesos; esto a través de diversos métodos tales como: redefinición de tareas, eliminación de niveles, fusión de unidades y supresión y reconversión de algunas funciones.
- Reestructuración estratégica: Estrategia a largo plazo que tiene como objetivo la reconfiguración de la organización y de sus parámetros, con la cual se consideran aspectos como: cambio de las responsabilidades, recomposición de la fuerza de trabajo, implicación global, mejora continua y una revisión de la validez del actual sistema de valores y normas de la organización.

Freeman y Cameron,(1993) destacan dos tipos de despidos: los despidos reactivos y los despidos proactivos, los primeros son aquéllos que se realizan como una respuesta defensiva, mientras que los segundos se dan como estrategia para mejorar la competitividad. De acuerdo con algunos estudios, los despidos proactivos son los que ofrecen mejores resultados.

¿Para qué implementar el *downsizing*?:

El *downsizing* es utilizado como una estrategia de dirección de recursos humanos, para mejorar la eficiencia, productividad y competitividad de la organización (Allen, Freeman, Joyce,

Reizenstein y Rentz, 2001; Appelbaum y Donia, 2001; Band y Tustin, 1995). También permite a las empresas ser más eficientes y rentables a través de la eliminación de funciones y procesos que no agregan valor, así como a los empleados que realizan dichas funciones en particular (Kimberly, 2007) y de esta forma, incrementar sus márgenes de ganancia (Ayling, 1997; Kets de Vries y Balazs, 1997), con la intención de obtener una mejor posición financiera en el corto plazo. Otras ventajas que supone esta estrategia son: disminución de costos indirectos, menor nivel de burocracia, toma de decisiones más rápidas y mejor comunicación (Kets de Vries y Balazs, 1997).

Paulsen et al. (2005) opinan que tiene la intención de reducir los costos administrativos para invertir en tecnología, rediseño de los procesos de trabajo y la productividad, sin embargo, todo ello es considerado como una estrategia para evitar la desaparición de las empresas.

Tsai, Yen, Huang y Huang (2007) señalan que es un medio efectivo para reorganizar y promover la eficacia de las organizaciones tanto públicas como privadas.

Consecuencias del *downsizing*:

Después de más de dos décadas, y a pesar de que el concepto *downsizing* ha captado la atención de diversos investigadores aun quedan algunos aspectos que no están suficientemente claros, por ejemplo, hay algunos estudios que demuestran que el *downsizing* reduce el rendimiento empresarial, como el realizado por Caplan y Teese (1997) quienes concluyeron que en las empresas consideradas dentro de su estudio, disminuyó la productividad después de la implementación del *downsizing*. Lo anterior es reforzado por Cameron (1994) quien destaca que el *downsizing* no necesariamente agrega valor o incrementa la productividad de la firma.

Los estudios de 1994, realizados por la American Management Association revelan que el 66% de las empresas que han implementado el *downsizing* no reportaron incremento alguno en la productividad, así mismo, el 55% no mejoran sus beneficios operativos como se esperaba (Premkumar P., 2000),

Por su parte, Mishra, Spreitzer y Mishra (1998) señalan que muchas de las compañías que han implementado el *downsizing* se han encontrado con que los beneficios (productividad y rendimiento), han sido escasos. Diversas investigaciones han sido enfocadas en los efectos perjudiciales de esta práctica, en un intento por explicar los resultados decepcionantes (Cross y Travaglione, 2004), llegando a la conclusión de que los resultados de este proceso no suelen tener efectos positivos para la empresa y que no sirven para resolver los problemas que motivaron a tomar la decisión de la reestructuración (J. A. Fernández, 2006); el éxito limitado y sus múltiples efectos negativos son claros (Sparrow y Cooper, 1998) pues también ha sido acusado dentro de la literatura, de ser una estrategia de dirección de recursos humanos que descuida el involucramiento de los empleados (Cross y Travaglione, 2004). Cascio (1993) destaca que aunque el propósito previsto sea regenerar, en la historia del *downsizing* no se han podido proporcionar las ventajas de manera anticipada

La realidad es que muchas empresas ignoran las premisas básicas, es decir, el conservar aquellos empleados que tienen un impacto directo y son económicamente justificados. Desafortunadamente hay casos en los que empleados que son vitales para la compañía, son despedidos, mientras que otros que aunque sus funciones son innecesarias, son retenidos

(Ayling, 1997). En muchas de las ocasiones, las empresas tratan de eliminar a los empleados que tienen los niveles salariales más altos (Mondy y Robert, 2005).

Jimmieson et al. (2004) señalan que los avisos de reducción de personal provocan ambientes de estrés en los empleados que luchan con la incertidumbre, pues temen no poder conservar su posición en la organización; muchos empleados que escuchan el término *downsizing*, no saben exactamente qué significa. Es responsabilidad de la dirección comunicar el significado específico de dicho término a todos los empleados de la organización (Buhler, 1994),

La incertidumbre laboral está relacionada con altos niveles de estrés y tensión, reduciendo la satisfacción y el compromiso laboral (Ashford, Lee y Bobko, 1989; Devine, Reay, Stainton y Collins-Nakai, 2003). Varios estudios demuestran que los sobrevivientes a un recorte de personal manifiestan problemas tales como: falta de motivación, inseguridad, desmoralización y una notable falta de compromiso organizacional (Baruch y Hind, 2000) y creatividad (Amabile y Conti, 1999), agregando a éstos, cuestiones de salud como hipertensión arterial, artritis, úlceras pépticas y elevados niveles de colesterol (Redburn, 1983; Cobby, 1977).

Lo anterior es reforzado por Naumann, Bennett, Bies y Martin (1998) cuando señalan que ocasiona problemas psicológicos, económicos e incluso físicos, tanto a los trabajadores como a su familia, ya que presentan actitudes y comportamiento negativos sobre el compromiso, la satisfacción, el desarrollo, la intención de permanencia y la percepción de la ayuda recibida por parte de la organización; estas actitudes son esenciales para la productividad organizacional.

Después del *downsizing*, lo más difícil de recobrar es el involucramiento en el trabajo y el compromiso laboral (Allen et al., 2001; Shah, 2000).

Por otra parte, Choy (2002) señala que cuando en una organización se implementa el *downsizing*, esto puede causar estragos, desilusión e inseguridad en el trabajo, (Ayling, 1997; Devine et al., 2003) opinan que puede ser devastador, agregando además sentimientos como cólera, depresión, miedo, desconfianza y culpabilidad, sin embargo, poca importancia se le había dado a estos efectos, pues fue hasta mediados de los noventas cuando se empezó a poner atención por parte de investigadores y patrones, a los sobrevivientes de la reestructuración (Allen et al., 2001).

En los estudios realizados por Noer (1993) se identificaron 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.

Adicionalmente, los empleados que sobreviven al *downsizing* cargan con un incremento de trabajo en la organización y en muchas ocasiones no son entrenados correctamente para las nuevas responsabilidades y viene la insatisfacción, lo que provoca que la empresa no trabaje a su máximo nivel (Allen, Freeman, Reizenstein y Rentz, 1995); la realidad es que los trabajadores

están cada vez más cansados, resentidos y desmotivados por las medidas que son tomadas (Appelbaum y Donia, 2001).

Factores que determinan el *downsizing*:

El despido masivo ha sido una tendencia constante en las empresas, motivado por factores como competencia mundial, fusiones corporativas, avances tecnológicos y recesiones económicas (Naumann et al., 1998), a pesar de las potenciales repercusiones negativas sobre la lealtad, la motivación y el compromiso, y en consecuencia, sobre la eficiencia organizativa, aunque no contribuye siempre a la consecución de los objetivos para los que fue planteada (M. Fernández, Valle y Calle, 2002), Sin embargo, investigadores y académicos, siguen explorando el tema en estudios muy recientes (Kimberly, 2007; Lewin y Johnston, 2008; Magán y Céspedes, 2007; Tsai et al., 2007; Virick, Lilly y Casper, 2007).

Diversos estudios centran su atención en investigar por qué las empresas deciden implementar el *downsizing* (Budros, 1997), a pesar de los aparentes efectos negativos sobre el personal que labora en la organización. De acuerdo con (Gaerther, 1999) estas investigaciones se han basado en análisis principalmente empíricos, a través de dos perspectivas teóricas: La económica o racional y la institucional.

La primera explica la implantación a través de la relación que existe entre las acciones directivas y los resultados esperados. Este enfoque sostiene que el *downsizing* es originado por la búsqueda de productividad y eficiencia, presentándose como respuesta a crisis económicas, para una mejor utilización del personal que realiza el mismo trabajo con un menor número de

empleados, pero además para mantener la productividad e incrementar el rendimiento de empresa.

En cuanto a la teoría institucional, ésta considera que el motivo por el que las empresas reducen su tamaño es la obtención de la legitimación en su entorno, más que la de eficiencia..

De acuerdo con los resultados de entrevistas realizadas por la American Management Association, a finales de 1987, a empresas de Estados Unidos, los factores que orillan a tomar una decisión de esta naturaleza son:

- La competencia mundial.
- La evolución de la filosofía empresarial.
- La redeterminación de las necesidades de grupos de apoyo.
- Cambios en los productos y servicios.
- Cambios a una economía en donde la información y los servicios son cada vez más importantes.
- Cambios tecnológicos (Biasca, 1997)

En la reunión de empresarios organizada en 1988 por la Asian Productivity Organization se destacó que los avances tecnológicos, el yen revaluado y la competencia mundial son algunos de los factores que obligan a las empresas a cambiar (Biasca, 1997).

Por su parte, Buhler (1994) señala que la decisión de reducir el número de empleados puede ser el resultado de un problema de funcionamiento de la estructura actual, de cuestiones de reingeniería o de una reestructuración simple.

El estudio realizado por Sánchez y Suárez (2005) con una muestra de 354 anuncios de planes de reducción de la plantilla en empresas españolas reveló que las causas por las que las organizaciones deciden implementar la estrategias son:

- Fusiones y adquisiciones.
- Ahorro de costos y rejuvenecimiento de la plantilla (incluyen en este rubro incremento de productividad y mejor de 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.

Cabe destacar que en el estudio antes mencionado, se revela 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.

Empresas que han implementado el *downsizing*:

General Motors, Ford y Chrysler son firmas pioneras en el uso de esta estrategia (Budros, 1997), encabezando la lista de un gran número de empresas a nivel mundial que han decidido tomar una decisión de esta naturaleza.

Actualmente millones de empleados enfrentan el fenómeno del downsizing que no es exclusivo de Estados Unidos. En Australia por ejemplo se pueden citar los bancos ANZ, Westpac, Commonwealth y la compañía de telecomunicaciones Telstra (Cross y Travaglione, 2004). Peugeot (Francia) redujo su plantilla de trabajadores casi 10% en cinco años; Reanault (Francia) eliminó el 17% de sus trabajadores mientras que Volkswagen (Alemania) despidió alrededor de 30,000 empleados y disminuyó al 16% el salario de los trabajadores que quedaron (Robbins y Decenzo, 2002).

En casos más recientes, algunas de empresas que han implementado el downsizing incluyen firmas como Hewlett Packard en donde fueron despedidos alrededor de 14,500 trabajadores que representa aproximadamente un 10% de su fuerza laboral, así mismo, en Sony, 10,000 empleados perdieron su trabajo (Virick et al., 2007). Otras organizaciones que han puesto en práctica esta estrategia son: Oryx Energy, empresa productora de petróleo en la zona de Dallas, Texas, Colgate-Palmolive, Heinz, el Ministerio de Economía de la Argentina (Biasca, 1997),

Los despidos masivos también han sido anunciados o implementados en corporaciones importantes como Chase Manhattan (12,000), Wells Fargo Bank (8,000), Bell South (11,300), Motorola (15,000), Citigroup (8,000) (Naumann et al., 1998).

Si hablamos del caso concreto de España, según Suárez (1999), durante el período 1989-1994, cerca de un 50% de las grandes empresas como Telefónica, BBVA, BSCH, etc. han llevado a cabo alguna estrategia de reestructuración, lo que ha ocasionado una disminución del empleo en un 31%.

Lo que se espera es que los despidos masivos continúen. Según las estadísticas del Departamento del Trabajo de Estados Unidos, tan solo en el año 2002 el recorte fue de 1,466 millones de empleados. Adicionalmente, McDonald's planea 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 y Robert, 2005).

La importancia de la comunicación durante la implementación del Downsizing :

Se ha encontrado que la comunicación, principalmente entre supervisor y subordinados, tiene una relación positiva y directa con la satisfacción laboral y el compromiso de los trabajadores. La organización debe poner especial atención en la información y diálogo durante y después del *downsizing* (Appelbaum y Donia, 2001).

La deficiente comunicación por parte de la gerencia puede causar confusión, desconfianza y baja la moral dentro de la compañía. La empresa debe ser honesta con sus empleados. Una organización debe comunicar a sus empleados la verdad sobre lo que está pasando en la empresa, ya que cuando los empleados son informados, ellos están dispuestos a hacer frente a los cambios que tengan lugar en la firma (Hadden, 2000), así pues, saber qué y cómo comunicarse durante los esfuerzos del *downsizing*, es crucial para alcanzar el éxito (Appelbaum y Donia, 2001). Desafortunadamente, aun considerando que probablemente la comunicación sea el aspecto más significativo durante el proceso implementación del *downsizing*, con mucha frecuencia se observa una disminución de la comunicación durante este proceso (Cameron, 1994; Freeman, 1994).

Los empleados necesitan un buen proceso de comunicación dentro de la organización para comprender la visión y misión de la organización, además de que es necesario hacerlos sentir que ellos son parte del logro de objetivos, así como la oportunidad de hacer preguntas y recibir retroalimentación (Choy, 2002).. Así pues, cuando se trata de implementar una nueva estrategia como es el caso del *downsizing*, que para los empleados significa esfuerzo adicional, es importante que conozcan las razones por las que el *downsizing* debe ser realizado. La comunicación entre los supervisores y subordinados es vital, pues esto determinará en gran medida la actitud de los empleados hacia su compañía, durante el recorte de personal; la gerencia debe explicar el por qué y cómo ocurrirán los despidos (Li-Ping y Fuller, 1995), además de informarles en dónde quedarán después de la reestructuración.

El *downsizing* contribuye a que el nivel de satisfacción y la moral disminuyan; por lo que es necesario que la gerencia dirija la moral y satisfacción de los empleados sobrevivientes y la mejor forma de hacerlo es a través de una comunicación directa (Buhler, 1994). Por su parte, (Band y Tustin, 1995; Buhler, 1994) concluyeron que la llave para el éxito en la implementación del *downsizing* es la comunicación, el involucramiento de los empleados y una preparación adecuada.

Algunas recomendaciones para el éxito en la implementación del downsizing:

Hay consideraciones básicas que deben ser tomadas en cuenta para el éxito en la implementación del *downsizing*, como son:

- a) Una cuidadosa planeación y visión,

- b) Una efectiva comunicación tanto en el departamento y división, como en toda la organización.
- c) Determinar en qué áreas se aplicará el *downsizing*.
- d) Dirigir los esfuerzos del *downsizing* cual si fuera una orquesta. (Buhler, 1994)

Por su parte, Mishra, Spreitzer y Mishra (1998) recomiendan para el éxito en la implementación del *downsizing* que:

1. La decisión del *downsizing* debe ser planeada con una visión a largo plazo en mente, además, deben considerarse alternativas que no afecten el despido de empleados.
2. Apoyarse de expertos sobre cómo tratar tanto a los que se quedan como a los que se van, así mismo, los encargados deben recibir entrenamiento sobre como comunicar sobre el *downsizing* a los empleados, además de notificarles sobre el importante papel que desempeñan en la organización.
3. La implementación del *downsizing*.

De la mismo forma, Band y Tustin (1995) destacan los siguientes pasos para alcanzar el éxito en la implementación del *downsizing*:

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. Así mismo, 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, así mismo, 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 del 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 y 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 resultado 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.

La revista Business Week publicó el artículo “Middle Managers” are they endangered species? en donde se describen los efectos de las reestructuraciones sobre determinadas personas, y en donde también se registran algunas iniciativas utilizadas por algunas empresas en Estados Unidos para amortiguar las reducciones de personal, éstas son:

- Incentivos a un adelanto de jubilación
- *Outplacement*¹ para algunos niveles.
- *Outplacement* para todos los niveles.
- Extensión de los beneficios médicos.
- Mayor indemnización.
- Reentrenamiento.
- Trabajo parcial o coparticipación en una tarea de personal de tiempo completo.
- Reducciones de salario.(Biasca, 1997)

PROBLEMA:

Aunque existen investigaciones sobre los efectos del *downsizing* sobre la satisfacción laboral y el compromiso de los trabajadores, no se conocen estudios que identifiquen estas relaciones en la industria maquiladora, a pesar de que esta industria juega un papel muy importante en la economía de México, además de ser una importante fuente generadora de

¹ Es el procedimiento que realiza una empresa para ayudar a un empleado despedido a encontrar empleo en cualquier otra parte (Mondy y Robert, 2005)

empleo, pues tan solo en Cd. Juárez hay un total de 237,091 empleados repartidos en 294 maquiladoras (AMAC, 2007)..

OBJETIVO:

Presentar una propuesta de tesis doctoral en donde se identifique el nivel de satisfacción laboral y el compromiso de los operadores de la Industria Maquiladora de Ciudad Juárez, que han sobrevivido al despido masivo, ante la reestructuración de la organización en la implementación del *downsizing*; así mismo, saber si la comunicación puede modificar los efectos de este proceso sobre la satisfacción laboral y el compromiso de los empleados.

MÉTODO:

Se propone un estudio descriptivo, dado que un trabajo de esta naturaleza busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice (Hernández, 2004), transversal porque se ubica en un momento determinado y con enfoque mixto.

Se identifican seis variables: razones para el *downsizing*, formas del *downsizing* y tamaño del *downsizing* como independiente; así mismo, incluyen las variables de satisfacción, comunicación y compromiso laboral como dependientes.

La población está determinada por dos grupos: gerentes de recursos humanos y operadores en la Industria Maquiladora de Ciudad Juárez.

Se diseñó un instrumento, que será aplicado a gerentes de recursos humanos, el cual permitirá conocer básicamente el tamaño, razones y formas para el *downsizing*. Así mismo, se cuestionará sobre el nivel de satisfacción laboral y compromiso del operador, desde la percepción de gerente de recursos humanos.

Para medir la satisfacción laboral de los operadores se utilizará el Minnesota Satisfaction Questionnaire diseñado por Wells y England (1967).

CONCLUSIONES:

- A pesar de los aparentes efectos negativos que la implementación del *downsizing* puede ocasionar sobre los trabajadores, cientos de empresas siguen utilizando esta estrategia con el fin de mejorar la eficiencia, productividad y competitividad de la organización.
- Sentimientos de frustración, ansiedad, culpa, pérdida, depresión, miedo, falta de lealtad con frecuencia han sido identificados como consecuencias de la implementación del *downsizing*.
- La comunicación es muy importante para alcanzar el éxito en la implementación de esta estrategia; si los empleados están informados es probable que tengan una mejor disposición a enfrentarse a los cambios.
- Los beneficios al implementar esta estrategia son escasos, pues no se han logrado los resultados esperados.

- Finalmente, se rescata de la literatura que la incertidumbre (ocasionada por la implementación del *downsizing*) provoca estrés y tensión, lo que puede ocasionar una reducción del nivel de satisfacción laboral y del compromiso.

BIBLIOGRAFÍA:

- Allen, T., Freeman, D., Joyce, R., Reizenstein, R. y 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. y Rentz, J. (1995). Just another transition? Examining survivors' attitudes over time *Academy of Management Journal*, 78-82.
- Amabile, T. M. y Conti, R. (1999). Changes in the work environment for creativity during downsizing. *Academy of Management Journal*, 42(6), 630-640.
- Appelbaum, S. H. y 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.
- Ashford, S. J., Lee, C. y Bobko, P. (1989). Content, causes, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test. *Academy of Management Journal*, 32, 29.
- Ayling, R. (1997). *The Downsizing of América*. COmmack, N.Y.: Nova Science Publishers, Inc.
- Band, D. i. y Tustin, C. (1995). Strategic Downsizing. *Management Decision*, 33(8), 36-45.
- Baruch, Y. y Hind, P. (2000). 'Survivor syndrome' - A management myth? *Journal of Managerial Psychology*, 15, 29-45.
- Biasca, R. E. (1997). *Resizing: Reestructurando y recreando la empresa para lograr competitividad* (Quinta ed.). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi.
- 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.
- Bustos, C. (2005). La Reingeniería: Herramienta Controversial, . *Revista visión general*, 4, 3-10.
- Cameron, K. S. (1994). Strategies por successful organizational downsizing. *Human Resource Management*, 33, 189-211.
- Caplan, G. y Teese, M. (1997). *Survivors. How to keep your best people on board after downsizing*. Palo Alto, Ca.: Davis-Black Publishing.
- Cascio, W. (1993). Downsizing: What do we know?, what have we learned? *Academy of Management Executive*, 7(1), 94-104.
- Cascio, W., Young, C. y Morris, J. (1997). Financial consequences of employment-change decisions in major U.S. corporations. *Academy of Management Journal*, 40(5), 1175-1189.
- Choy, D. (2002). *Job Satisfaction and Some Explanatory Variables Among Flight Attendants*. University of Sarasota, United States.
- Cross, B. y Travaglione, A. (2004). The times they are a-changing: Who will stay and who will go in a downsizing organization? *Personnel Review.*, 33(3), 275.
- Devine, K., Reay, T., Stainton, L. y Collins-Nakai, R. (2003). Downsizing outcomes better a victim than a survivor? *Human Resource Management*, 42(2), 109.
- Eslava, E. (2006). ¿El outplacement del downsizing? *Revista Electrónica Psicología*, 4.
- Fernández, J. A. (2006). ¿Qué sabemos realmente acerca de las reestructuraciones de plantillas? Una aportación teórica. *Economic Analysis Working Papers*, 5(16).
- Fernández, M., Valle, R. y Calle, C. (2002). Análisis institucional de la difusión de estrategias de downsizing. *Revista de Economía y Empresa*, 16(45), 11-29.

- Freeman, S. (1994). Organizational downsizing as convergence or reorientation: implications for human resource management. *Human Resource Management*, 33(2), 213-238.
- Freeman, S. y Cameron, K. (1993). Organizational Downsizing: A convergence and reorientation framework. *Organizational Science*, 4(1), 10-29.
- Gaerther, S. R. (1999). Structural determinants of job satisfaction and organizational commitment in turnover models. *Human Resource Management Review*, 9(4), 479-494.
- Gómez-Mejía Luis y Balkin, D. (2002). *Administración*. Aravaca, Madrid: McGraw-Hill.
- Greenhalgh, L., Lawrence, A. y Sutton, R. (1988). Determinants of work force reduction strategies in declining organizations. *Academy of Management Review*, 13(2), 241-254.
- Hadden, R. (2000). Straight talk best employees communication policy *Washington Business Journal*, 18(50), 94.
- Jiménez, C. (2005). Análisis del downsizing (reducción de plantilla) como fenómeno psicosocial. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 21(3), 181-206.
- Jimmieson, N. L., Terry, D. J. y Callan, V. J. J. o. O. H. P., 2004, 9, 11-27. (2004). A longitudinal study of employee adaptation to organizational change: The role of change-related information and change-related self-efficacy. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9, 11-27.
- Kets de Vries, M. y Balazs, K. (1997). The Downside of downsizing. *Human Relations*, 50(1), 11-40.
- Kimberly, H. (2007). *Postdownsizing: What to do with the surviving employees to bring back morale and motivation?*
- Lewin, J. E. y Johnston, W. J. (2008). The impact of supplier downsizing on performance, satisfaction over time, and repurchase intentions *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(249), 4.
- Li-Ping, T. y Fuller, R. M. (1995). Corporate downsizing: What managers can do to lessen the negative effects of layoffs *Advanced Management Journal*, 80(4), 12.
- Magán, A. y Céspedes, J. (2007). Difusión del downsizing en la empresa empanola. Analisis del modelo de dos etapas *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(3), 55-72.
- Marques, T., Galende, J. y 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 from http://www3.uva.es/empresa/uploads/dt_02_06.pdf.
- Mishra, K., Spreitzer, G. y Mishra, A. (1998). Preserving employee morale during downsizing. *Sloan Management Review*, 39(2), 83-95.
- Mondy, W. y Robert, N. (2005). *Administración de Recursos Humanos* (9a, ed.). México, D.F.: Pearson Educación de México, S. A.I de C.V.
- Naumann, S., Bennett, N., Bies, R. y Martin, C. (1998). Laid off, but still loyal: The influence of perceived justice and organizational support. *International Journal of Conflict Management*, 9(4), 13.
- Paulsen, N., Callan, V., Grice, T. y Rooney, D. (2005). Job uncertainty and personal control during downsizing: A comparison of survivors and victims *Human Relations*, 58(4), 34.

- Premkumar P., D. (2000). *Survivors of downsizing: A study of the extent to which downsized organizations engage in work redesign*. University of Connecticut, An Arbor, USA.
- Robbins, S. y Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de Administración* (3a. ed.). Naucalpan de Juárez, Edo. de México: Pearson Educacion.
- Sánchez, M. J. y Suárez, I. (2005). Los procesos de reducción de plantilla en el ámbito español: Motivos y modalidades utilizadas. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 14(3), 81-96.
- Shah, P. (2000). Network destruction. The structural implications of downsizing. *Academy of Management Journal*, 43(1), 101-123.
- Sparrow, P. y 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.
- 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.
- Tsai, P., Yen, Y.-F., Huang, L.-C. y Huang, I.-C. (2007). A study of motivating employees' learning commitment in the post-downsizing era: Job satisfaction perspective. *Journal of World Business*, 42, 157-169.
- Virick, M., Lilly, J. D. y Casper, W. J. (2007). Doing more with less; An analysis of work life balance among layoff survivors *Career Development International*, 12(5), 463.