



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES**



**IMPACTO DEL DOWNSIZING SOBRE LOS COMPORTAMIENTOS  
INNOVADORES, COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y  
CAPACIDADES DE APRENDIZAJE DE LOS TRABAJADORES DE  
UNA EMPRESA ALIMENTICIA: ESTUDIO DE CASO.**

**TESIS QUE  
PARA OBTENER EL GRADO DE:  
MAESTRO EN ADMINISTRACION**

**PRESENTA:**

**LIZBETH MAGDALENA PUERTA SIERRA**

**Ensenada, B.C.**

**Marzo del 2011.**

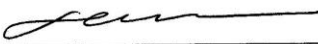
CONSTANCIA DE APROBACIÓN

Director de la Tesis:   
Dra. Blanca Rosa García Rivera.

Aprobado por los integrantes del Sínodo:

1.-   
\_\_\_\_\_

Dra. María Concepción Ramírez Barón.

2.-   
\_\_\_\_\_

Dra. Sheila Delhumeau Rivera.

## **Dedicatoria**

A mi madre por estar presente y ser la principal razón de llevar a cabo este deseo.

Por apoyarme en cada uno de los momentos difíciles tanto a lo largo de este proyecto como en vida.

Por ser solo ella la que ha hecho de mi una mujer con virtudes y sueños, pero sobre todo con la capacidad de luchar por ellos y de superarme en todos los ámbitos.

En una sola palabra por su interminable amor.

## **Agradecimientos**

A la Universidad Autónoma de Baja California por brindarme sus servicios y formación profesional que estarán presentes a lo largo de mi vida.

A CONACYT por darme la oportunidad de contar con una beca, la cual me llevó a ver realizada una más de mis metas profesionales.

A la Dra. Blanca Rosa García Rivera por su apoyo, dedicación y sobre todo por transmitirme sus experiencias y valiosos conocimientos.

A Dios por darme sabiduría para elegir los caminos que me conducirán a ser mejor persona y profesionista, pero sobre todo por estar conmigo siempre.

A Mercantil de Alimentos por su amabilidad y disposición al permitirme llevar a cabo el estudio de caso en la presente empresa.

Al personal de Mercantil de alimentos por apoyarme y mostrar interés a lo largo del estudio.

A mi novio por su amor y apoyo incondicional.

## Resumen

En el presente trabajo se analiza la relación que existe entre la inseguridad en el trabajo, compromiso organizacional, capacidades de aprendizaje y comportamiento innovador, sobre el desempeño del personal después de que la empresa Mercantil de Alimentos del Mar, S.A. de C.V. incurrió en prácticas de recorte de personal debido al decremento de sus ventas. Para llevar a cabo dicho estudio se aplicó a un total de 55 personas un instrumento de Marques, Galende y Cruz (2006) conformado por 36 preguntas en escala de likert de 5 puntos y 19 preguntas sociodemográficas, una vez obtenidos los datos se analizaron en el programa SPSS versión 17.

Palabras clave: Downsizing, Desempeño, Sobrevivientes del recorte de personal.

## Tabla de Contenido

|   |    |
|---|----|
| Introducción  | 1  |
| <b>Capítulo 1. Marco Contextual</b>   |    |
| 1.1 Descripción de recorte de personal de la empresa Mercantil de Alimentos del Mar, S.A. de C.V. | 9  |
| 1.2 Comparativo de ventas de Mariscada Enero 2007-Mayo 2010.                                      | 10 |
| 1.3 Antecedentes de maquinaria utilizada en Mercantil de Alimentos del Mar, S.A. de C.V.          | 18 |
| 1.4. Plantilla de trabajo periodo 2008-2010.  | 19 |
| <b>Capítulo 2. Marco Teórico</b>  |    |
| 2.1. Downsizing.  | 22 |
| 2.1.1. Definiciones de Downsizing.  | 22 |
| 2.1.2. Modalidades de Downsizing.   | 23 |
| 2.1.3. Estudios sobre Downsizing.   | 24 |
| 2.1.4. Comportamiento del fenómeno.   | 31 |
| 2.1.4.1. Comportamiento en el ámbito general de las organizaciones.                               | 32 |
| 2.1.4.2. Comportamiento en el ámbito de los sectores públicos y privado.                          | 33 |
| 2.1.4.3. Comportamiento en el ámbito de los sectores profesionales.                               | 33 |
| 2.1.5. Impacto sobre el personal después de llevar a cabo el downsizing.                          | 35 |
| 2.1.6. Impacto sobre los que son despedidos.  | 35 |
| 2.1.7. Impacto sobre los que sobreviven al recorte de plantilla.                                  | 36 |
| 2.1.8. Modelos relacionados con el Downsizing.  | 42 |
| 2.2. Inseguridad en el trabajo.   | 51 |
| 2.2.1. Definiciones de Inseguridad en el trabajo.   | 51 |
| 2.2.2. Teoría del Estrés de Lazarus y Folkman.  | 54 |
| 2.3. Comportamiento innovador.  | 55 |
| 2.3.1. Definiciones de comportamiento innovador.  | 55 |
| 2.3.2. Factores que influyen en el comportamiento innovador.                                      | 56 |
| 2.4. Capacidades de Aprendizaje.  | 58 |
| 2.4.1. Definiciones de Capacidades de Aprendizaje.  | 58 |

|   |     |
|---|-----|
| 2.4.2. Teorías de Aprendizaje.                                | 59  |
| 2.4.3. Fuentes de aprendizaje organizacional.                 | 62  |
| 2.4.4. Condiciones para el aprendizaje organizacional.        | 62  |
| 2.4.5. Sujetos del aprendizaje organizacional.                | 64  |
| 2.5. Compromiso organizacional.                               | 67  |
| 2.5.1. Definiciones de compromiso organizacional.             | 67  |
| 2.5.2. Tipos de Compromiso Organizacional.                    | 68  |
| 2.5.3. Teorías de Compromiso Organizacional.                  | 68  |
| 2.5.4. Factores que influyen en el compromiso organizacional. | 70  |
| 2.6. Desempeño.   | 72  |
| 2.6.1. Definiciones de desempeño.                             | 72  |
| 2.6.2. Factores que influyen en el desempeño organizacional.  | 73  |
| <b>Capítulo 3. Metodología.</b>                               |     |
| 3.1 Descripción general de la metodología empleada.           | 76  |
| 3.2. Objetivo General.  | 76  |
| 3.2.1. Objetivos específicos.                                 | 76  |
| 3.3. Preguntas de investigación utilizadas en el estudio.     | 77  |
| 3.4. Hipótesis general.                                       | 77  |
| 3.4.1. Hipótesis particulares.                                | 77  |
| 3.5. Modelo Ex Ante   | 79  |
| 3.6 Diseño del instrumento del instrumento para medición.     | 79  |
| 3.7. Análisis de confiabilidad de Alfa de Cronbach.           | 85  |
| 3.8. Recolección de datos.                                    | 85  |
| <b>Capítulo 4. Análisis de Resultados.</b>                    |     |
| 4.1. Descripción de la Muestra.                               | 86  |
| 4.2. Estadística descriptiva.                                 | 89  |
| 4.2.1. Análisis de Resultados.                                | 89  |
| 4.2.2. Análisis de Tablas de Contingencia.                    | 94  |
| <b>Capítulo 5. Análisis de Correlaciones de Spearman.</b>     |     |
| 5.1. Comentarios sobre la contrastación de hipótesis.         | 106 |

## **Capítulo 6. Discusión.**

|  |     |
|--|-----|
| 6.1. Limitaciones de la investigación.         | 111 |
| 6.2. Sugerencias para futuras investigaciones. | 111 |
| 6.3. Comentarios finales.                      | 111 |
| Referencias                                    | 113 |

## Lista de Tablas

|   |     |
|---|-----|
| Tabla No. 1.1. Personal en los meses de Enero a Diciembre de 2008.  | 19  |
| Tabla No. 1.2. Personal en los meses de Enero a Diciembre de 2009.  | 19  |
| Tabla No. 1.3. Personal contratado por Adecco en los meses de Enero a Julio de 2010.                                    | 20  |
| Tabla 2.1. Definiciones de Downsizing.  | 22  |
| Tabla 2.2. Estudios realizados de Downsizing.   | 26  |
| Tabla 2.3. Definiciones de Inseguridad en el trabajo.   | 51  |
| Tabla 2.4. Definiciones de comportamiento innovador.  | 55  |
| Tabla 2.5. Definiciones de Capacidad de aprendizaje.  | 58  |
| Tabla 2.6. Teorías de aprendizaje.  | 59  |
| Tabla 2.7. Definiciones de Compromiso Organizacional.   | 67  |
| Tabla 2.8. Definiciones de Desempeño.   | 72  |
| Tabla 3.1. Cuadro de correspondencia de Variables Vs. Ítems del Modelo Propuesto después del análisis de confiabilidad. | 85  |
| Tabla 4.1. Tabla de porcentajes de acuerdo y totalmente de acuerdo de 36 preguntas en Escala de Likert.                 | 89  |
| Tabla 4.2. Hallazgos sobresalientes del análisis de frecuencias en el programa SPSS Versión 17.                         | 92  |
| Tabla 5.1. Correlaciones de Spearman.   | 103 |
| Tabla 5.2. Contrastación de hipótesis.  | 105 |

## Lista de Figuras

|  |     |
|--|-----|
| Figura 1. Matriz de Congruencia.   | 8   |
| Figura 2.1. Principales reacciones de los supervivientes al downsizing.                    | 39  |
| Figura 2.2. Modelo propuesto de sobrevivientes de downsizing y compromiso organizacional.  | 42  |
| Figura 2.3. Archetypes of survivor response.   | 44  |
| Figura 2.4. Theoretical framework of survivors responses to downsizing.                    | 46  |
| Figura 2.5. Conceptual model for explaining the innovative ability of an SME.              | 48  |
| Figura 2.6. Ubicación del fenómeno downsizing dentro del modelo general de estrés laboral. | 49  |
| Figura 3.1. Matriz de Congruencia.   | 78  |
| Figura 3.2. Modelo Ex Ante.  | 79  |
| Figura 3.3. Cuestionario utilizado en el estudio.  | 80  |
| Figura 6.1. Modelo Ex Post.  | 107 |

## Lista de Gráficos

|  |     |
|--|-----|
| Gráfica No.1.1. Venta de mariscada por año.  | 10  |
| Gráfica No. 1.2. Total de kilos de mariscada vendidos en el 2007.  | 11  |
| Gráfica No. 1.3. Total de kilos de mariscada vendidos en el 2008.  | 12  |
| Gráfica No.1.4. Total de kilos de mariscada vendidos en el 2009.   | 13  |
| Gráfica No. 1.5. Total de kilos de mariscada vendidos en los primeros 5 meses del 2010.                          | 14  |
| Gráfica No. 1.6. Total de kilos de filetes marinados vendidos por año.   | 15  |
| Gráfica No. 1.7. Total de kilos de filetes marinados vendidos por año en los meses de Enero a Mayo.              | 16  |
| Gráfica No.1.8. Total de kilos de filetes marinados vendidos en el periodo 2007-2009.                            | 17  |
| Gráfica No. 1.9. Personal contratado por Adecco en los meses de Enero a Julio de 2010.                           | 21  |
| Gráfica 2.1. No. de artículos en el New York Times y el Wall Street Journal que contienen el término Downsizing. | 32  |
| Gráfica 4.1. Porcentaje de personal masculino y femenino.  | 86  |
| Gráfica 4.2. Distribución de edades del personal.  | 87  |
| Gráfica 4.3. Nivel de escolaridad del personal.  | 88  |
| Gráfica 4.4. Mi futuro en esta organización es incierto.   | 94  |
| Gráfica 4.5. Existe escasez de alternativas profesionales/laborales en otras empresas de la ciudad.              | 95  |
| Gráfica 4.6. Me siento obligado (a) a permanecer en esta empresa.  | 96  |
| Gráfica 4.7. Me siento obligado (a) a permanecer en esta empresa.  | 97  |
| Gráfica 4.8. Siento que los problemas de la organización también son mis problemas.                              | 97  |
| Gráfica 4.9. Presento iniciativas de mejora.   | 98  |
| Gráfica 4.10. Intento generar ideas para proponer nuevas formas de hacer las cosas.                              | 99  |
| Gráfica 4.11. Intento generar ideas para proponer nuevas formas de hacer las cosas.                              | 99  |
| Gráfica 4.12. He aprendido mucho en el tiempo que llevo trabajando aquí.   | 100 |
| Gráfica 4.13. Es fácil aprender con mi equipo de trabajo.  | 101 |
| Gráfica 4.14. En mi empresa se fomenta el trabajo en equipo.   | 102 |

## Introducción

La presente investigación describe cómo se ve afectado el desempeño de los empleados sobrevivientes al recorte de personal, debido a la inseguridad percibida y asimismo el efecto que esta tiene sobre los comportamientos innovadores, las capacidades de aprendizaje y el compromiso organizacional de los mismos.

La necesidad de investigar sobre este tema, se debe a la gran cantidad de recortes de personal que en los últimos tiempos se han estado registrando en distintas empresas de la ciudad de Ensenada, Baja California México; y no solamente en dicha ciudad sino en todo el país debido a la crisis económica mundial que se está viviendo.

Como respuesta a la misma se están viendo afectados los objetivos de productividad y rentabilidad de las empresas, y alguna de las estrategias a las cuales han recurrido son al despido de personal y eliminación de servicios o productos que ofrecían al mercado. Debido a esta toma de decisiones drásticas por parte de la organización se genera entre el personal que sobrevive a dicho recorte un sentimiento de preocupación, incertidumbre y temor por el no saber si dichos despidos de personal continuarán en la empresa y que niveles alcanzará.

Así mismo, a lo largo de la literatura se pueden detectar distintos estudios que se han realizado tanto en Estados Unidos como en Europa acerca del downsizing o recorte de plantilla a raíz del aumento en los despidos de personal que se registraron en distintas empresas a principios de los años setentas, ya que anteriormente las estrategias gubernamentales de administración estaban encaminadas hacia el crecimiento y orientadas hacia la planeación, pero un cambio dramático se dio en la década de los setentas y hasta la fecha esto continua y ahora lo que se busca es el recorte de servicios y personal (Klingner & Nalbandian, 1998, citado en Budros, 2000).

Pero no fue hasta el año de 1979 cuando el downsizing arrasó con el sector industrial y encabezó los periódicos de dicha época. Durante el inicio de los años ochenta, este sector representó más de 40% de los recortes en los Estados Unidos y continuó representándolo hasta el año 2000 con casi 30% de ellos (Budros, 2000).

Especialmente desde los años noventa, se reemplazaron los postulados de Chandler (1962), los cuales proponían la idea de la orientación de las empresas hacia la diversificación de productos y mercados, dicha trayectoria se vio reemplazada por una tendencia hacia el “adelgazamiento”, dando paso al nuevo fenómeno denominado “reestructuración” que se ha ido afianzando a lo largo del tiempo como una práctica habitual en las empresas. (Sánchez & Sánchez, 2003). Es así como a principios de la década de los noventa, Bowman y Singh (1993) realizan una importante contribución para la comprensión de esta innovadora forma de operar, donde diferenciaban los diferentes tipos de reestructuración, los cuales consistían en: reestructuración de la cartera, reestructuración financiera y reestructuración organizativa (cambios en la estructura organizativa, tales como reducción de niveles jerárquicos, regularmente acompañados por reducciones de la fuerza de trabajo o downsizing) (Sánchez & Sánchez, 2003).

De acuerdo con Kozlowski (1993) después de un downsizing organizacional las actitudes de los sobrevivientes, tales como la satisfacción laboral, el compromiso e involucramiento organizacional y las intenciones de abandonar su trabajo llegan a ser menos favorables para la empresa (Allen, Freeman, Russell, Rentz & Reizenstein, 2001, p.148).

Especialmente para este estudio se han identificado datos que resultan interesantes debido a la crisis económica actual y que reflejan las estrategias a las que han recurrido distintas empresas del ramo maquilador y de servicios tanto del estado de Baja California, así como del resto de país.

Por ejemplo, el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) dio a conocer la cifra oficial de desempleo en el país, la cual indica que durante el cierre del último trimestre del 2008, había 1 millón 962 mil personas desocupadas y a finales del mes de febrero de 2009 el secretario de Economía, Gerardo Ruiz Mateos, anticipó que alrededor de 300 mil personas más perderán su trabajo este año, a pesar de los planes y acuerdos del gobierno federal para enfrentar la crisis. En base a lo anteriormente mencionado cabe señalar la preocupación por el personal que sobrevive en las empresas, ya que al ser espectadores de los masivos recortes de personal el temor y la ansiedad por quedar desempleado van en aumento (Amkie, 2009).

Un ambiente de incertidumbre laboral fue experimentado por la empresa B-Conect, un call center que debido a la crisis económica recortó 90% de su personal, tras verse afectada por la cancelación de un contrato con American Express (Amkie, 2009).

Nissan experimento algo similar, ya que a inicios del año 2009 se despidieron 500 empleados entre las plantas de Cuernavaca y Aguascalientes, esto debido a la baja en la demanda de automóviles entre el año 2007 y 2008, dicha baja fueron de alrededor de 50 mil unidades menos (Notimex, 2009a). El grupo Modelo, a finales de marzo del 2009, anuncio el recorte de 1200 de sus trabajadores de la planta de la Ciudad de México como una medida para enfrentar la crisis económica actual (Telediario, 2009).

El sector automotriz en México cerró el 2008 con el recorte de por lo menos mil 600 trabajadores en las plantas de Ford, General Motors y Chrysler. Ford de México anuncio la liquidación de 600 trabajadores de la planta de Cuautitlán, Chrysler de México tendrá 800 plazas menos en su planta de Saltillo y 175 en sus oficinas corporativas, en tanto que General Motors mantendrá la figura de paros técnicos. (Notimex, 2009b)

En Febrero, Baja California perdió 3 mil 514 puestos, al tiempo que Tijuana se mantiene como el municipio que tiene el mayor retroceso, 13 mil 802 menos en el trimestre, aunque en marzo Ensenada fue el municipio más afectado al perder 3 mil 533 espacios. Hasta marzo Baja California llegó a los 21 mil 350 espacios perdidos en el sector formal de la economía, en el primer trimestre del 2009, de acuerdo con cifras del Instituto Mexicano del Seguro Social (Frontera, 2009).

En Mexicali se perdieron sólo 758 plazas en marzo, mientras que en el trimestre suma 2 mil 142. El sector más afectado es el de la transformación con 3 mil 136 espacios menos; la construcción perdió 774; el comercio, 2 mil 287 menos, servicios de empresas, 639 menos; y servicios sociales, 101 menos (Frontera, 2009).

Debido a los datos anteriormente mencionados cabe señalar la importancia que ha cobrado el tema sobre el recorte de personal y sobre todo los efectos que este puede llegar a tener sobre el personal que sobrevive al mismo.

Es por ello que el objetivo general del estudio es: Determinar el impacto que tiene la inseguridad, el comportamiento innovador, el compromiso organizacional y las capacidades de aprendizaje sobre el desempeño del personal sobreviviente al recorte en la empresa Mercantil de Alimentos del Mar.

Así mismo tiene como objetivos específicos los siguientes:

Describir como se ve afectado el desempeño a través del comportamiento innovador del personal sobreviviente al recorte.

Describir como se ve afectado el desempeño a través de la inseguridad percibida por el personal sobreviviente al recorte.

Describir como se ve afectado el desempeño a través del compromiso organizacional que tiene el personal sobreviviente al recorte.

Describir como se ve afectado el desempeño a través de las capacidades de aprendizaje del personal sobreviviente al recorte.

Las preguntas de investigación utilizadas en el estudio son:

¿El desempeño del personal sobreviviente al recorte de personal se ve afectado por su comportamiento innovador?

¿El desempeño del personal sobreviviente al recorte de personal se ve afectado por la inseguridad percibida del mismo?

¿El desempeño del personal sobreviviente al recorte de personal se ve afectado por el compromiso que siente hacia la organización?

¿El desempeño del personal sobreviviente al recorte de personal se ve afectado por las capacidades de aprendizaje del mismo?

Las características del estudio son de tipo descriptivo y correlacional, ya que el principal propósito es describir la relación e impacto que tiene las variables independientes con la variable dependiente.

El alcance del estudio es el diseño de un modelo que permita identificar como se ve afectado el desempeño del personal sobreviviente al recorte de personal a través de su comportamiento innovador, compromiso organizacional, capacidades de aprendizaje e inseguridad percibida.

Senge (1990) señala que el aprendizaje que permite a la organización sobrevivir y adaptarse es importante y necesario, pero no suficiente (García del Junco & Dutshke, 2007). La variable independiente compromiso organizacional, se define como un deseo fuerte de permanecer miembro de una organización y la variable independiente comportamiento innovador West & Farr (1989) la definen como "todas las acciones individuales dirigidas a la generación, introducción y aplicación de una novedad beneficiosa a cualquier nivel de la organización" (Vallarino, 2007, p.29).

La variable dependiente utilizada para la presente investigación es: el desempeño del trabajador, el cual es definido por Chiavenato (2000) como "el comportamiento

del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos” (Quintero, Africano & Faría, E., 2008, p. 36).

La variable independiente inseguridad, de acuerdo con Caplan (1975) es “la incertidumbre cognoscitiva general acerca de la seguridad futura” (Pienaar & Wyk, 2008, p. 55).

La hipótesis general de la investigación es la siguiente: Después de llevar a cabo prácticas de recorte de personal, el desempeño de los trabajadores es influenciado por sus comportamientos innovadores, inseguridad, compromiso organizacional y capacidades de aprendizaje.

#### Hipótesis Particulares

H1. En un ambiente de recorte de personal el desempeño de los trabajadores es influenciado por su comportamiento innovador.

H2. A mayor seguridad percibida por los sobrevivientes al recorte de personal mejor será su desempeño.

H3. En un ambiente de recorte de personal el compromiso organizacional afecta el desempeño de los sobrevivientes.

H4. Las capacidades de aprendizaje tienen un impacto positivo en el desempeño de los sobrevivientes al recorte de personal.

#### Justificación de la Investigación

El recorte de personal es un tema que en la actualidad ha generado entre la sociedad un sentimiento de angustia por no saber en qué momento podrá la persona perder su trabajo, y lo que es peor aún, el saber que no se están generando empleos en la misma proporción en la que son eliminados. A su vez los que logran sobrevivir a dichos despidos masivos desarrollan comportamientos poco favorables para la empresa y así mismo para ellos, ya que desempeñan sus labores bajo altos niveles de stress e insatisfacción. Es justo tomar en cuenta las

necesidades y preocupación de la fuerza de trabajo buscando el equilibrio con los objetivos de la organización.

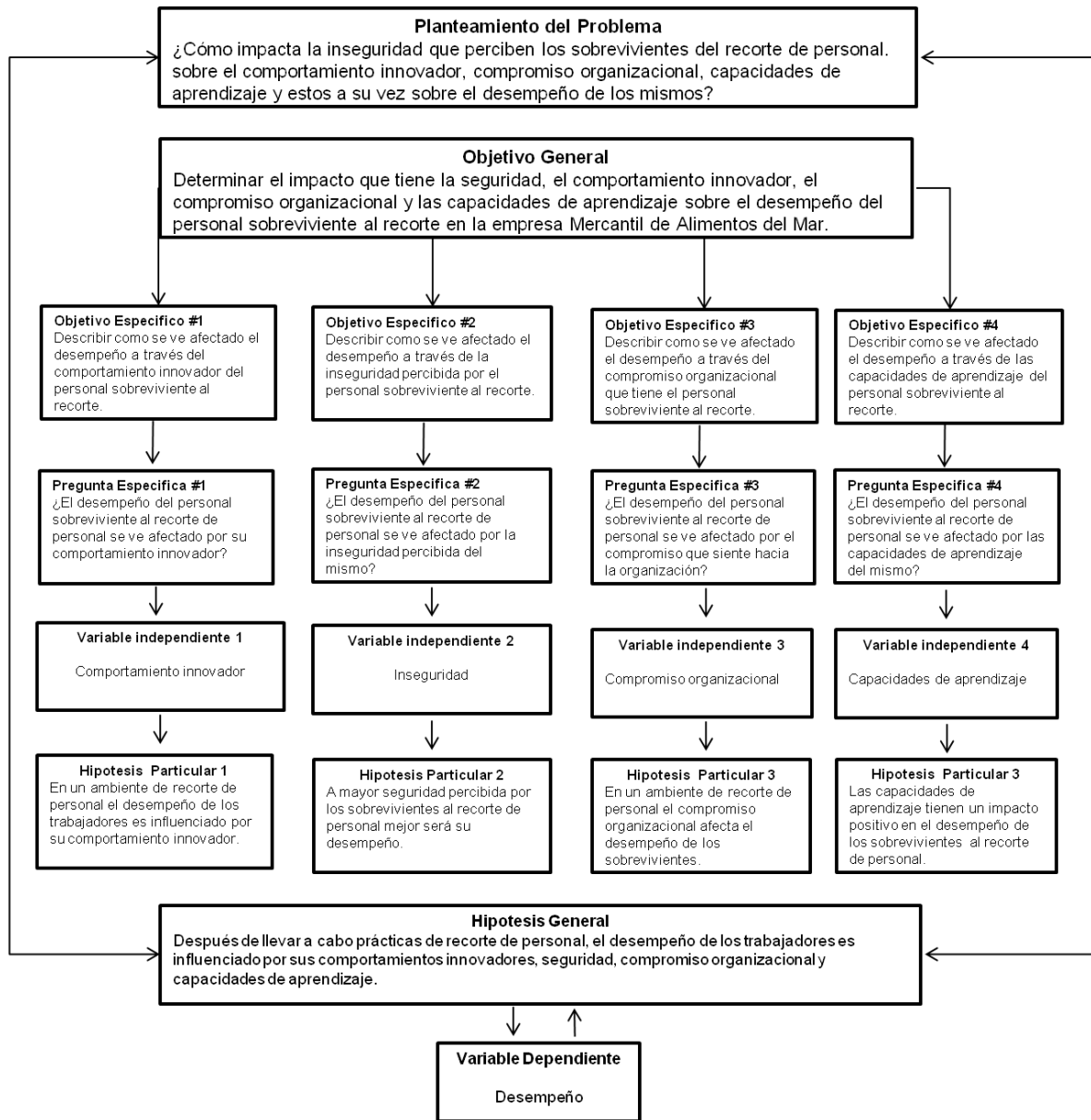
Los resultados obtenidos de los comportamientos innovadores, inseguridad en el trabajo, compromiso organizacional y capacidades de aprendizaje, impactando en el desempeño de los sobrevivientes al recorte de personal, sirvan de conocimiento para los accionistas y directivos y a su vez representen beneficios para la empresa, en términos del desempeño de los trabajadores así como su productividad, crecimiento, rentabilidad y eficiencia.

El contenido del presente estudio de caso se presentará de la siguiente manera: el Capítulo 1 está conformado por información de la empresa Mercantil de Alimentos del Mar, misma que ayudará a comprender la problemática; dentro de dicha información se podrá encontrar los antecedentes de la empresa y comparativos de ventas, asimismo se encuentra información referente al personal contratado por outsourcing así como la maquinaria y equipos incorporados a los procesos. En el Capítulo 2 se podrán encontrar definiciones, estudios y modelos de distintos autores, relacionados con las variables analizadas en el presente estudio.

El Capítulo 3 comprende la metodología utilizada, es decir, una descripción de esta, así como los objetivos, preguntas, hipótesis, el instrumento de medición empleado, análisis de confiabilidad de cronbach y recolección de datos.

En el Capítulo 4 se encuentran los resultados obtenidos en el estudio, descripción de la muestra, análisis de resultados y hallazgos sobresalientes. En el Capítulo 5 se encuentra el análisis de las Correlaciones de Spearman y la contrastación de hipótesis. En el Capítulo 6 se realiza una breve discusión comparando las hipótesis del estudio con hallazgos de estudios de otros autores, asimismo se mencionan las limitaciones de la investigación, sugerencias para futuras investigaciones y comentarios finales.

**Figura 1. Matriz de congruencia**



## **Capítulo 1. Marco Contextual.**

### **1.1 Descripción de recorte de personal de la empresa Mercantil de Alimentos del Mar, S.A. de C.V.**

La empresa Mercantil de Alimentos del Mar, S. A. de C.V. tiene una antigüedad de 23 años, a lo largo de estos años su gama de productos ha ido evolucionando, así como su cartera de clientes, su equipo y maquinaria utilizada y las dimensiones de las instalaciones. En sus últimos siete años la empresa ha logrado tener clientes de talla internacional tales como Costco, Sam's Club, Smart & Final y Wal Mart, así como cadenas nacionales, dentro de las cuales se encuentran Comercial Mexicana, Casa Ley, Soriana, Chedraui, entre otras, hasta llegar a los consumidores minoristas.

Dentro de sus productos principales se encuentra la combinación de mariscos, los filetes marinados, barritas y figuritas empanizadas, camarón en distintas presentaciones, filete basa y tilapia en presentación de 600 gr, surimi en distintas presentaciones y filete de tiburón en presentación de 25 kg, en los últimos dos años se introdujeron tres productos diferentes los cuales fueron denominados como "preparados", la venta de dichos productos a la fecha no es comparada con la del resto de los productos anteriormente mencionados pero el esfuerzo sigue centrado en comercializarlo en nuevas tiendas.

A lo largo de los años su personal había sido contratado por ellos mismos aunque solo se necesitara por una temporada, hasta que en el último cuatrimestre del año 2009 la empresa decidió contratar los servicios de la empresa Adecco, lo cual consistía en contratar personal por medio de esta empresa bajo un contrato temporal.

Hace aproximadamente seis años cada cuaresma la empresa aumentaba sus ventas, hasta que en el periodo de cuaresma del 2008 estas disminuyeron. Tal hecho no marcó la pauta para el recorte de personal que se llevó a cabo en ese año, así como en el 2009 y el 2010, ya que la empresa año con año realizaba

contrataciones temporales ya que solo se pretendía cubrir la temporada donde la demanda de productos era mayor y al finalizar ésta dicho personal era despedido.

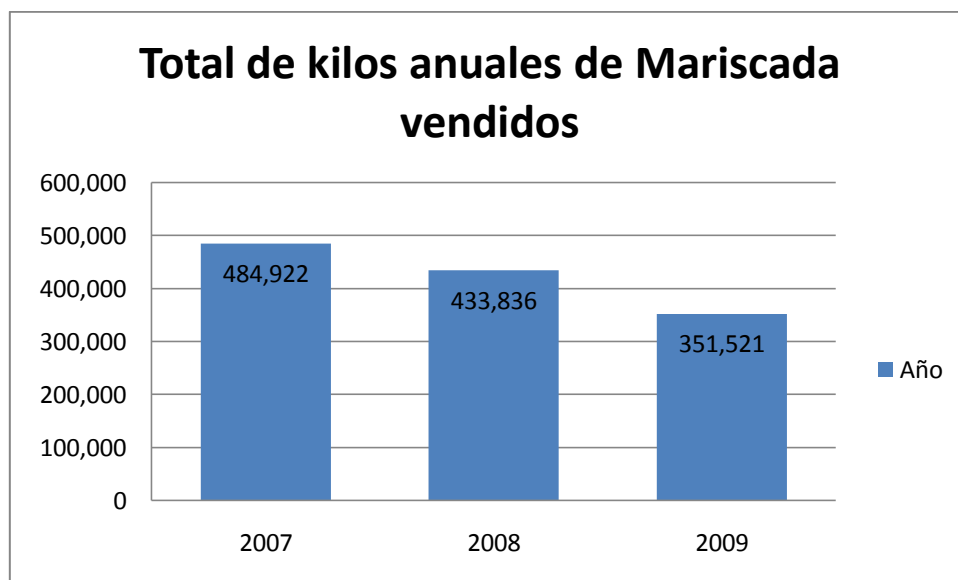
No obstante en Mayo de 2010 los propietarios determinaron que la empresa debía llevar a cabo un recorte de aproximadamente el 50% del personal del área de producción, argumentando que ya no había necesidad de continuar con tanto personal y anteponiendo que debido a la caída de ventas esperada, la utilidad sería menor, por lo tanto para finalizar el mes de Mayo se llevó a cabo el anunciado recorte.

A continuación se muestra el comportamiento de ventas desde Enero de 2007 a Mayo de 2010, que fue la última fecha con reporte de ventas proporcionado.

### 1.2 Comparativo de ventas de Mariscada Enero 2007-Mayo 2010.

El producto Mariscada Neptuno se divide en varias presentaciones, pero para fines prácticos se conformó en un solo grupo.

**Gráfica No.1.1. Venta de Mariscada por año.**



**Fuente: Elaboración propia.**

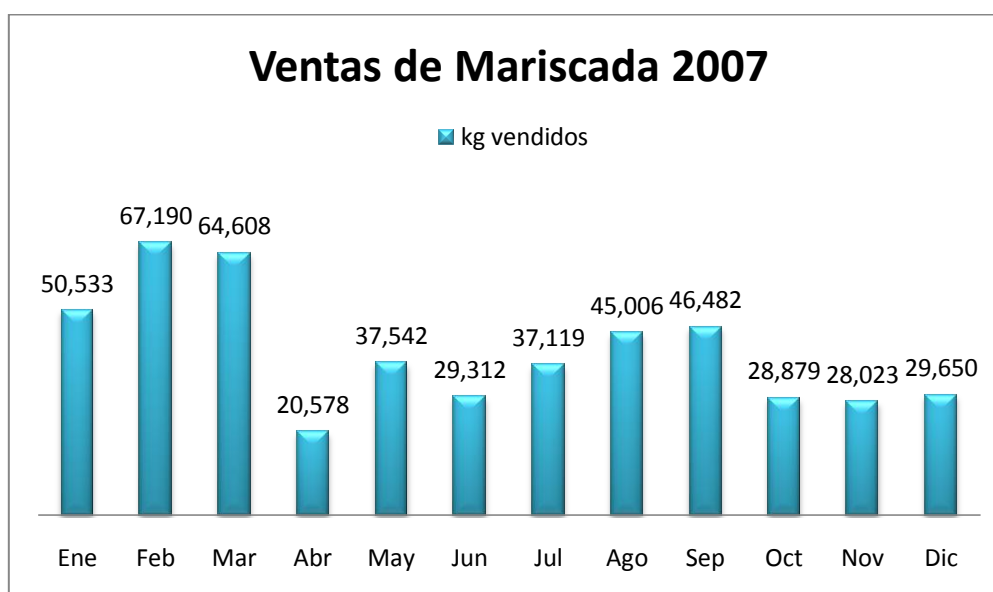
En la gráfica 1.1 se puede observar que las ventas de Mariscada fueron disminuyendo cada año, a partir del 2007 que el total de ventas fueron de 484,922

kilos hasta cerrar el año 2009 con un total de ventas de 351,521 kilos, como se puede observar a lo largo de dos años transcurridos las ventas bajaron un poco mas de 100,000 kilos, lo cual indica que las ventas bajaron aproximadamente 38%.

Los meses en los cuales se realizan las mejores ventas anuales son: Enero, Febrero y Marzo, debido a que se cubre la demanda de alimentos del mar en el periodo de cuaresma.

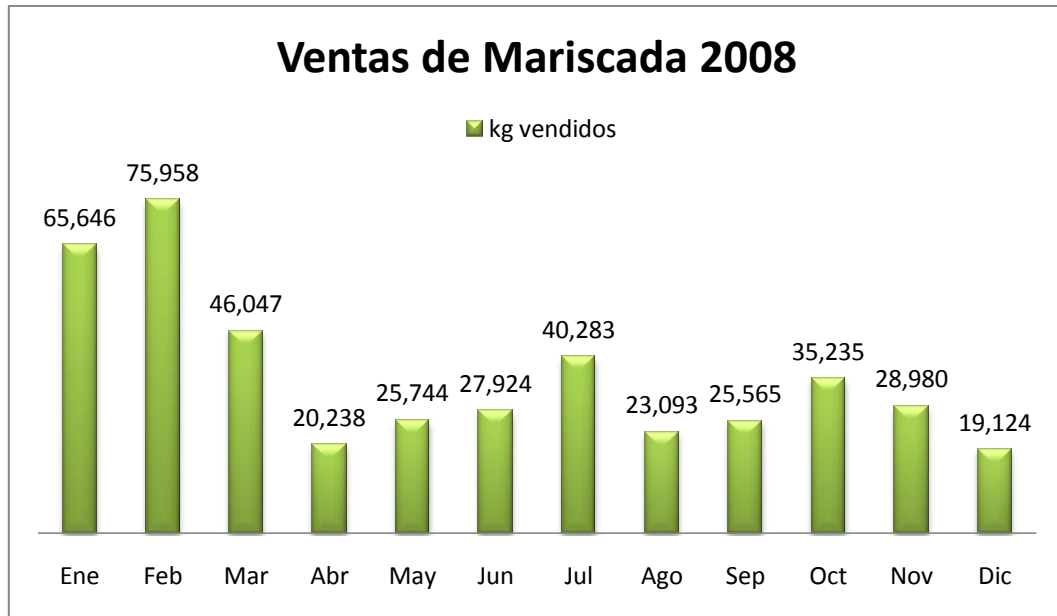
A continuación se describe brevemente el decremento en comparación de meses.

**Gráfica No. 1.2. Total de kilos de mariscada vendidos en el 2007.**



**Fuente: Elaboración propia.**

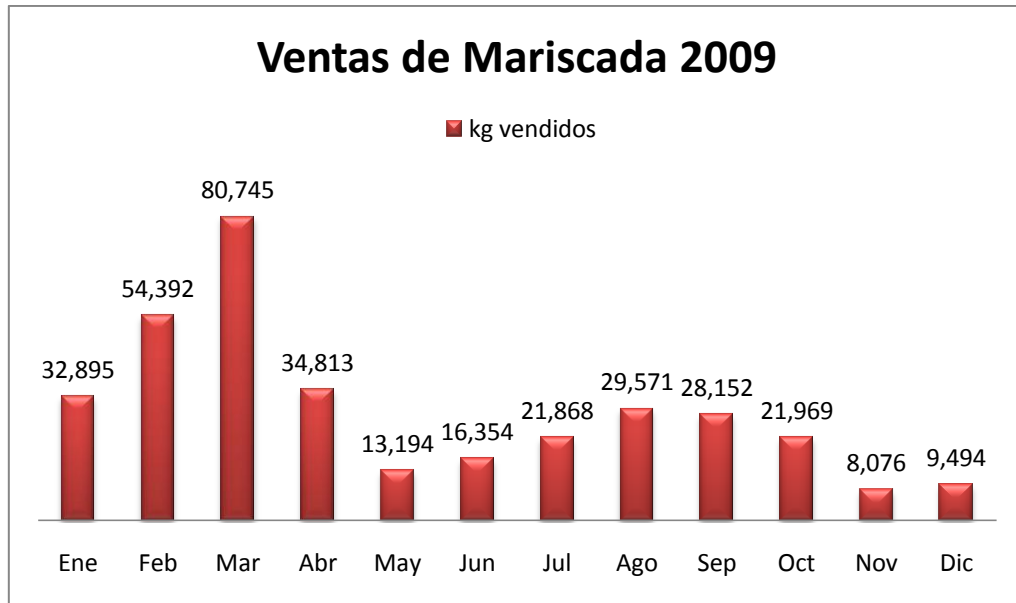
**Gráfica No. 1.3. Total de kilos de mariscada vendidos en el 2008.**



**Fuente: Elaboración propia.**

En la gráfica 1.3 se puede observar que en el mes de Enero y Febrero de 2008, con respecto a las ventas realizadas en 2007 en los mismos meses aumentaron; a diferencia de Marzo de 2007, ya que en dicho año las ventas eran más altas y un año después cayeron aproximadamente 30%, en los meses de Abril, Mayo y Junio las ventas se comportaron de manera similar en ambos años, pero mostrando una tendencia a la baja en el año 2008, en el mes de Julio de 2008, sucedió lo contrario ya que las ventas aumentaron un poco; en los meses de Agosto y Septiembre de 2008 las ventas cayeron considerablemente, en Octubre y Noviembre aumentaron, y en Diciembre de 2008 las ventas cayeron aproximadamente 36%.

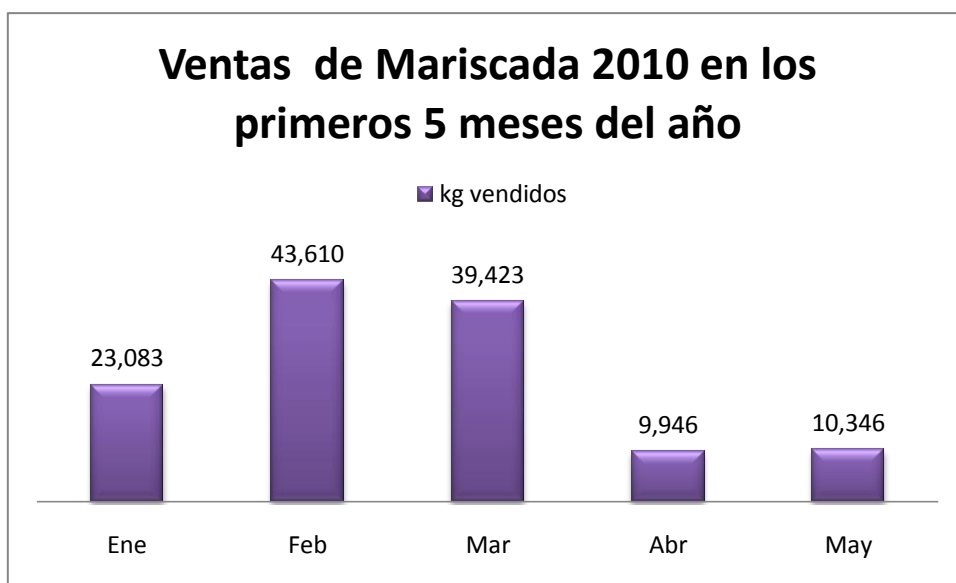
**Gráfica No.1.4. Total de kilos de mariscada vendidos en el 2009.**



**Fuente: Elaboración propia.**

En la gráfica 1.4 se puede observar que el año inició con una gran caída en las ventas, en el mes de Enero de 2009 esta significó el 50% de las ventas, en Febrero del mismo año la caída fue de aproximadamente 30%, para en Marzo del mismo año casi alcanzaron el 50% en incremento de ventas, en Abril de igual manera se puede apreciar una recuperación en las ventas en comparación con el año anterior; pero desafortunadamente a partir del mes de Mayo de 2009 se puede observar que las ventas ya no se recuperaron sino que estas tuvieron una fuerte caída con respecto a los mismos meses del año anterior.

**Gráfica No. 1.5. Total de kilos de mariscada vendidos en los primeros 5 meses del 2010.**



**Fuente: Elaboración propia.**

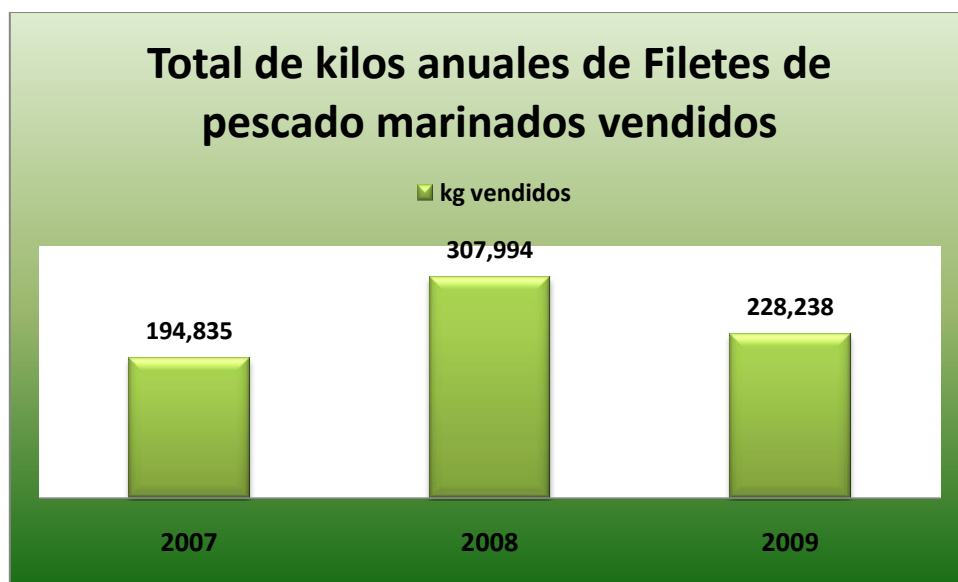
En la gráfica 1.5 se puede observar que sin duda alguna el año 2010 ha sido un año difícil para Mercantil de Alimentos del Mar, ya que con respecto al año 2007 sus ventas han caído considerablemente, ya que en Enero del 2010 se vendieron 23,083 kilos de mariscada, lo cual comparado con las ventas de 2007 en el mismo mes, estas disminuyeron en un 55%, en Febrero de 2010 las ventas representaron una caída del 35%, en el mes de marzo del mismo año disminuyeron 39% las ventas, en el mes de Abril las ventas disminuyeron aproximadamente 52%, y en el mes de Mayo 73%, por lo tanto se puede decir que con respecto al 2007 en los primeros 5 meses del año las ventas disminuyeron en promedio 50%.

Asimismo las ventas de los meses de Enero a Mayo de 2010 disminuyeron en comparación con los mismos meses del 2009, los decrementos fueron los siguientes: 30%, 20%, 52%, 72% y 22% respectivamente, por lo tanto en promedio las ventas del 2010 disminuyeron 39.2%.

Los productos que ocupan el segundo lugar de ventas, dentro de la gama de alimentos del mar, comercializados por Mercantil de Alimentos, son los filetes

marinados al cilantro, a la mostaza y al mezquite a continuación se muestra el comportamiento general de ventas de dichos productos.

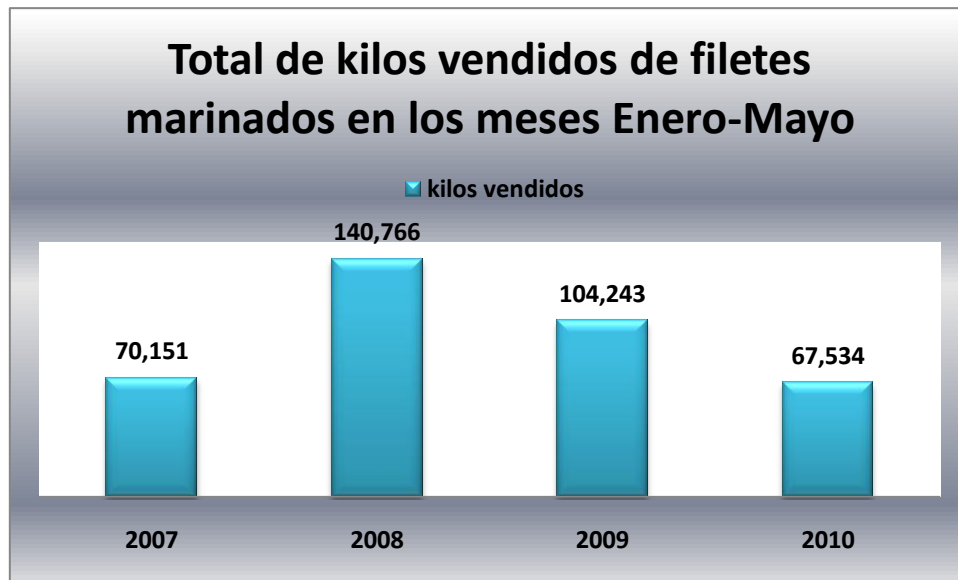
**Gráfica No. 1.6. Total de kilos de filetes marinados vendidos por año.**



**Fuente: Elaboración propia.**

En la gráfica 1.6 se puede observar que en el año 2008 con respecto al 2007 las ventas aumentaron aproximadamente en un 37%, pero las ventas del año 2009 cerraron con una baja del 26% con respecto al año 2008.

**Gráfica No. 1.7. Total de kilos de filetes marinados vendidos por año en los meses de Enero a Mayo.**

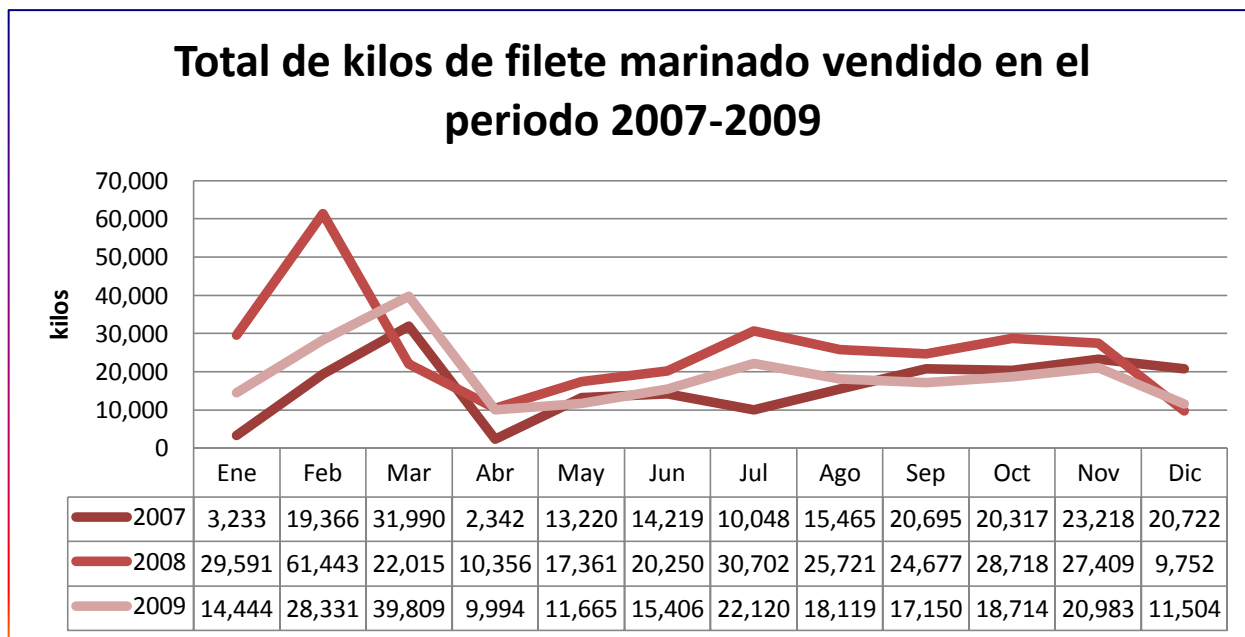


**Fuente: Elaboración propia.**

La gráfica 1.7 se realizó en base a los meses de Enero a Mayo, partiendo del 2007 y terminando en el 2010 debido a que hasta el mes de Mayo del mismo año se pudo proporcionar la información de ventas por parte de la empresa, y de esta forma se pretendió hacer un comparativo de ventas de los meses anteriormente mencionados y poder abarcar un periodo de tiempo más largo.

Por lo tanto se puede observar que en la gráfica anterior de los meses de Enero a Mayo de 2008, las ventas aumentaron aproximadamente 50%, sin embargo las ventas de los mismos meses pero del año 2009 con respecto al 2008 disminuyeron 26%, un año más tarde las ventas volvieron a caer 35% con respecto al 2009.

**Gráfica No.1.8. Total de kilos de filetes marinados vendidos en el periodo 2007-2009.**



**Fuente: Elaboración propia.**

En la gráfica 1.8 se puede observar que en Marzo y Diciembre de 2008 fueron los únicos meses en los cuales las ventas disminuyeron, ya que el resto del año las ventas incrementaron con respecto al 2007, siendo más notable el aumento en Enero (90%), Febrero (68%) y Abril (78%) que corresponden a los meses de ventas de cuaresma, el otro aumento importante fue en el mes de Julio (67%); sin embargo un año después el panorama de ventas dio un cambio, en el cual en el mes de Enero de 2009 las ventas disminuyeron aproximadamente 52%, en Febrero 54%, Abril 4%, Mayo 33%, Junio 24%, Julio 28%, Agosto 30%, Septiembre 30%, Octubre 35%, Noviembre 25%, presentándose aumento únicamente en Marzo (45%) y Diciembre (15%); por lo tanto se puede decir que las ventas del filete marinado del 2009 las ventas disminuyeron aproximadamente 31.5%.

### **1.3 Antecedentes de maquinaria utilizada en Mercantil de Alimentos del Mar, S.A. de C.V.**

Dentro de las actividades más importantes de Mercantil de Alimentos se encuentra el cocimiento de calamar, picado y congelado individual, para esto en años anteriores al 2005, la sabana y tentáculo de calamar se cocía en ollas caseras y se picaba manualmente, por lo tanto para dicha actividad se requería de entre 10 y 15 personas, mientras tanto el tentáculo de calamar si se picaba con una maquina alemana que en ese momento no resultaba muy eficiente.

Pero no fue hasta hace un poco más de dos años (2007-2008) cuando se compraron marmitas de cocimiento, a su vez una caldera que alimentara de vapor a dichas marmitas y una maquina cortadora de calamar que se adecua perfectamente a la capacidad de producción diaria.

Otra de las actividades importantes, es el marinado de filetes, el cual en años anteriores al 2008, los filetes se colocaban en parrillas y se metían a los cuartos fríos, después de adquirir la temperatura adecuada, se empacaban al vacío, en unas maquinas llamadas C500, las cuales resultaban lentas para el ritmo de la producción, no obstante generaban otro tipo de conflictos como la irregularidad en el sellado.

Fue entonces cuando aproximadamente entre 2008 y 2009 se adquirieron dos túneles de congelación, en los cuales con 2 personas en su operación se puede congelar en un turno aproximadamente entre 1200 y 1500 kg, tanto de filetes marinados como de sabana y tentáculo de calamar.

En Abril de 2010 se adquirieron dos máquinas selladoras, eliminando con esto la impresión manual de número de lote y fecha de caducidad, asimismo aumentando el número de bolsas selladas por minuto; al eliminar la impresión manual del número de lote y fecha de caducidad se elimina la necesidad de tener una persona que realice dicha actividad.

#### 1.4. Plantilla de trabajo periodo 2008-2010.

**Tabla No. 1.1. Personal en los meses de Enero a Diciembre de 2008.**

| <b>2008</b> |     |
|-------------|-----|
| Enero       | 102 |
| Febrero     | 110 |
| Marzo       | 113 |
| Abril       | 95  |
| Mayo        | 101 |
| Junio       | 97  |
| Julio       | 88  |
| Agosto      | 83  |
| Septiembre  | 100 |
| Octubre     | 96  |
| Noviembre   | 90  |
| Diciembre   | 117 |

**Fuente: Elaboración propia.**

**Tabla No. 1.2. Personal en los meses de Enero a Diciembre de 2009.**

| <b>2009</b> |     |
|-------------|-----|
| Enero       | 115 |
| Febrero     | 114 |
| Marzo       | 113 |
| Abril       | 108 |
| Mayo        | 86  |
| Junio       | 83  |
| Julio       | 79  |
| Agosto      | 68  |
| Septiembre  | 67  |
| Octubre     | 64  |
| Noviembre   | 62  |
| Diciembre   | 60  |

**Fuente: Elaboración propia.**

En la tabla 1.1 y en la tabla 1.2 se puede observar el personal total con el que se contaba en el año 2008 y 2009, siendo más en el primer cuatrimestre del año. En la tabla 1.3 se muestra la cantidad de personal contratado por Adecco (outsourcing) en los meses de Enero a Julio de 2010, ya que ésta práctica se empezó a llevar a cabo en la primer semana del mes de Noviembre de 2009, donde se registraron 8 contrataciones y se cerró el año con 10 contrataciones en total.

**Tabla No. 1.3. Personal contratado por Adecco en los meses de Enero a Julio de 2010.**

| No. de empleados | No. de semana |
|------------------|---------------|
| 9                | 1             |
| 9                | 2             |
| 9                | 3             |
| 9                | 4             |
| 15               | 5             |
| 27               | 6             |
| 27               | 7             |
| 23               | 8             |
| 40               | 9             |
| 36               | 10            |
| 36               | 11            |
| 39               | 12            |
| 38               | 13            |
| 23               | 14            |
| 18               | 15            |
| 19               | 16            |
| 17               | 17            |
| 19               | 18            |
| 5                | 19            |
| 5                | 20            |
| 5                | 21            |
| 4                | 22            |
| 4                | 23            |
| 4                | 24            |
| 4                | 25            |
| 4                | 26            |
| 3                | 27            |

**Fuente: Elaboración propia.**

**Gráfica No. 1.9. Personal contratado por Adecco en los meses de Enero a Julio de 2010.**



**Fuente: Elaboración propia.**

En la gráfica 1.9 se puede observar que debido a la aparente demanda en la temporada de cuaresma de los productos alimenticios provenientes del mar, en el primer cuatrimestre del año es donde se realizaron las contrataciones, siendo notorio al inicio del mes de febrero, ya que de contar con 9 personas aumentaron a 15, en la segunda semana del mismo mes eran 27 personas y para iniciar marzo ya se contaban con 40 personas contratadas por medio de Adecco, este incremento se debió a la gran necesidad de aumentar la producción para atender en tiempo y forma los pedidos de los clientes.

Debido a todo lo anterior que se ha comentado, es necesario hacer un análisis de cómo esta situación de constantes recortes y recontrataciones de los trabajadores, así como la nueva política de utilizar el outsourcing a partir del último cuatrimestre de 2009, ha traído a los trabajadores otras preocupaciones que afectan su desempeño en lo referente al comportamiento innovador, compromiso organizacional, capacidades de aprendizaje así como la inseguridad que perciben en el ambiente de recorte.

## Capítulo 2. Marco Teórico.

El presente capítulo contiene definiciones, factores y otros aspectos de las variables estudiadas en este documento.

### 2.1. Variable Downsizing.

#### 2.1.1. Definiciones de Downsizing.

Tabla 2.1. Definiciones de Downsizing.

| Autor   | Fecha                | Fuente  | Definición   |
|---|----------------------|---|--|
| Freeman y Cameron   | 1993                 | Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 16, (3), pp. 55-72.      | El <i>downsizing</i> organizativo es definido como un conjunto de actividades, llevadas a cabo por la gerencia de una organización, y designadas para mejorar la eficiencia, productividad, y/o competitividad organizacional (Magán & Céspedes, 2007, p. 56).   |
| Ahmadjia y Robinson<br>Suárez y Vicente<br>Cascio <i>et al.</i> | 2001<br>2000<br>1997 | Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 16, (3).                 | Se produce <i>downsizing</i> cuando se reduce el número de empleados permanentes (excluyendo trabajadores eventuales) en un 5% o más entre el año $t-1$ y el año $t$ (Magán & Céspedes, 2007, p. 62).  |
| Mentzer   | 1996                 | Organizational Downsizing: From Concepts to Practices. Vikalpa.                 | El downsizing principalmente involucra una reducción en la fuerza laboral de la organización (Chatterjee & Bhattacharyya, 2005).   |
| Cameron, Freeman y Mishra                                       | 1991                 | <i>International Journal of Public Administration</i> , 30, pp. 249-270.        | Es una reducción a propósito en el tamaño de la fuerza laboral de una organización para mejorar la eficiencia, productividad y competitividad. Dicho proceso afecta el tamaño de la organización, los costos de la mano de obra y los procesos de trabajo involucrados en la empresa (Feldheim, 2007, p. 251). |
| Kozlowski   | 1993                 | Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 21 (3), pp. 181-206. | "El downsizing es una decisión deliberada e intencional por parte de la organización para reducir su fuerza de trabajo (plantilla) con el fin de aumentar su rendimiento o productividad" (Jiménez, 2005, p. 189)  |

Fuente: Elaboración propia.

### **2.1.2. Modalidades de Downsizing.**

DeWitt (1998) propone una clasificación del downsizing, en las modalidades propuestas influyen los efectos de las medidas de recorte de plantilla sobre el volumen y alcance de la actividad de la empresa (Suarez, 1999).

Políticas de recorte de gastos o *retrenchment*: se da una reducción de recursos, pero manteniéndose o incluso fortaleciéndose la posición que la empresa ocupa en su negocio; no se dan cambios en el ámbito o alcance de la empresa y se mantiene o aumenta el output. Algunas decisiones que se incluyen en este apartado serían las de centralización y especialización de las operaciones, variaciones en las relaciones con proveedores y cambios organizativos en el número de niveles jerárquicos. El objetivo es una mejora de la productividad mediante procesos de reingeniería y eliminación de equipos y puestos de trabajo redundantes (Suarez, 1999, p. 82).

Redimensionamiento o *downscaling*: se refiere a un repetido recorte de recursos humanos y físicos para mantener o incluso reducir el output de la empresa y así mantener la oferta ajustada a la demanda. En la medida que estos recortes afecten exclusivamente a la escala de actividad y no al número de negocios en los que participa, se clasificarían en este apartado, si no es así, en el siguiente (Suarez, 1999, p. 82).

Racionalización de la cartera de negocios o *downscoping* (Hoskisson & Hitt, 1994) o *refocusing*: en este caso las reducciones de recursos afectan a la variedad de las actividades desarrolladas por la empresa. Se da una reducción del grado de diversificación o de integración vertical, lo que puede traducirse en una disminución también del output total (Suarez, 1999, p. 82).

### **2.1.3. Estudios sobre downsizing.**

En la actualidad el estrés en las organizaciones es un fenómeno que ha ido cobrando importancia debido a la gran cantidad de personas que han sido separadas de su puesto de trabajo y a lo cual se le atribuyen distintas causas, ya sea por estrategias de la organización para reducir costos y que a su vez se han visto envueltas en problemas de falta de demanda de sus productos por la crisis económica que se está viviendo en la actualidad en distintos países.

El estrés laboral puede ser definido como “estado de tensión nerviosa excesiva o sobreesfuerzo físico y mental que surge como consecuencia de un desequilibrio entre las demandas que se presentan a nivel organizacional y las capacidades de cada profesional cuando éstas están infra-utilizadas o sobre-utilizadas”

(Buendía & Ramos, 2001, citado en Jiménez & Sánchez, 2005). El termino downsizing no empieza a figurar en el ámbito científico sino hasta la década de los 70 (como tal para referirse a la reducción de plantilla) (Jiménez, 2005). A partir de los años ochenta y en la nueva era del empleo, es donde el downsizing o recorte de plantilla comienza a despertar el interés de los estudiosos del estrés laboral y de las condiciones de seguridad y salud en el trabajo (Jiménez & Sánchez, 2005).

Jiménez y Sánchez (2005) comenta que todas las referencias al término “organizational downsizing” aparecen a partir de 1980, observando un significativo incremento en la década de los noventa y se empieza a mantener en el nuevo milenio. Es por ello que se menciona que el downsizing que barrió con el sector industrial comenzó en 1979 encabezando los periódicos de aquella época. A principios de 1980 este sector representó más del 40% de los despidos en Estados Unidos y aún a mediados de 1990 con casi el 30% de los mismos (Budros, 2000).

El movimiento del downsizing se dejó notar en 1979 y 1980, cuando los tres grandes fabricantes de automóviles (General Motors, Ford y Chrysler) anunciaron sus planes de eliminar 50,000 empleados. Antes de tomar acciones, Chrysler y

Ford, cada uno había perdido alrededor de un billón de dólares y GM había visto sus ganancias desplomarse casi al 90% (Budros, 2000, p. 283).

**Tabla 2.2. Estudios realizados de Downsizing.**

| Autor  | Año  | Fuente   | Descripción  | Resultados  |
|--|------|--|--|---|
| Allen, T.;<br>Freeman, D.;<br>Russell, J.;<br>Reizenstein, R.<br>& Rentz, J. | 2001 | Journal of<br>Occupational and<br>Organizational<br>Psychology | Muestra: 106 Gerentes de nivel medio y alto relacionados con mercadotecnia (ventas, producto, etc.) Participaron en un estudio de tres fases, en la primera fase del estudio fue enviado por correo electrónico un cuestionario a los gerentes, el cual era confidencial y fue regresado a cada uno envuelto en un sobre; solamente los gerentes que participaron en las 3 fases fueron incluidos en el análisis. La primera encuesta fue llevada a cabo 1 mes después del downsizing, la segunda, 4 meses y la tercera encuesta aproximadamente 16 meses después del mismo. | Se observó que las actitudes de los sobrevivientes fueron cambiando a lo largo del tiempo, tales aspectos estudiados fueron el compromiso organizacional, la claridad de los roles, las intenciones de abandonar el trabajo, involucramiento en el trabajo, Satisfacción-Alta Gerencia y Satisfacción-Seguridad en el Trabajo.  |
| Armstrong-Stassen, M.  | 2004 | Journal of<br>Occupational<br>Health<br>Psychology             | Muestra: 179 enfermeras de tiempo completo empleadas en 4 hospitales comunitarios Canadienses, su edad promedio en 1995 era de 43.6 años, y habían trabajado en sus respectivos hospitales en promedio 16.9 años, arriba del 95% eran mujeres y el 69% estaba casada. Se envió un cuestionario para cada enfermera en los cuatro hospitales para su estudio, el  | Las enfermeras que contestaron el cuestionario 1 y el cuestionario 2, no mostraron diferencias significativas en la edad, el tiempo empleadas en el hospital, estado civil y el hospital para el cual trabajan, con aquellas que solo contestaron el cuestionario 1, solamente hubo una diferencia demográfica significativa, las enfermeras que han trabajado por más tiempo contestaron ambos |

|   |      |                                   |   |   |
|---|------|-----------------------------------|---|---|
|   |      |                                   | nombre de la enfermera fue cambiado por un código.  | cuestionarios , a diferencia con las enfermeras que tenían menos tiempo en el hospital, esto quizás refleja que las enfermeras con menos tiempo de antigüedad son más vulnerables al recorte de personal.   |
| Clay-Warner, J.; Hegtvedt, K. & Roman, P. | 2005 | Social Psychology Quarterly       | Muestra: en base al Estudio Nacional de Empleo de 1997 se seleccionaron 2502 trabajadores de tiempo completo, uno de los requisitos de los trabajadores era que debían tener al menos 18 años de edad, para pagarles al menos 32 horas por semana. La encuesta para el total de participantes consistía en si en los 2 últimos años habían experimentado downsizing en la organización para la que laboraban; 104 de ellos afirmaron que habían sido víctimas del recorte de personal, 705 sobrevivientes y 1666 respondieron que en la empresa para la cual laboraban no había experimentado el recorte de personal. | Los estudios demostraron que los sobrevivientes al recorte de personal se encontraban menos comprometidos con sus trabajos a diferencia de aquellos quienes no fueron afectados con el recorte, el nivel de compromiso de las víctimas no difiere significativamente de los otros grupos. |
| Lavelle, J.                               | 1999 | Academy of Management Proceedings | Muestra: El estudio fue llevado a cabo en una Clínica Médica en el occidente de Estados Unidos, la cual implementó un recorte de  | Los resultados indican fuertemente que los sobrevivientes al recorte de personal perciben que la justicia   |

|                            |      |   |  |  |
|----------------------------|------|---|--|--|
|                            |      |   | personal de un poco más del 10% de su plantilla de su plantilla de 450 trabajadores en 1998; por lo tanto fue enviado un cuestionario a 400 sobrevivientes de dicho recorte de personal, aproximadamente 2 semanas después de implementarlo.   | procesal y de interacción son los únicos tipos de justicia y que los sobrevivientes del recorte de personal distinguen entre las percepciones de la injusticia interacción de parte de la alta gerencia y la injusticia de la interacción por parte de los supervisores.   |
| Dougherty, D. & Bowman, E. | 1995 | California Management Review                          | Muestra: Para el estudio se seleccionaron 12 compañías grandes, de las cuales se entrevistaron a 106 empleados de diferentes funciones y que se encontraban trabajando en un producto específico nuevo. Estas compañías fueron sede en el Atlántico medio de Estados Unidos  | El recorte de personal obstaculiza la innovación por la reducción de la efectividad de la vinculación de actividades estratégicas. No hay relación entre el downsizing y la conceptualización del producto y la vinculación lateral de la solución de problemas.   |
| Feather, N. & Rauter, K.   | 2004 | Journal of Occupational and Organizational Psychology | Muestra: Para el estudio se aplicó un cuestionario a 154 maestros de las escuelas de Victoria, de los cuales 101 eran empleados permanentes y 53 tenían contratos a corto plazo. De la muestra total, 74 era personal femenino y 26 personal masculino. El cuestionario incluía variables como la inseguridad en el trabajo, compromiso organizacional, identificación organizacional, satisfacción laboral, valores en el trabajo y comportamientos de la | El estudio demostró que los trabajadores con contrato a corto plazo mostraron experimentar más inseguridad en el trabajo en comparación con los maestros permanentes. Los trabajadores con más edad, tenían menor puntuación de inseguridad en el trabajo, identificación organizacional y satisfacción laboral. En conclusión los trabajadores con contrato a corto plazo son más vulnerables a experimentar reacciones |

|   |      |   |   |  |
|---|------|---|---|--|
|   |      |   | ciudadanía en la organización.  | negativas en cuanto a las variables analizadas.  |
| Jalas & Bommer, 1996, en Jiménez, C. & Sánchez, J., 2006. | 2006 | Revista de Psicología del trabajo y de las Organizaciones | Muestra: Se estudiaron las relaciones entre conductas y motivaciones de los supervivientes durante un proceso de reducción de plantilla de 15 empresas de alto nivel, para lo cual se estudiaron a 146 ingenieros, con edades de entre 29 y 59 años, quienes respondieron a cuestiones sobre conductas, motivaciones y estados afectivos que habían experimentado antes y después de la reducción de plantilla (Jiménez & Sánchez, 2006, p., 13). | Los resultados mostraron que se produjeron cambios significativos en conductas, tales como: el rendimiento, hacer sugerencias, asumir riesgos, hacer esfuerzos extra, y no querer saber nada con los problemas de la organización. Además se encontró que algunas motivaciones como temor, inseguridad en el trabajo, egoísmo profesional, aparecían ligadas a los comportamientos de los sujetos después del downsizing (Jiménez & Sánchez, 2006, p., 13).    |
| Knudsen, H., Johnson, J., Martin, J., & Roman, P.         | 2003 | Sociological Inquiry                                      | Muestra: Para el estudio se seleccionaron 1909 trabajadores de un total de 2505.  | Los estudios demostraron que los sobrevivientes al downsizing reportaron menores niveles de compromiso organizacional que los trabajadores que no fueron afectados por el downsizing, los sobrevivientes del downsizing están significativamente relacionados con dos características laborales, los sobrevivientes del downsizing reportan menores niveles de autonomía laboral y más presión en el trabajo que los trabajadores de organizaciones que no han |

|                                     |      |                      |  |  |
|-------------------------------------|------|----------------------|--|--|
|                                     |      |                      |  | recurrido al downsizing, la asociación entre los sobrevivientes del downsizing y el apoyo percibido entre compañeros de trabajo es positivo.   |
| Marques, T.; Galende, J. & Cruz, P. | 2006 | Documento de trabajo | Muestra: El estudio se llevó a cabo en la IBM de Portugal, para lo cual se enviaron vía electrónica la primer fase de encuestas, en la segunda fase estas se llevaron a cabo personalmente, en dichas encuestas se seleccionó aleatoriamente al personal. Finalmente se obtuvieron 101 encuestas de las cuales solamente fueron válidas 88 (Marques, Galende, & Cruz, 2006). | La inseguridad percibida en el empleo por los trabajadores, provocada por el downsizing, influye negativamente sobre su compromiso con la organización, y éste influye positivamente sobre sus comportamientos innovadores. Aunque parece no existir un efecto directo de la inseguridad sobre los comportamientos innovadores, este efectos si se produce a través del compromiso organizacional (Marques, et al, 2006, p. 21). |

Fuente: Elaboración propia.

#### **2.1.4. Comportamiento del fenómeno.**

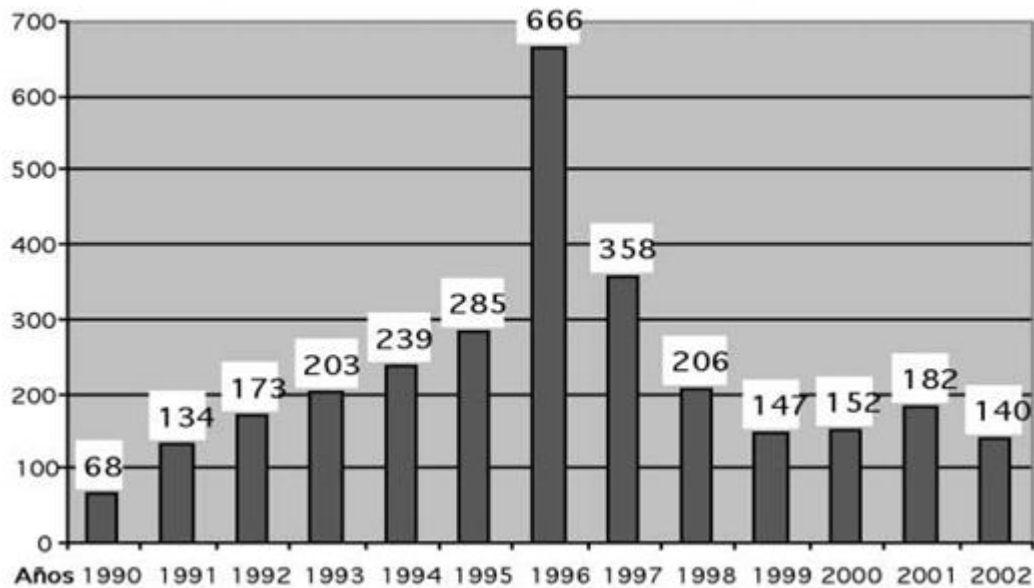
Cabe señalar que en base a lo anteriormente mencionado desde finales de los años ochenta numerosas organizaciones en los países occidentales más desarrollados (Japón, Estados Unidos) han experimentado cambios como resultado de una creciente competencia, la globalización de los negocios y la introducción de las nuevas tecnologías (Martín & Freeman, 1998; Burke & Cooper, 2000 citado en Jiménez, 2005).

Es por ello que dichas fuerzas han dado como resultado una extensiva reestructuración organizacional, reducciones de plantilla, fusiones, cierres de plantas y reducciones de costo. Debido a ello la creación de empleos ha ido a la baja, además de la desaparición en algunos casos, de todas las categorías profesionales de un trabajo (Rifkin, 1995, citado en Jiménez, 2005).

Desgraciadamente el fenómeno *downsizing* no distingue entre organizaciones ni categorías profesionales ya que cuando llega a una organización esta puede ser privada ó pública y puede abarcar trabajadores de base y miembros de staff (Davis & col., 2003; De Meuse & col., 2004, citado en Jiménez, 2005).

Desde el punto de vista de la opinión pública interesada en temas económicos y empresariales, el fenómeno surge a finales de los 80, cobra mayor fuerza en la mitad de la década de los 90 y decrece a principios del nuevo milenio, lo cual puede apreciarse en el Gráfico 2.1.

**Gráfica 2.1. No. de artículos en el New York Times y el Wall Street Journal que contienen el término Downsizing.**



**Fuente: Análisis del downsizing (reducción de plantilla) como fenómeno psicosocial, (2005).**

#### **2.1.4.1. Comportamiento en el ámbito general de las organizaciones.**

Se estima que desde 1980 a 1996, más de 45 millones de puestos de trabajo han desaparecido en los EE.UU. (Uchitelle & Kleinfield, 1996, citado en Jiménez, 2005). En Gran Bretaña se han perdido 9 millones de puestos de trabajo desde 1995 a 1997 (Dillon, 1997, citado en Jiménez, 2005). El 62% de las empresas australianas han efectuado reducción de plantilla entre 1997-98 (Dawkins & col., 1999 citado en Jiménez, 2005). El 36% de estas empresas lo han hecho una vez; el 3% en dos ocasiones y el 34% en tres o más ocasiones.

En el 2002 la Fiat anunció que estaba preparando un despido de 8100 trabajadores (el 20% de la plantilla) en el que utilizará dos modalidades: jubilación anticipada y desempleo (7.600 de los empleados irán a un fondo de desempleo y los 500 restantes serán objeto de jubilaciones anticipadas) (Jiménez, 2005).

#### **2.1.4. 2. Comportamiento en el ámbito de los sectores públicos y privado.**

Uchitelle & Kleinfeld (1996) menciona que esta situación no es exclusiva de las organizaciones de entidad privada. También los gobiernos han entrado en la rueda de la reducción de plantilla. Los gobiernos, al igual que las empresas privadas, están intentando equilibrar sus presupuestos y reducir sus déficits financieros mediante la reducción de plantilla y la reducción de costos y servicios. Entre 1980 y 1993, se perdieron en EE.UU. más de medio millón de puestos de trabajo de servicio público (Jiménez, 2005).

El downsizing llegó incluso a una de las organizaciones más emblemáticas, por su carácter humanitario, como lo es la OMS. En un documento se dice lo siguiente:

"...la reducción de plantilla de personal, operada en aras de la reforma pero sin disminución del nivel de actividad de los programas, ha dado lugar a situaciones de estrés y a un exceso de trabajo, con un riesgo mayor de que se produzcan errores y un empeoramiento de las relaciones de trabajo y del espíritu de equipo. Esa reducción tiene graves consecuencias para la Organización en su conjunto, para el bienestar de su personal y para la satisfactoria ejecución de sus programas" (OMS, 1998, citado en Jiménez, 2005, p. 187).

#### **2.1.4.3. Comportamiento en el ámbito de los sectores profesionales.**

En la actualidad se puede decir que cualquier nivel de una organización esta propenso a experimentar el recorte de personal. Inicialmente, el *downsizing* recaía sobre los puestos o categorías laborales más bajos (*collar blue*). En estos momentos también los ejecutivos medios y altos (*staff*) están ya sintiendo su impacto.

El llevar a cabo la reducción de plantilla, implica el considerar la forma en la cual se realizará, ya que no solamente se tiene importancia económica sino también psicosocial, ya que dependiendo de las estrategias que se empleen, serán los resultados que se obtendrán por parte de los empleados, ya que si estas son deficientes o injustas se puede ver directamente perjudicada la productividad, la calidad de los servicios y el bienestar de los empleados (Cameron, Freeman &

Mishra, 1993; Kalimo & col., 2003; Armstrong- Strassen, 2004; Moore & col. 2004, citado en Jiménez, 2005).

Un reciente estudio (Farrel & Mayondo., 2004) ha intentado integrar downsizing y aprendizaje organizacional, llegando a la conclusión de que “el downsizing (aprendizaje adaptativo o de curva única) y la reorientación (aprendizaje generativo o de doble curva) tienen efectos negativos y positivos, respectivamente, sobre los tres elementos de la orientación hacia el aprendizaje: el compromiso con el aprendizaje, la visión compartida y la apertura de ideas” (Jiménez, 2005, p. 190).

De igual manera en un estudio de McKinley y col. (2000) sugieren que el downsizing debe abordarse desde dos grandes niveles: el macronivel (perspectiva de las organizaciones) y el micronivel (perspectiva de los individuos). Ya que en el macronivel, la comprensión e interpretación del downsizing exigen, a su vez, tres perspectivas distintas pero complementarias: (a) la perspectiva económica, (b) la perspectiva institucional y (c) la perspectiva sociocognitiva (Jiménez, 2005).

En el micronivel, las investigaciones se han conducido en dos direcciones: (1) El impacto del downsizing sobre los trabajadores que han perdido su puesto de trabajo (los despedidos) y (2) El impacto del downsizing sobre los trabajadores que han sobrevivido al despido tras la reestructuración de la organización: los supervivientes (Jiménez, 2005, p. 191).

### **2.1.5. Impacto sobre el personal después de llevar a cabo el downsizing.**

Sin duda alguna como menciona Jiménez (2006), para aquellas organizaciones que han recurrido al recorte de plantilla, como medio de reestructuración, sus trabajadores se han dividido en las dos siguientes categorías: (1) los que se van: despedidos y (2) los que se quedan: supervivientes.

El efecto y las consecuencias del downsizing sobre los trabajadores son tan penetrantes que su impacto empieza incluso mucho antes que se produzca, haciéndose visible en el solo hecho de anunciar la empresa una reducción de plantilla, tal como han puesto de relieve algunos estudios (De Meuse & col., 1994; 2004; Kauermann & Ortlieb, 2004). Teniendo como resultado la inseguridad en el trabajo (Jiménez, 2006).

### **2.1.6. Impacto sobre los que son despedidos.**

Dooley y col. (1996), Leana y Feldman (1992) evidencian que la pérdida de trabajo es un suceso traumático para muchos individuos y que conlleva costos muy considerables tanto personales como sociales (Jiménez, 2006).

Una de las características que presentan es ansiedad, síntomas psicósomáticos y de depresión y para aquellos que lograron encontrar otro trabajo, por lo regular ganan menos dinero lo que conlleva a una pérdida de calidad de vida personal, familiar y social (Burke y Leiter, 1999, citado en Jiménez, 2006).

A partir de los 90, los empleados que perdían su trabajo y encuentran otro, casi siempre son contratados por empresas con fuertes aprietos financieros, por lo que el riesgo de volver a ser despedido es muy alto. En estos casos, es frecuente que estos trabajadores se vean sometidos a un proceso acumulativo de estrés, con consecuencias mucho más peligrosas para su salud y seguridad personal que el estrés laboral ordinario (Moore & col., 2004, citado en Jiménez, 2006, p. 10).

En un estudio realizado por Kivimaki y col. (2003) se compararon las tendencias a presentar problemas de salud entre los que se van y los que se quedan en la organización. Se tomaron medidas de seis indicadores de salud a 886 empleados públicos en dos momentos: antes de que hubiera rumor alguno sobre la reducción de plantilla y tres años más tarde, inmediatamente después de producirse el downsizing. Los resultados mostraron que no solo los despedidos sino también los supervivientes sufrieron un incremento de problemas de salud. Un hallazgo interesante de este estudio fue que el grupo de los despedidos no mostró antes de la reducción de plantilla peor estado de salud que el grupo de supervivientes (Jiménez, 2006).

Dichos autores concluyeron que *"el deterioro de la salud después de una reducción de plantilla, importante o continua, es más probable que se produzca entre los supervivientes v entre los despedidos que se quedan sin empleo. Los problemas de salud de los despedidos recolocados son menores que los de los supervivientes"* (Jiménez, 2006, p. 10)

### **2.1.7. Impacto sobre los que sobreviven al recorte de plantilla.**

Jiménez (2006) en su investigación argumenta que la misma se centra en los sobrevivientes más que en los despedidos ya que según estudios de Robbins (1999) y Umiker (1999) ponen de relieve que es sobre los sobrevivientes en quienes se refleja con más fuerza los aspectos estresantes y de mayor carga emocional de la reducción de plantilla, ya que en la mayoría de los casos los que son despedidos se van de las organizaciones con compensaciones económicas notables y en condiciones bastantes beneficiosas que le permiten llevar una vida con dignidad (en algunas situaciones, incluso mejorando su situación anterior). Sin embargo, los que se quedan suelen hacerlo bajo condiciones peores de las que se encontraban (ya que las organizaciones pretenden hacer el mismo trabajo con menos mano de obra) lo cual resulta irónico (Jiménez, 2006).

A su vez Jiménez (2006) en su investigación hace mención del síndrome del superviviente, término que fue acuñado para describir un cuadro complejo de reacciones y conductas de las personas que han sobrevivido a acontecimientos fuertemente traumáticos (grandes catástrofes naturales, ataques terroristas, guerras, holocausto judío, secuestro, etc.).

Dicho término fue introducido a las organizaciones y entre los Administradores de Recursos Humanos en 1992 por Brockner para dibujar el impacto que produce el *downsizing* sobre aquellos trabajadores que permanecen en sus puestos de trabajo después de haber visto como otros compañeros han sido despedidos de la organización. Es por ello que se espera que los que padecen este síndrome experimenten baja moral, una disminución en su satisfacción con el trabajo y con la organización, una pérdida de confianza y fe hacia su jefe y empresa en que laboral, así como un profundo sentimiento de culpa.

Así mismo, Jiménez (2006) en su estudio menciona que estudios anteriores llevados a cabo por otros investigadores demuestran que después de una reducción de plantilla, los supervivientes se vuelven estrechos de miras, ensimismados y hay un efecto adverso que conlleva una caída de la moral y una disminución de la productividad. Los supervivientes terminan desconfiando de la organización (Jiménez, 2006).

En otro trabajo Jalajas y Bommer (1996) estudiaron las relaciones entre conductas y motivaciones de los supervivientes durante un proceso de reducción de plantilla en 15 empresas de alto nivel (Jiménez, 2006).

Los sujetos sometidos al estudio fueron 146 ingenieros con edades entre 29 y 59 años, quienes respondieron a cuestiones sobre conductas, motivaciones y estados afectivos que habían experimentado antes y después de la reducción de plantilla. Los resultados obtenidos fueron los siguientes: cambios significativos en conductas tales como el rendimiento, hacer sugerencias, asumir riesgos, hacer esfuerzos extras y no querer saber nada de los problemas de la organización. A su

vez se encontró que algunas motivaciones, como temor, inseguridad en el trabajo, egoísmo profesional, aparecían ligadas a los comportamientos de los sujetos después del downsizing (Jiménez, 2006).

En un estudio llevado a cabo por Luthans y Sommer (1999), se dedicaron a estudiar el impacto del downsizing sobre las actitudes laborales en función de las categorías profesionales de los sujetos en un centro hospitalario, y encontraron que el impacto era más negativo en los trabajadores de base, cuando se trataba de actitudes como el compromiso hacia la organización y confianza en el equipo de trabajo, sin embargo no se encontró tal diferencia en actitudes más individualistas, tales como la satisfacción laboral y la relación con sus superiores (Jiménez, 2006).

Un reciente estudio finlandés (Vahtera y col., 2004) demuestra que la reducción de plantilla en tiempos de crisis aumenta significativamente las bajas por enfermedad, y las muertes debidas a patologías cardiovasculares se duplican entre los empleados que conservan su empleo (Jiménez, 2006, p. 13). Los autores del estudio detectaron que el aumento de tales problemas de salud se registró exclusivamente entre trabajadores que tenían un contrato fijo y no parecía afectar a los temporales (Jiménez, 2006).

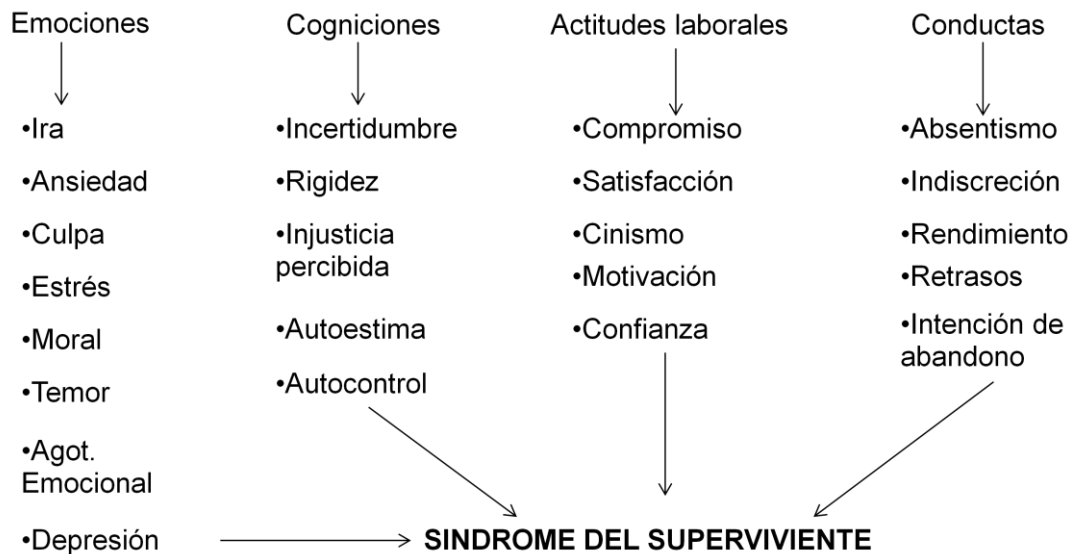
Un dato importante que fue encontrado en un estudio llevado a cabo por Shah (2000) es que los supervivientes reaccionan negativamente al despido de amigos pero positivamente cuando los despidos recaen sobre compañeros con una posición laboral equivalente a la suya. Dichos resultados indican que las reacciones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

relaciones interpersonales con los directivos y resto de los compañeros (Jiménez, 2006).

Es por ello que como resultado de muchos estudios llevados a cabo en cuanto a la reducción de plantilla demuestran que es un importante factor de riesgo laboral y que tiene un gran efecto sobre: “ (a) la salud física y el bienestar psicosocial, (b) las emociones, (c) las cogniciones, (d) las actitudes laborales y (e) los comportamientos de los trabajadores” (Jiménez, 2006, p. 14).

**Figura 2.1. Principales reacciones de los supervivientes al downsizing.**

### Principales reacciones de los supervivientes



**Fuente: Impacto psicosocial del downsizing sobre los trabajadores, 2006.**

Según Kozlowski, una vez que la organización reduce su plantilla, los sobrevivientes ha dicho evento, son quienes están a la espera de hacer funcionar la empresa y fundamentalmente triunfar con menos personal, a su vez encontró que después de dicha reducción de fuerza laboral las actitudes de los sobrevivientes con respecto a su trabajo tales como la satisfacción, el compromiso, involucramiento e intenciones de abandonar su empleo comienzan a ser menos favorables para la empresa (Allen, Freeman, Russell, Rentz & Reizenstein, 2001)

Tombaugh & White (1990), comentan que regularmente el recorte de personal resulta un cambio dramático para la organización. Dichos cambios quizás incluyen alteraciones en las responsabilidades laborales, modificaciones en las relaciones de presentación de informes, nuevos compañeros y otras diferencias en el ambiente laboral, tales como nuevas políticas y procedimientos (Allen, Freeman, Russell, Rentz y Reizenstein, 2001).

Para Stewart (1989), mientras para algunos sobrevivientes las reacciones iniciales al downsizing pueden ser negativas, quizás después de un periodo de cambio experiencias positivas pueden ocurrir, mientras que para otros individuos el recorte de personal puede ser una oportunidad para crecer y desarrollarse en el trabajo (Allen, Freeman, Russell, Rentz y Reizenstein, 2001).

Un estudio llevado a cabo por Allen, Freeman, Russell, Rentz y Reizenstein (2001), demuestra que la mayoría de las actitudes estudiadas de los empleados fueron significativamente menos favorables durante el inicio del recorte de personal, de manera subsecuente un año después del recorte de personal, 4 de las seis actitudes examinadas fueron similares al periodo previo al despido del personal. No sorpresivamente, estos resultados indican que el impacto más negativo sobre las actitudes del personal ocurren durante el periodo inmediato después de llevar a cabo dicho recorte. Después de un largo periodo de tiempo, dichas actitudes generalmente alcanzan niveles más favorables. En base a ello Allen, Freeman, Russell, Rentz y Reizenstein (2001) concluyeron que el recorte masivo de personal aparenta tener un efecto sobre las actitudes laborales, y esos efectos sufren cambios a lo largo del tiempo, y que el impacto inicial suele ser negativo. Además, los resultados del estudio sugieren que después de un largo periodo de tiempo (un año) las actitudes de los sobrevivientes a dicho recorte de personal quizás empiezan a regresar a la situación anterior al despido del personal.

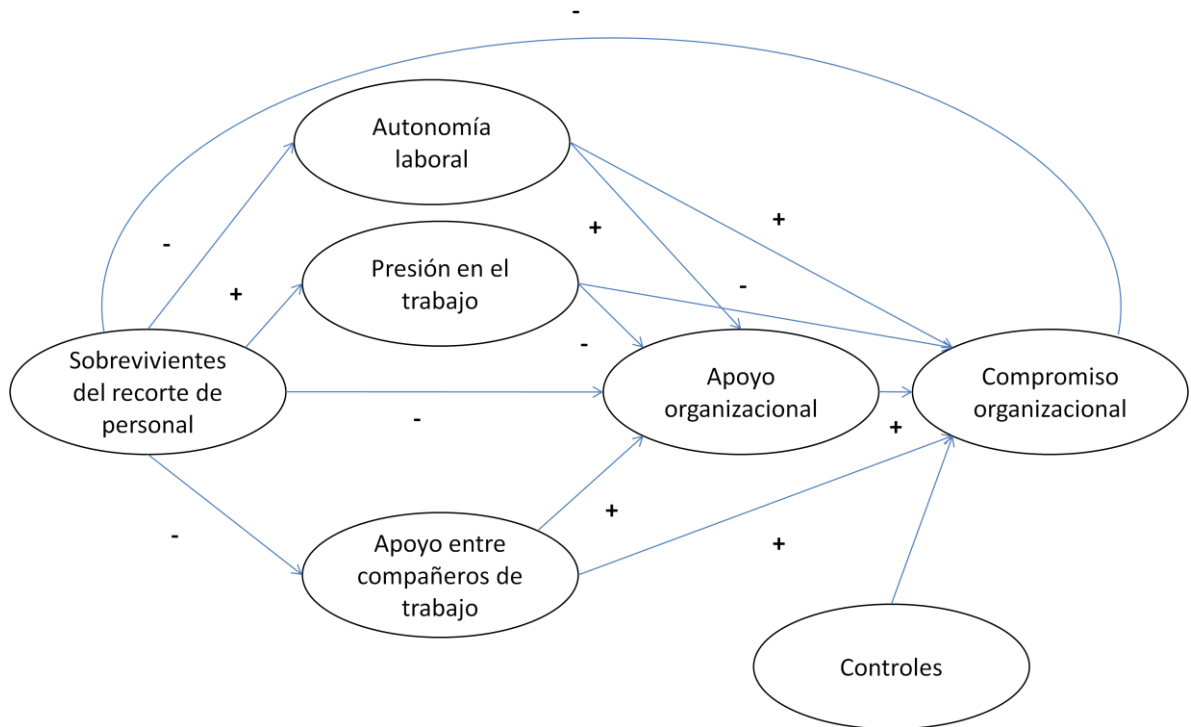
Otro de los temas interesantes que emergieron de los resultados de dicho estudio, primeramente fue que mientras la satisfacción con la alta dirección continuó incrementando después del recorte de personal, el involucramiento laboral continuó decreciendo. Por lo tanto, aunque los empleados estaban satisfechos con el desempeño de la alta dirección, ellos empezaron a estar menos involucrados con su trabajo. Esto quizás indica que a pesar de que los empleados estaban satisfechos con como la alta dirección estaba dirigiendo la organización que estaba atravesando por una seria disminución de su fuerza laboral, dichos empleados quizás continúan renuentes de inmiscuirse completamente en su trabajo por un periodo considerable después del recorte de plantilla (Allen, Freeman, Russell, Rentz y Reizenstein, 2001).

Shah (2000) comenta que académicos han encontrado un gran número de respuestas negativas por parte de los sobrevivientes al recorte de personal, entre los principales está la baja moral (Henkoff, 1990; Vries & Balazs, 1997), aumento inicial en la producción seguido de crisis y letargo (Applebaum, Simpson & Shapiro, 1987), aumento de estrés como resultado de cómo resultado del incremento de la incertidumbre de conservar su trabajo o si también serán parte del recorte, culpabilidad de los sobrevivientes (Brockner, 1988), bajo compromiso hacia la empresa, aumento de absentismo, cambio de personal (Burack & Singh, 1995), reducción de lealtad hacia la organización, temor de los empleados hacia próximos recortes, fuerza laboral desmotivada e inproductiva, (Weakland, 2001), disminución de futuras expectativas en la organización con respecto a adquirir un mejor puesto (Cascio, 1993) (Chatterjee y Bhattacharyya, 2005).

Mishra y Spreitzer (1998) argumentan que la confianza de los trabajadores y el empoderamiento sufre un considerable declive durante el downsizing, así como para Johansen y Swigart (1994) la pérdida sustancial de la fuerza laboral de una organización implica la pérdida de memoria y conocimiento de la misma (Gregory, 1999).

### 2.1.8. Modelos relacionados con el Downsizing.

**Figura 2.2. Modelo propuesto de sobrevivientes de downsizing y compromiso organizacional.**



**Fuente: Downsizing Survival: The Experience of Work and Organizational Commitment (2003).**

En la figura 2.2 observamos que el modelo propuesto de sobrevivientes de downsizing y compromiso organizacional, ha sido seleccionado debido a que en el estudio que se llevará a cabo en la empresa Mercantil de Alimentos del Mar, S.A. de C.V., se pretende analizar cómo afecta la variable compromiso organizacional sobre los sobrevivientes del recorte de personal llevado a cabo en dicha empresa. En el modelo propuesto por Knudsen, Johnson, Martin y Roman (2003) se puede observar cómo afecta el recorte de personal sobre los sobrevivientes, en cuanto a la autonomía de los mismos en el trabajo, lo cual indica ser menor, y que a su vez influye sobre el compromiso organizacional, disminuyéndolo; de igual manera sucede con el apoyo entre compañeros de trabajo el cual se ve afectado. La presión en el trabajo es otro aspecto que experimenta un incremento ya que genera un ambiente de tensión y finalmente recae sobre el compromiso

organizacional, que es el que influye directamente sobre el desempeño de los trabajadores.

Este modelo expresa claramente, las variables sobre las que tiene un impacto directo el downsizing, y que finalmente repercute sobre uno de los puntos principales que se deben tener en cuenta con el equipo de trabajo, siendo este el compromiso que tiene cada empleado para con la empresa, ya que al ser menor éste, puede llegar a registrarse un efecto negativo sobre la productividad y aportaciones innovadoras de los empleados, debido a que pueden estar a la espera de ser los siguientes en ser despedidos de la empresa.

**Figura 2.3. Archetypes of survivor response.**



**Fuente: Explaining how survivors respond to downsizing: the roles of trust, empowerment, justice and work redesign, (1998).**

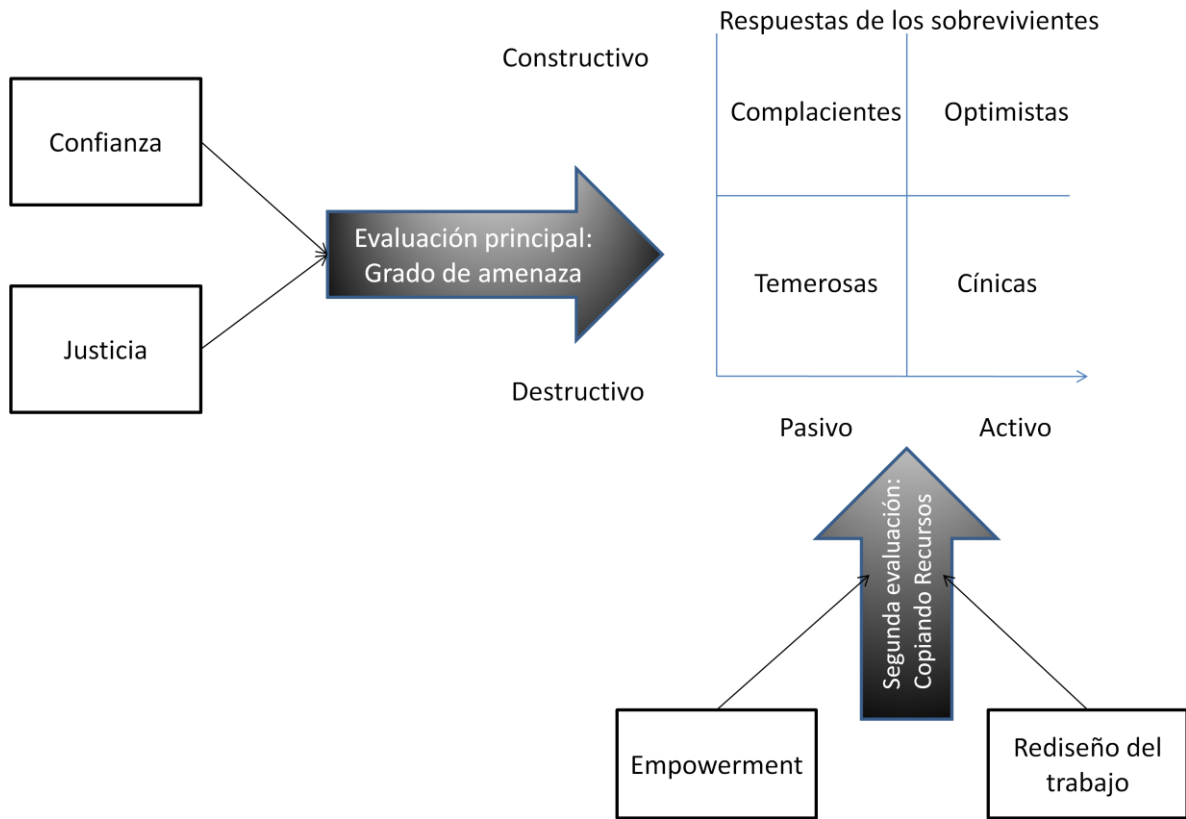
En la figura 2.3 se puede apreciar un modelo de Mishra y Spreitzer (1998), el cual fue basado en Farrell (1983) y Hirschman (1970), quienes comentan que los sobrevivientes al recorte de personal, responden a tal fenómeno de distinta manera; ellos proponen dos tipos de comportamiento el constructivo y el destructivo, y a su vez reaccionan de manera pasiva y activa; de los cuales se desprenden cuatro tipos de respuesta: la respuesta obligada, la respuesta optimista, la respuesta cínica y la respuesta temerosa.

Los que tienen una respuesta obligada y optimista, son constructivos ya que reflejan las creencias de los sobrevivientes, las cuales son que ellos no serán excesivamente dañados por el downsizing, por lo tanto tienden a cooperar con los

administrativos de la organización, como por ejemplo, trabajan horas extras sin compensación por dichas horas, por mientras esta la transición del recorte de personal. En contraste los que tienen una respuesta cínica y temerosa, son destructivos ya que los sobrevivientes del recorte de personal creen que es una amenaza y daño potencial del recorte de personal para ellos. Asimismo las respuestas optimistas y cinicas son activas ya que ellos creen que tienen la capacidad de hacer frente al fenómeno. En contraste, las respuestas obligadas y las temerosas al recorte de personal, son pasivas ya que consideran que no tienen la capacidad para hacer frente al problema (Mishra y Spreitzer, 1998).

Con lo anterior, cabe mencionar que al recurrir al recorte de personal, los directivos deben estar consientes de que los sobrevivientes a dicho fenómeno van a reaccionar de distinta manera, con la cual podrán mostrar una actitud que beneficie a los objetivos de la empresa, así como puede que los mismos se vean perjudicados.

**Figura 2.4. Theoretical framework of survivors responses to downsizing.**

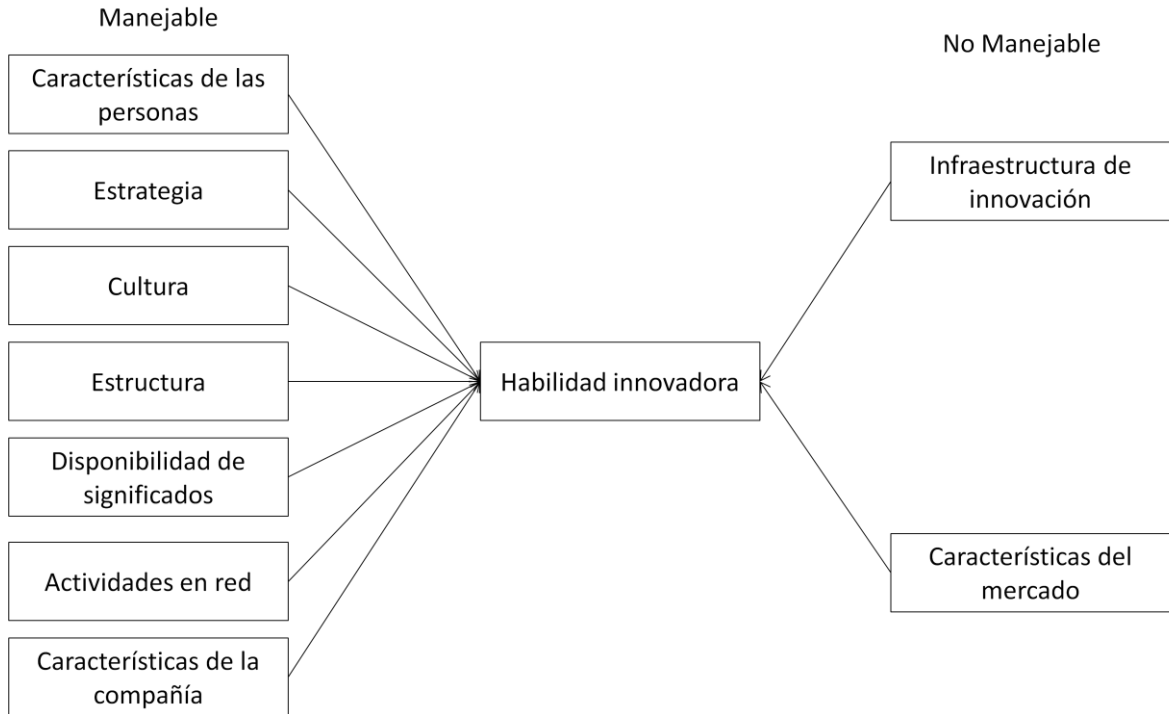


**Fuente: Explaining how survivors respond to downsizing: the roles of trust, empowerment, justice and work redesign, (1998).**

El modelo de la figura 2.4, está ligado al modelo de la Figura 2.3 , y trata de explicar como la respuesta de los sobrevivientes al recorte de personal está ligado directamente con la confianza y justicia que pueden percibir por parte de los directivos de la empresa, ya que cuando los sobrevivientes del recorte de personal creen que los administrativos están interesados sobre los intereses del personal, conduce una apreciación menos amenazadora, por que los sobrevivientes creen que la alta dirección está actuando no solo en beneficio de sus propios intereses y que cumplirán sus promesas. Finalmente, los sobrevivientes que creen que la alta dirección está siendo honesta con respecto de la situación actual de la empresa, quizás es menos amenazadora porque reduce la incertidumbre de entre los mismos (O'Neill & Lenn, 1995, citado en Mishra & Spreitzer, 1998).

Con esto, cabe mencionar que es muy importante el comportamiento que tengan los administrativos, ya que está muy relacionado al ambiente que se puede generar en el trabajo y la imagen que pueden crear entre sus colaboradores, y asimismo el futuro de la transición por la que están pasando.

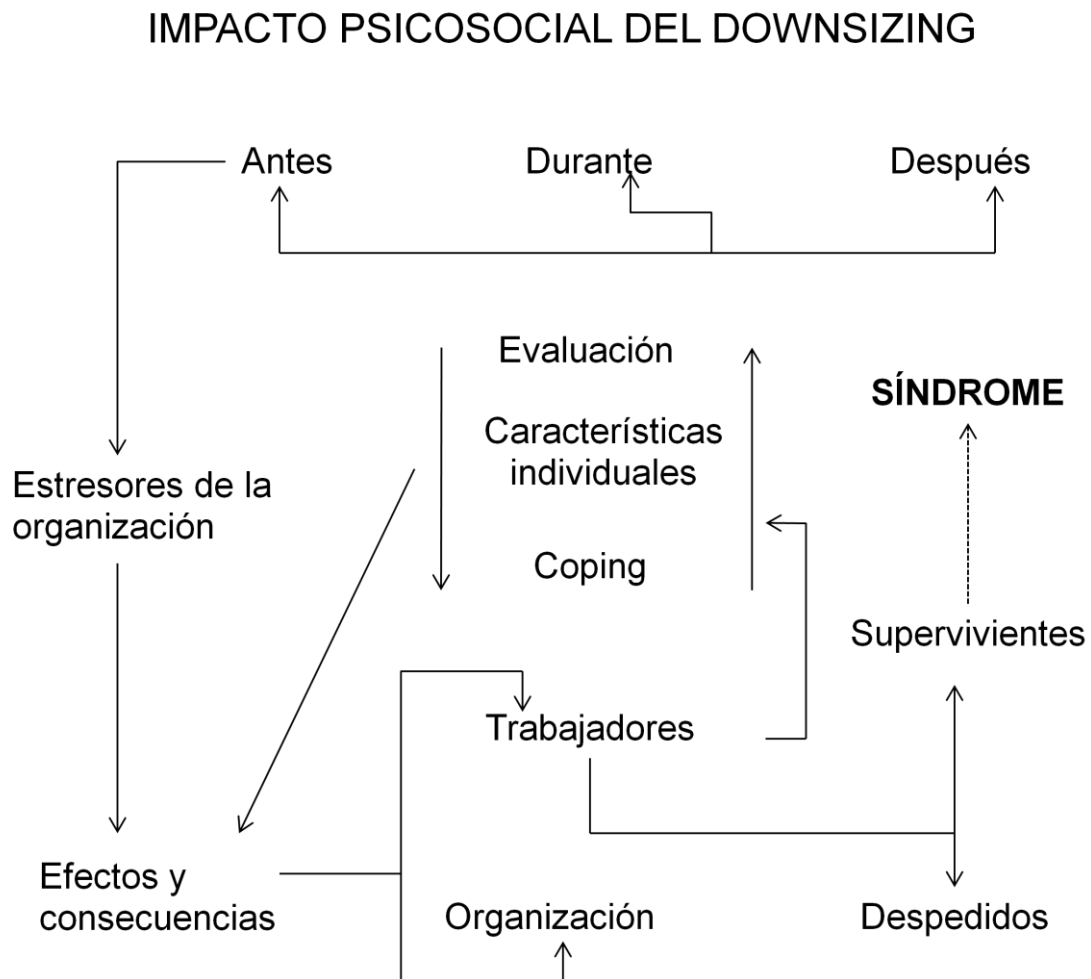
**Figura 2.5. Conceptual model for explaining the innovative ability of an SME.**



**Fuente: Determinants of innovative ability of SMEs, (1999).**

El modelo de la figura 2.5 menciona las variables manejables para la capacidad de innovación, las cuales son: las características de la gente, la estrategia, cultura, estructura, disponibilidad de medios, actividades en red y características de la compañía. Es muy importante tener conocimiento de ellas ya que, cuando ocurre un recorte de personal, uno de los aspectos que se considera se ve afectado, es el comportamiento innovador de los trabajadores, entonces es cuando la empresa debe considerar la manera en que pueden llegar a influir las variables anteriormente mencionadas sobre el comportamiento innovador de cada empleado, y ver si estas pueden ser modificadas para lograr más aportaciones o el involucramiento del personal para poder hacer frente a una etapa de cambios, y evitar que se vaya a difundir entre dicho personal, la inseguridad, incertidumbre, desconfianza y falta de lealtad que evite que la empresa enfrente dicha situación desfavorable, tanto para la estabilidad económica de la empresa como para la estabilidad de su personal.

**Figura 2.6. Ubicación del fenómeno downsizing dentro del modelo general de estrés laboral.**



**Fuente: Análisis del downsizing (reducción de plantilla) como fenómeno psicosocial, (2005).**

El modelo de la figura 2.6 menciona lo que diversos estudios han demostrado después de llevarse a cabo un recorte de personal en la empresa, el llamado síndrome del superviviente, ya que después de llevarse a cabo el recorte de personal, las personas que sobrevivieron a dichos despidos experimentan un ambiente tenso y lleno de incertidumbre ya que están a la espera de cuando sucederá el próximo recorte, lo cual genera estrés entre ellos, y a su vez una serie de cambios fisiológicos, psicológicos y conductuales, lo cual repercuten sobre su salud y bienestar social, ya que entran muchas variables en juego, tales como la preocupación por seguir teniendo el mismo nivel económico, la edad de la

persona, ya que para personas mayores les es más difícil encontrar trabajo, la incertidumbre por no saber el puesto que van a encontrar si son despedidos, entre otros factores. Son muchos los aspectos que llegan a influir sobre una persona que está experimentando tal fenómeno, y que por lo tanto está propenso a que sufra de angustia, temor y enfermedades que le puedan provocar la misma.

## 2.2. Inseguridad en el trabajo.

### 2.2.1. Definiciones de Inseguridad en el trabajo.

**Tabla 2.3. Definiciones de Inseguridad en el trabajo.**

| <b>Autor</b>            | <b>Fecha</b> | <b>Fuente</b>  | <b>Definición</b>   |
|-------------------------|--------------|--|---|
| Probst                  | 2004         | Trabajo Temporal, Inseguridad laboral percibida y sus implicaciones. Factores psicosociales intervinientes. Tesis Doctoral | "Percepción de que el futuro del propio trabajo, tal como es en un momento dado, es inestable y puede verse amenazado" (Silla, 2007, p.61). |
| Davy et al.             | 1997         | Applied Psychology: An international review, 2002, 51 (1).   | "Es una expectativa individual acerca de la continuidad en una situación laboral " (Sverke & Hellgren, 2002, p. 27).                        |
| Rossenblat & Rubio      | 1996         | Applied Psychology: An international review, 2002, 51 (1).   | "Preocupación total acerca de la futura existencia del trabajo" (Sverke et al, 2002, p. 27).  |
| Heaney, Israel, & House | 1994         | Applied Psychology: An international review, 2002, 51 (1).   | "Percepción de una amenaza potencial de continuar en su trabajo actual" (Sverke et al, 2002, p. 27).  |
| Greenhalgh & Rosenblatt | 1984         | Applied Psychology: An international review, 2002, 51 (1).   | "Impotencia de mantener el deseo de continuar en una situación laboral amenazadora" (Sverke et al, 2002, p. 27).                            |
| Caplan                  | 1975         | <i>Southern African Business Review</i> , 12 (2), 49-86.   | "Incertidumbre cognoscitiva general acerca de la seguridad futura" (Pienaar & Wyk, 2008, p. 55)   |

**Fuente: Elaboración propia.**

La inseguridad laboral se ha convertido en un estresor muy extendido como resultado de los cambios del entorno. En general, cabe esperar que vaya asociada a reacciones negativas por varios motivos. Jahoda (1982) menciona que tal importancia se debe a que el trabajo cubre necesidades económicas y psicosociales importantes por tal motivo es razonable esperar que la inseguridad laboral, es decir la anticipación de su posible pérdida, vaya asociada a consecuencias negativas. En segundo lugar, la incertidumbre y la falta de control son dos de sus principales características por lo que se asume que la inseguridad laboral generará malestar (De Witte, 2005, citado en Silla, 2007).

En el campo de la psicología predomina la concepción de la inseguridad laboral como un fenómeno subjetivo (Sverke y Hellgren, 2002; Sverke y cols., 2002). Este modo de conceptualizarla tiene implicaciones importantes para su estudio, ya que dicha naturaleza subjetiva implica que las mismas circunstancias pueden desencadenar sentimientos de inseguridad laboral en unos individuos pero no en otros (Sverke y Hellgren, 2002). Por lo tanto, no se puede asumir que, por ejemplo, tener un contrato temporal o una situación de reducción de personal genere inseguridad laboral de forma inequívoca. Asimismo, una persona puede percibir inseguridad laboral aunque la organización esté en un buen momento económico (Hartley, Jacobson, Klandermans, y Van Vuuren, 1991; Rosenblatt y Ruvio, 1996, en Silla, 2007).

La inseguridad laboral cognitiva se refiere principalmente a la probabilidad que percibe el individuo de que puede perder su trabajo actual. En cambio, la inseguridad laboral afectiva se centra en la preocupación o el miedo asociado a la posibilidad de perder el trabajo (Jacobson, 1991, citado en Silla, 2007).

La inseguridad laboral puede conceptualizarse como un constructo unidimensional y multidimensional. La mayoría de autores han abordado el estudio de la inseguridad laboral como un constructo unidimensional (De Witte, 1999, Johnson, Messe, y Crano, 1984; Mohr, 2000) referido a la posible pérdida del trabajo en sí.

Las definiciones unidimensionales pueden centrarse tanto en la probabilidad de perder el empleo (De Witte, 1999, Mohr, 2000), como en la preocupación que conlleva dicha pérdida (Johnson y cols., 1984, citado en Silla, 2007, p. 62).

Ashford, Lee, y Bobko (1989), Greenhalgh y Rosenblatt (1984), Roskies y Louis-Guerin (1990) adoptan una óptica más amplia poniendo el acento en las dimensiones que conforman la inseguridad laboral. Centrándose en otros aspectos, como en la percepción de inseguridad laboral que se deriva de la posible pérdida de características relevantes del trabajo (Silla, 2007).

Una de las primeras definiciones multidimensionales de inseguridad laboral es la de Greenhalgh y Rosenblatt (1984). Estos autores desarrollaron un modelo sobre los antecedentes y las consecuencias de este fenómeno. En su modelo distinguen dos dimensiones importantes de la inseguridad laboral, el sentimiento de impotencia ante la posible amenaza y la gravedad asociada a la posible pérdida de características relevantes del trabajo. Asimismo, la gravedad asociada a la posible pérdida viene determinada por dos factores. Por un lado, se encuentra el alcance o amplitud y la importancia de las características del trabajo que se ven amenazadas, y por otro lado, la probabilidad de que se materialice la pérdida de dichas características (Greenhalgh y Rosenblatt, 1984 en Silla, 2007).

Ashford y cols. (1989), Barling y Kelloway (1996), Fox y Chancey (1998) y Mauno, Leskinen, y Kinnunen (2001) han considerado la inseguridad laboral como un estresor. Primeramente, representa una amenaza porque se refiere a la anticipación de un suceso estresante como es la pérdida del trabajo. Aunado a esto, va acompañado de incertidumbre y de falta de control. Por último, a partir de la teoría de la privación (Jahoda, 1982) se deriva que la inseguridad laboral puede desencadenar reacciones negativas. Esto se debe a que ante la posible pérdida del empleo se ven amenazadas funciones psicológicas, sociales y económicas que cubre el trabajo (Silla, 2007).

### **2.2.2. Teoría del estrés de Lazarus y Folkman.**

Lazarus y Folkman (1984) señalan que una situación potencialmente estresante puede desencadenar respuestas cognitivas y conductuales muy diversas sostienen que la experiencia de estrés depende de la interacción entre la persona y la situación. Así, una misma situación puede desencadenar repuestas diferentes. Lazarus y Folkman (1984) señalan algunas características situacionales que pueden hacer que una situación sea potencialmente estresante. En primer lugar, generarán estrés aquellas situaciones asociadas a consecuencias negativas. En segundo lugar, la ambigüedad que va asociada a aspectos relacionados con la situación de amenaza; por ejemplo su duración. Por último, la incertidumbre acerca de si la situación de amenaza va a tener lugar o no (Silla, 2007).

### 2.3. Variable Comportamiento Innovador.

#### 2.3.1. Definiciones de Comportamiento Innovador.

**Tabla 2.4. Definiciones de comportamiento innovador.**

| <b>Autor</b>  | <b>Fecha</b> | <b>Fuente</b>  | <b>Definición</b>  |
|---------------|--------------|--|--|
| Lundvall      | 1992         | Documento de Trabajo 02/06.<br><a href="http://www3.uva.es/empresa/uploads/dt_02_06.pdf">http://www3.uva.es/empresa/uploads/dt_02_06.pdf</a> | "La innovación es un proceso de búsqueda y explotación generador de nuevos productos, nuevas técnicas, nuevas formas de organización y nuevos mercados " (Lundvall, 1992, citado en Marques, Galende & Cruz, 2006, p.8).                 |
| Scott y Bruce | 1994         | Documento de Trabajo 02/06.<br><a href="http://www3.uva.es/empresa/uploads/dt_02_06.pdf">http://www3.uva.es/empresa/uploads/dt_02_06.pdf</a> | "Proceso que envuelve generación e implementación de ideas " (Scott y Bruce, 1994, en Marques, et al, 2006, p.8).  |
| West y caFarr | 1989         | Revista da FAE, 10 (1), p. 27-38.  | Comportamiento innovador son todas las acciones individuales dirigidas a la generación, introducción y aplicación de una novedad beneficiosa a cualquier nivel de la organización" (West & Farr, 1989 citado en Vallarino, 2007, p. 29). |

**Fuente: Elaboración propia.**

### **2.3.2. Factores que influyen en el comportamiento innovador.**

Trabajo desafiante.

Scott y Bruce (1994) mencionan que es más probable que la gente a la cual le gusta su trabajo haga sugerencias de mejoras y apoye la implementación. Amabile (1988) ha demostrado que el desafío percibido en un trabajo es crucial para la creatividad del empleado (Vallarino, 2007, p. 30).

Cuando los empleados enfrentan desafíos, son motivados más intrínsecamente. Los trabajadores pueden ser motivados por factores intrínsecos y extrínsecos (Amabile, 1988; 1997; 1998). Los motivadores extrínsecos consisten en incrementos salariales, bonos etc.; y los intrínsecos incluyen incentivos recibidos por participación (no relacionados directamente al rendimiento, como percibir un trabajo como desafiante) y se supone que tienen un efecto más significativo al momento de hacer sugerencias o poner esfuerzo en la implementación (Vallarino, 2007).

Autonomía.

Basu y Green (1997) definen la autonomía como el grado de libertad que se da a los trabajadores para realizar sus tareas sin supervisión excesiva. Es probable que la gente innove cuando tienen la suficiente autonomía y control sobre su trabajo. Se crea un ambiente que promueve el libre pensamiento, el intercambio de información, y la libertad para explorar y evaluar formas nuevas de manejar los problemas. (Axtell et al., 2000; Jong et al., 2001, citado en Vallarino, 2007).

Bodewes (2000) comenta que una estandarización excesiva en las empresas impide la innovación (Vallarino, 2007).

Importancia estratégica.

Una empresa también podría tratar de estimular el comportamiento innovador de los trabajadores directamente dándole una importancia estratégica a la innovación. Por lo tanto una visión provee las directrices a las actividades que una compañía desarrollará en el futuro. Para los trabajadores, las ideas expresadas en la visión pueden actuar como una brújula, guiándolos en sus decisiones diarias (Vallarino, 2007).

Amabile (1997) menciona que las empresas deberían proveer los recursos para sustentar la innovación, como fondos, materiales e instalaciones. En las empresas pequeñas en particular, la falta de recursos puede impedir el éxito de la innovación (Vossen & Nooteboom, 1996; citado en Vallarino, 2007).

Ambiente favorable.

Nystrom (1990) define el ambiente o clima como “los sentimientos, actitudes y tendencias comportamentales que caracterizan la vida organizacional”. Es un sistema de normas informales que define cómo actuarán los empleados (Vallarino, 2007).

Según Vallarino (2007) la mayoría de los investigadores coinciden en que la percepción de los trabajadores de un ambiente favorable puede incrementar el comportamiento innovador. Si se busca facilitar y promover la innovación, toma importancia el tolerar las visiones minoritarias o que se separan de la norma dentro de las organizaciones, ya que las visiones diferentes estimulan el pensamiento creativo. El desarrollo de servicios innovadores requiere de un ambiente que promueva y respalde la apertura, la creatividad y el “salirse” de las normas.

## 2.4. Variable Capacidades de Aprendizaje.

### 2.4.1. Definiciones de Capacidades de Aprendizaje.

**Tabla 2.5. Definiciones de Capacidad de aprendizaje.**

| <b>Autor</b> | <b>Fecha</b> | <b>Fuente</b>                                  | <b>Definición</b>   |
|--------------|--------------|--|---|
| Marin        | 1999         | Acimed, 14 (6)                                 | El aprendizaje organizacional no es la obtención de información; el aprendizaje es mejorar nuestra capacidad para iniciar acciones y lograr una mejora sostenida en el desempeño " (Vega, 2006)   |
| Mendoza      | 1996         | Gestión<br>Universidad del<br>Norte, pp. 1-24. | "Es un cambio de conducta que se produce para enfrentar una realidad nueva; no se trata sólo de cambios en los modelos mentales, sino de modificaciones en la forma de actuar " (Mendoza, 1996, p. 1).  |
| Prieto       | 2004         | Pensamiento y<br>gestión, 24.                  | "La capacidad de aprendizaje de las organizaciones es el potencial dinámico de creación, asimilación, difusión y utilización del conocimiento por medio de numerosos flujos de conocimiento que hacen posible la formación y evolución de las memorias organizacionales de conocimiento que capacitan a las organizaciones y sus agentes de conocimiento para actuar intencionalmente en entornos cambiantes"(Garzón, 2008, p. 203) |

**Fuente:** Elaboración propia.

### 2.4.2. Teorías de Aprendizaje.

Tabla 2.6. Teorías de aprendizaje.

| Autor          | Fecha                         | Fuente   | Nombre                                | Descripción   |
|----------------|-------------------------------|--|---------------------------------------|---|
| Pavlov, I.     | Principios de la década 1900. | Robbins, P. y Judge, T. Comportamiento organizacional, 2009. | Teoría del condicionamiento clásico   | La teoría del condicionamiento clásico, se basa en que Pavlov enseñó a algunos perros a que salivaran en respuesta al sonido de una campana. Cuando Pavlov presentaba al perro un trozo de carne, este mostraba un aumento notable en su salivación. Cuando Pavlov terminaba la exhibición de la carne con el sonido de una campana el perro no salivaba, luego relacionó el alimento con el sonido de ésta. Después de escuchar repetidas veces la campana antes de obtener su comida, el perro comenzó a salivar tan pronto como oía su sonido. Poco después, el animal salivaba con solo escuchar el sonido de la campana, aun si no se le ofrecía comida. En efecto el perro había aprendido a responder, es decir, a salivar ante el sonido de la campana (Robbins, & Judge, 2009, p. 55). |
| Skinner, B. F. | s.f.                          | Robbins, P. y Judge, T. Comportamiento organizacional, 2009. | Teoría del condicionamiento operante. | Skinner argumentó que la creación de consecuencias agradables después de formas específicas de comportamiento incrementaría la frecuencia con que éste sucediera. Demostró que lo más probable es que las personas tengan los comportamientos deseados si se les refuerza positivamente para ello; esas recompensas son más efectivas si siguen de inmediato a la respuesta deseada; y que el comportamiento que no se recompensa, o se castiga, no es probable que se repita (Robbins, & Judge, 2009, p. 55).  |
| Rotter         | 1954                          | Adicciones,  | Teoría del                            | Esta teoría estudia la conducta como un resultado de  |

|  |  |       |                    |   |
|--|--|-------|--------------------|---|
|  |  | 2006. | aprendizaje social | interacción entre la persona y su entorno, desarrolla una descripción detallada de la situación psicológica del individuo y las condiciones ambientales (metas o reforzamientos) y realiza una aproximación histórica al estudio de la personalidad, con énfasis especial en las necesidades individuales y las “expectativas” que tiene la persona de que esas metas serán alcanzadas y esas necesidades satisfechas (Fernández & Llorente, 2006). |
|--|--|-------|--------------------|---|

Fuente: Elaboración propia.

Según Garzón (2008) la capacidad de aprendizaje es considerada y valorada como una variable multidimensional en la que las fuentes, los niveles de aprendizaje, la cultura y las condiciones para de aprendizaje constituyen las dimensiones representativas. En base a estos planteamientos, la capacidad de aprendizaje de una organización está determinada por cuatro variables fundamentales: las fuentes, los niveles de aprendizaje, la cultura y las condiciones para de aprendizaje (Garzón, 2005, citado en Garzón, 2008).

Bontis (1999), y Vera y Crossan (2000) las caracterizan en dos dimensiones: una dimensión estática, constituida por los *stocks* de conocimiento –tácitos o explícitos– inmersos en la organización y que residen en los individuos, los grupos y en la propia organización, y una dimensión dinámica, determinada por los procesos de aprendizaje que hacen posible la evolución de los *stocks* por medio de la activación de “flujos” de generación, absorción, difusión y utilización del conocimiento. De esta manera, los *stocks* de conocimiento son el *input* y el *output* de un conjunto de flujos o procesos de aprendizaje que, en la terminología de March (1991), hacen posible la exploración y la explotación de los conocimientos. Por lo tanto, la interacción dinámica entre las fuentes, los niveles de aprendizaje, la cultura y las condiciones para el aprendizaje, los conocimientos y los procesos de aprendizaje que los desarrollan determinan la capacidad de aprendizaje de las organizaciones, cuyos efectos sobre los resultados de la organización son moderados por la gestión del conocimiento (Garzón, 2008).

El término “aprendizaje organizacional” apareció por primera vez en una publicación de Miller y Cangelloti (1965). Los autores, basados en la Teoría de Contingencias\*, propusieron el modelo conceptual “adaptación-aprendizaje” para explicar por qué sólo algunas instituciones sobreviven a las exigencias de sus entornos a través del tiempo (Garzón, 2008).

### **2.4.3. Fuentes del aprendizaje organizacional.**

Son las distintas situaciones que deben ser consideradas y utilizadas en las empresas para generar aprendizajes, las cuales se clasifican así: Las crisis y los problemas, los clientes, las unidades especializadas, las adquisiciones, la competencia, la experiencia y los practicantes, la tecnología, las redes, la historia, los supuestos (Garzón, 2008).

Beazley (2003) ha establecido que el conocimiento derivado de fuentes, tanto humanas como inanimadas, es crítico para la productividad, la innovación y el desempeño de los empleados. Por tanto, es importante el acceso a ambas formas, garantizando que el conocimiento operativo crítico requerido para un desempeño de nivel superior sea conservado para ser transmitido a los empleados que vengan en el futuro, trátase de conocimiento tácito, virtual o explícito (Garzón, 2008).

Según Garzón (2008) las organizaciones orientadas al aprendizaje actúan sobre las crisis y los problemas, como variables fundamentales para el aprendizaje; es hacer llegar a la persona que resuelve los problemas aquellos conocimientos que le ayuden a realizar mejor cada una de las facetas del proceso. Desde este mismo punto de vista, la actividad de resolución de crisis y problemas produce aprendizaje, siempre y cuando el reto que plantea el problema a la persona que debe resolverlo se sitúe dentro de unos determinados límites, y el aprendizaje máximo ocurre cuando el reto inherente a la crisis y al problema está acorde con las capacidades de la persona que resuelve el mismo.

### **2.4.4. Condiciones para el aprendizaje organizacional.**

El conocimiento debe ser transmitido y conservado a través de las diferentes condiciones que brinden las organizaciones para la generación del mismo:

Competencias, Comunidades de práctica, Comunidades de compromiso, Comunidades de aprendizaje, Memoria organizacional.

Las competencias cognitivas permiten generar nuevos conocimientos y pueden ser de dominio, de tarea, de inferencia, de autocrítica, de visión compartida a través de coincidir en sus modelos mentales, de pensamiento sistémico, de aprender a aprender, que incluye aprender a desaprender, de aprender a escuchar, de aprender a confiar, laborales, básicas, genéricas o transversales, específicas (Garzón, 2008, p. 209).

Las comunidades de aprendizaje son unidades autónomas de trabajo generadas en un ambiente que estimula la autonomía y la toma de responsabilidades de cada uno en los resultados (visión del poder individual como multiplicador de los efectos de las intervenciones) (Nonaka, 1999, citado en Garzón, 2008, p. 209); que no están delimitadas por fronteras grupales, departamentales o divisionales, sino que, afirma Krogh et al. (2001), pueden superponerse dentro de estos ámbitos y entre ellos. Todas las comunidades de aprendizaje poseen rituales, lenguaje, normas y valores propios. Garzón (2008) menciona que su idea de comunidad se caracteriza por la interacción frente a frente, así como por el gradual y creciente conocimiento entre sí de los participantes en la creación de conocimiento. El conocimiento social que éstos adquieren a través de esta experiencia es la clave para la eficaz creación de conocimiento y la formación del contexto facilitador adecuado (Garzón, 2008, p. 209).

Las comunidades de compromiso se caracterizan por ser un equipo de individuos que crean un sentido de compromiso colectivo; desarrollan imágenes del futuro que todos desean crear, junto con los valores que serán importantes para llegar allá y las metas que esperan alcanzar por el camino (Senge, 2002, citado en Garzón, 2008, p. 210).

Las comunidades de práctica son equipos auto organizados, iniciados por empleados que se comunican en razón a que comparten prácticas laborales,

emergen, son el fundamento de donde fluirá la información, de donde se utilizará el conocimiento y existe el saber hacer las cosas. Se deben considerar como activos de la organización y buscar modos para preservarlas.

Tienen un lenguaje y uso propios de la tecnología que surgen del hecho de trabajar juntos en ciertos contextos. Requieren de saber todos lo mismo que los demás miembros, para aprovechar sus conocimientos prácticos. Permiten alcanzar el más alto nivel de conocimientos y de competencia en las organizaciones. Son cajas de resonancia, como difusoras del conocimiento. Requieren de retos que atraigan a las personas y estimulen su curiosidad natural y profesional. Necesitan reconocimiento de los logros obtenidos y de espacios para que se reúnan y dispongan de elementos mínimos. Pueden y deben conformar redes de conocimientos y espacios virtuales (Garzón, 2008).

La memoria organizacional se fundamente en el conocimiento; aumenta cuando aumenta el conocimiento perceptual de las personas, que se debe incorporar a una infraestructura física, transformándolo, almacenando, transmitiendo, recuperando y utilizando el conocimiento, para lo cual es necesario realizar un inventario de conocimientos, rastrear la evidencia existente, complementando las bases de datos existentes con una base de datos de documentos, y por tanto, se nutre del conocimiento pasado; por consiguiente, es necesario establecer la continuidad interna y externa, y tener la capacidad de recategorizarlo y reconceptualizarlo para que lo utilicen otras personas; incluye propiedad intelectual como patentes, marcas, propiedad intelectual y es necesaria la depuración, limpieza y actualización de contenidos (Garzón, 2008) .

#### **2.4.5. Sujetos del aprendizaje organizacional.**

Los sujetos del aprendizaje son: individual, de equipo, organizacional e interorganizacional (Garzón, 2008).

Garzón (2008) menciona que el aprendizaje individual se orienta hacia nuevas experiencias de conocimiento; las personas deben desarrollar la capacidad, no solo consiste en llenarse de contenido, sino de aprender a usar procesos que puedan modificar su acercamiento a las cosas, a olvidar información inútil y estar abiertos a nuevos conocimientos.

Asimismo dice que el aprendizaje es personal, ya que se origina y reside en las personas. Nonaka y Takeuchi (1999) consideran que el criterio que se desarrolla como resultado de la experiencia particular de cada uno al contacto con los hechos y su inherencia con la realidad genera un conocimiento personal, que se fortalece al compartirlo con los demás (Garzón, 2008).

El aprendizaje de equipo apunta a la necesidad de crear condiciones y mecanismos para la construcción de equipos orientados al aprendizaje. La experiencia de López (2003) muestra que el cociente intelectual del equipo desarrollado en ambientes de trabajo colaborativo, en pequeños equipos heterogéneos, es potencialmente superior al de los individuos (Garzón, 2008, p. 213).

Es una instancia que permite, según López (2003), encauzar los nuevos conocimientos y habilidades adquiridas por cada uno de los miembros en la construcción de un aprendizaje colectivo, que sirva a los objetivos organizacionales (Garzón, 2008).

El aprendizaje organizacional se produce como consecuencia del aprendizaje personal, por tanto, es cierto que, en un sentido más avanzado del aprendizaje, sólo los agentes que poseen un mecanismo de deducción pueden aprender. Las organizaciones aprenden en un sentido más degenerado, en el que hay simples cambios de reglas, pero éstas nunca se incorporan a un mecanismo de inferencia capaz de explotar el conocimiento común, en combinación con el conocimiento individual (Garzón, 2008).

El aprendizaje interorganizacional se produce en equipos de organizaciones de un corporativo. Mucha gente habla sobre ella, pero todavía nadie ha declarado ser capaz de proporcionar un modelo de trabajo para la organización que aprende, o el aprendizaje de las organizaciones (Gold, 1994, citado en Garzón, 2008, p. 214).

## 2.5. Variable Compromiso Organizacional.

### 2.7. Definiciones de Compromiso Organizacional.

| <b>Autor</b>                           | <b>Fecha</b> | <b>Fuente</b>                                       | <b>Definición</b>  |
|--|--------------|---|--|
| Mowday, Steers y Porter.               | 1979         | Rev Latino-am Enfermagem 2008, mayo- junio, (16) 3. | "La fuerza relativa de una identificación individual e implicación con una organización en particular" (Betanzos, Andrade & Paz, 2006, p. 28)                        |
| Llapa, E., Auxiliadora, M. y Tadeu, J. | 2008         | Rev Latino-am Enfermagem 2008, mayo- junio, (16) 3. | "La suma de presiones normativas usadas para un individuo trabajar teniendo en mente los objetivos e intereses organizacionales"                                     |
| Llapa, et al.                          | 2008         | Rev Latino-am Enfermagem 2008, mayo- junio, (16) 3. | "El vínculo psicológico de una persona con una organización que refleja el grado en que ella internaliza y adopta características o perspectivas de la organización" |
| Llapa, et al.                          | 2008         | Rev Latino-am Enfermagem 2008, mayo- junio, (16) 3. | Un estado psicológico que vincula al individuo con la organización"  |
| Llapa, et al.                          | 2008         | Rev Latino-am Enfermagem 2008, mayo- junio, (16) 3. | "Un lazo o vinculo entre el individuo y la organización"   |
| Llapa, et al.                          | 2008         | Rev Latino-am Enfermagem 2008, mayo- junio, (16) 3. | "La actitud de una persona con respecto a su profesión o vocación"   |
| Llapa, et al.                          | 2008         | Rev Latino-am Enfermagem 2008, mayo- junio, (16) 3. | "La motivación para trabajar en la vocación escogida"  |

Fuente: Elaboración propia.

### **2.5.2. Tipos de Compromiso Organizacional.**

Álvarez (2008) define el compromiso afectivo como la vinculación emocional o afectiva que el trabajador siente hacia su empresa, de tal manera que trabajadores fuertemente comprometidos se identifican y se comprometen con su empresa y les gusta pertenecer a ella. En lo que respecta al compromiso de permanencia, este hace referencia a la necesidad de permanecer en la empresa por motivos económicos relacionados con los costes asociados a salir de ella (Allen & Meyer, 1990, citado en Álvarez, 2008).

Debido a esto los trabajadores que presentan un elevado compromiso afectivo permanecen en la empresa porque lo desean mientras que aquéllos con un elevado 'compromiso de permanencia' permanecen porque lo necesitan.

Meyer y Allen (1991) señalan que es más probable que se esfuercen en beneficio de la empresa los trabajadores que quieren permanecer en ella (compromiso afectivo) que aquéllos que necesitan permanecer (compromiso de permanencia) (Álvarez, 2008).

### **2.5.3. Teorías de Compromiso Organizacional.**

Una de las teorías más habitualmente aludida para justificar la existencia de diferencias entre las actitudes laborales de los trabajadores de tiempo completo y los trabajadores a tiempo parcial es la "Teoría de inclusión parcial".

Esta teoría explica que los individuos son miembros de múltiples sistemas sociales desempeñando, por lo tanto, diferentes roles en los diferentes ámbitos de su vida (Katz y Kahn, 1978). De acuerdo con este planteamiento los trabajadores de tiempo completo podrían estar más involucrados en su rol como trabajador que los trabajadores a tiempo parcial al permanecer más tiempo en la empresa. Este razonamiento ayudaría a justificar un mayor compromiso organizacional por parte de los trabajadores de tiempo completo (Martin & Hafer, 1995; Wetzel, Soloshy & Gallagher, 1990 citado en Álvarez, 2008).

Otra teoría utilizada para explicar el compromiso organizacional es el ofrecido por la “Teoría del intercambio social” (Blau, 1964). Dicha teoría plantea, en términos generales, que cuando la acción de una persona recibe la recompensa que espera o, especialmente, una recompensa mayor que la esperada, se sentirá complacida y lo más probable es que realice la conducta aprobada, siendo los resultados de ésta más valiosos para ella. En el contexto del compromiso organizacional, se considera que los empleados intercambian su implicación con la empresa por recompensas y beneficios (Hall & Mirvis, 1996). Los empleados estarán comprometidos en la medida en que sus necesidades y expectativas se vean satisfechas en estas relaciones de intercambio. Considerando que los empleados a tiempo parcial habitualmente son relativamente peor tratados en la empresa en cuanto a recompensas y beneficios se podría esperar, de acuerdo con la teoría del intercambio social, que estuvieran relativamente menos comprometidos (Álvarez, 2008).

Según Marín (2003) el compromiso organizacional va más allá de la lealtad y llega a la contribución activa en el logro de las metas de la organización. El compromiso organizacional es una actitud hacia el trabajo más amplia que la satisfacción, ya que se aplica a toda la organización y no solo al trabajo.

Un compromiso organizacional intenso se caracteriza por:

Creencia y aceptación de las metas y valores de la organización.

Disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización.

El deseo de mantenerse dentro de la organización (Marín, 2003, p. 42).

#### **2.5.4. Factores que determinan el compromiso organizacional.**

Las características del trabajo.- El compromiso organizacional es más alto en la medida que las personas tienen mayor nivel de autonomía, variedad y responsabilidad en la realización de una actividad determinada (Baron y Greenberg, 1995, citado en Marín, 2003, p. 46).

La naturaleza de las recompensas que recibe el individuo.- Baron y Greenberg (1995) comentan que el uso de planes de participación en los beneficios, permite incrementar el compromiso con la organización de los trabajadores por los incentivos que este les reparta (Marín, 2003, p. 46).

La existencia de alternativas u oportunidades de empleo.- En la medida en que un sujeto percibe mayores oportunidades para dejar la empresa, tendrá menores niveles de compromiso con su organización (Baron & Greenberg, 1995, citado en Marín, 2003, p. 46).

Características personales del trabajador (Marín, 2003).- Se consideran los siguientes aspectos:

Antigüedad. Según Baron y Greenberg (1995) las personas que han permanecido más tiempo en la organización, están más comprometidos que aquellos que tienen menos tiempo en la misma.

Allen y Meyer (1997) comentan que los empleados que requieren adquirir experiencia para desempeñar un cargo determinado al permanecer mucho tiempo en la organización, tienden a desarrollar con la misma, una vinculación positiva (Marín, 2003).

Edad. March y Simon (1958) comentan que esta variable demográfica está relacionada con el componente afectivo y con el calculador, debido a que en la medida en que los individuos tienen más años tienden a ver reducidas sus

posibilidades de empleo y se incrementa para ellos el costo de abandonar la organización, además los trabajadores con más edad tienden a comprometerse más afectivamente con la empresa en la medida que reciben mejores posiciones y desarrollan a través del tiempo una mayor compenetración con lo que hacen (Marín, 2003).

Sexo. Según Grusky (1996) las mujeres tienden a estar más comprometidas que los hombres ya que estas usualmente consiguen mas limitantes o barreras para obtener su membresía en una organización, sin embargo, sobre los resultados de un estudio realizado por Mathieu y Zajac (1990) se concluyó que no existe diferencia significativa para el compromiso organizacional entre ambos sexos (Marín, 2003).

Estado Civil. Según Mathieu y Zajac (1990) comentan que las personas casadas tienen mayores niveles de compromiso (especialmente calculador), considerando que estos poseen mayores responsabilidades financieras con su familia (Marín, 2003).

Nivel educativo. Según Wallace (1993) las personas que poseen mayores niveles de educación tienden a presentar menores niveles de compromiso; ya que perciben que al tener un alto nivel de especialización poseen un mayor número de oportunidades de crecer profesionalmente en distintas empresas, a diferencia de las personas con menor nivel educativo, ya que no sienten ninguna seguridad en sus conocimientos y habilidades y poseen un mayor temor al desempleo, lo cual los conduce a comprometerse más con su organización (Marín, 2003).

## 2.6. Variable Desempeño.

### 2.6.1. Definiciones de Desempeño.

**Tabla 2.8. Definiciones de Desempeño.**

| <b>Autor</b>        | <b>Fecha</b> | <b>Fuente</b>   | <b>Definición</b>   |
|---------------------|--------------|---|---|
| D´Vicente           | 1997         | Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Sociales. | Nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. En tal sentido, este desempeño está conformado por actividades tangibles, observables y medibles, y otras que se pueden deducir (D´Vicente, 1997, citado en Araujo & Leal, s.f., p. 140).         |
| Stoner              | 1994         | Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Sociales. | “El desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad” (Stoner, 1994 en Araujo et al., s.f., p. 140)   |
| Chiavenato          | 2000         | Revista Negotium/Ciencias Gerenciales.                          | “Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”. (Chiavenato, 2000, citado en Quintero, Africano, & Faría, 2008, p. 36)   |
| Milkovich y Boudrem | 1994         | Revista Negotium/Ciencias Gerenciales.                          | “Capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones (Milkovich y Boudrem, 1994 citado en Quintero, et al., 2008, p. 36) |

**Fuente:** Elaboración propia.

### **2.6.1. Factores que influyen en el desempeño laboral.**

Según Quintero, Africano, y Faría (2008) las empresas de servicio para poder ofrecer una buena atención a sus clientes deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores, tales como la satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo y capacitación para el trabajador.

Según Davis y Newstrom (1991) definen la satisfacción del trabajo como “el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales.” (Quintero, Africano y Faría, 2008, p. 40). Estos autores la consideran como sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento, por lo tanto estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro.

De acuerdo con Ruiz, Jocelyne, Silva, Neif, Vanga, y María (2008) el desempeño laboral permite visualizar el punto hasta el cual un empleado puede realizar una labor, haciendo mención de que el desempeño no solo consiste en la producción de unidades tangibles, sino también las no tangibles como el pensar en forma creativa, inventar un producto nuevo, resolver un conflicto entre otros o vender un servicio o bien.

Se considera desempeño laboral cuando ocurre dentro de un contexto laboral, regulado por normas, expectativas de otros, exigencias, incentivos y probablemente recursos o ayudas necesarias para asegurar la calidad desempeño-resultado (Ruiz, Jocelyne, Silva, Neif, Vanga & María, 2008).

Harbour (1999) afirma que en el desempeño laboral intervienen factores o condiciones relacionados dentro del llamado contexto del desempeño y son en primer lugar las condiciones, antecedentes las cuales constituyen una fuente de causalidad desde remota o mediata del desempeño que actúan sobre factores llamados intervinientes conformados por tres categorías: las características de las

condiciones sociales (status, roles) culturales (valores, creencias y actitudes) y demográficas (edad, ocupación, nivel socioeconómico, estado civil, salud y educación) las categorías de los factores de la personalidad, incluyen un conjunto de tenencias, patrones de comportamiento y reacciones de la persona, y las categorías del puesto de trabajo, constituyen circunstancias o hechos externos a las personas, sus especificaciones y características inducen a ciertos patrones de acción en las personas que desempeñan el cargo.

Un aspecto muy importante es la capacitación del trabajador, la cual Drovetta (1992) la describe como un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su trabajo lo más eficientemente posible (Queipo & Useche, 2002).

Según Strauss (1981) otro factor importante son las herramientas y los recursos de trabajo, ya que aunque los trabajadores tengan los niveles más altos de motivación, no podrán hacer bien su trabajo si no tienen los enseres adecuados para realizarlo, por lo tanto el suministrar a los trabajadores de los medios necesarios para desempeñar su trabajo es un aspecto importante dentro de la supervisión a la hora de supervisar el desempeño del trabajador (Queipo & Useche, 2002).

De acuerdo con las definiciones citadas en el presente capítulo, se puede observar que la mayoría de los autores coinciden en sus definiciones ya que en lo que respecta al concepto de downsizing relacionan esta palabra con disminución a propósito de la fuerza laboral de una organización con la principal intención de aumentar su productividad y eficiencia, lo cual, en la realidad es casi siempre la razón por lo cual se implementa dicha práctica.

En cuanto al concepto de inseguridad en el trabajo los autores con frecuencia comentan que es un sentimiento de preocupación, incertidumbre o amenaza que genera el trabajador por no saber qué es lo que sucederá con su actual puesto.

En el concepto de capacidades de aprendizaje los autores coinciden en que no es precisamente la obtención de información sino un cambio en conducta para generar una mejora en el desempeño, el cual está ligado a la innovación y creatividad y que por lo tanto genera una mejora sostenida y proporciona memoria a las organizaciones, lo cual es muy importante ya que este concepto rebasa el simple hecho de la adquisición de información de la persona, mejor aún tiene una visión de que va a hacer el sujeto con ella.

En cuanto a compromiso organizacional primordialmente los autores mencionan que es un lazo, vínculo o fuerza que hace que el individuo se identifique con la organización.

En base a lo comentado por distintos autores, la inseguridad, las capacidades de aprendizaje y el compromiso organizacional están ligadas al desempeño de los trabajadores ya que existen otros factores como la satisfacción en el trabajo, la capacitación, recursos proporcionados por la organización; entre otros, que pueden afectar a dichas variables y asimismo el desempeño.

## **Capítulo 3. Metodología.**

### **3.1 Descripción general de la metodología empleada.**

Para explorar la afectación que tienen las capacidades de aprendizaje, la inseguridad que perciben los trabajadores sobre su empleo, compromiso organizacional y comportamiento innovador, sobre su desempeño se ha realizado un estudio de caso en su ambiente natural, el cual consistió en aplicar un cuestionario de Marques, Galende y Cruz (2006) al cual se le hicieron unas modificaciones de acuerdo a las necesidades del presente estudio.

Asimismo se realizó un análisis estadístico realizado en el programa SPSS versión 17. Para llevar a cabo dicho análisis se hizo uso de tablas descriptivas, tablas de frecuencia, tablas de contingencia y Coeficiente de Spearman ya que las variables involucradas se midieron en escala ordinal.

### **3.2. Objetivo general.**

Determinar el impacto que tiene la inseguridad, el comportamiento innovador, el compromiso organizacional y las capacidades de aprendizaje sobre el desempeño del personal sobreviviente al recorte en la empresa Mercantil de Alimentos del Mar.

#### **3.2.1. Objetivos específicos:**

Describir como se ve afectado el desempeño a través del comportamiento innovador del personal sobreviviente al recorte.

Describir como se ve afectado el desempeño a través de la inseguridad percibida por el personal sobreviviente al recorte.

Describir como se ve afectado el desempeño a través del compromiso organizacional que tiene el personal sobreviviente al recorte.

Describir como se ve afectado el desempeño a través de las capacidades de aprendizaje del personal sobreviviente al recorte.

### **3.3. Preguntas de investigación utilizadas en el estudio.**

¿El desempeño del personal sobreviviente al recorte de personal se ve afectado por su comportamiento innovador?

¿El desempeño del personal sobreviviente al recorte de personal se ve afectado por la inseguridad percibida del mismo?

¿El desempeño del personal sobreviviente al recorte de personal se ve afectado por el compromiso que siente hacia la organización?

¿El desempeño del personal sobreviviente al recorte de personal se ve afectado por las capacidades de aprendizaje del mismo?

### **3.4. Hipótesis general.**

Después de llevar a cabo prácticas de recorte de personal, el desempeño de los trabajadores es influenciado por sus comportamientos innovadores, inseguridad, compromiso organizacional y capacidades de aprendizaje.

#### **3.4.1. Hipótesis Particulares**

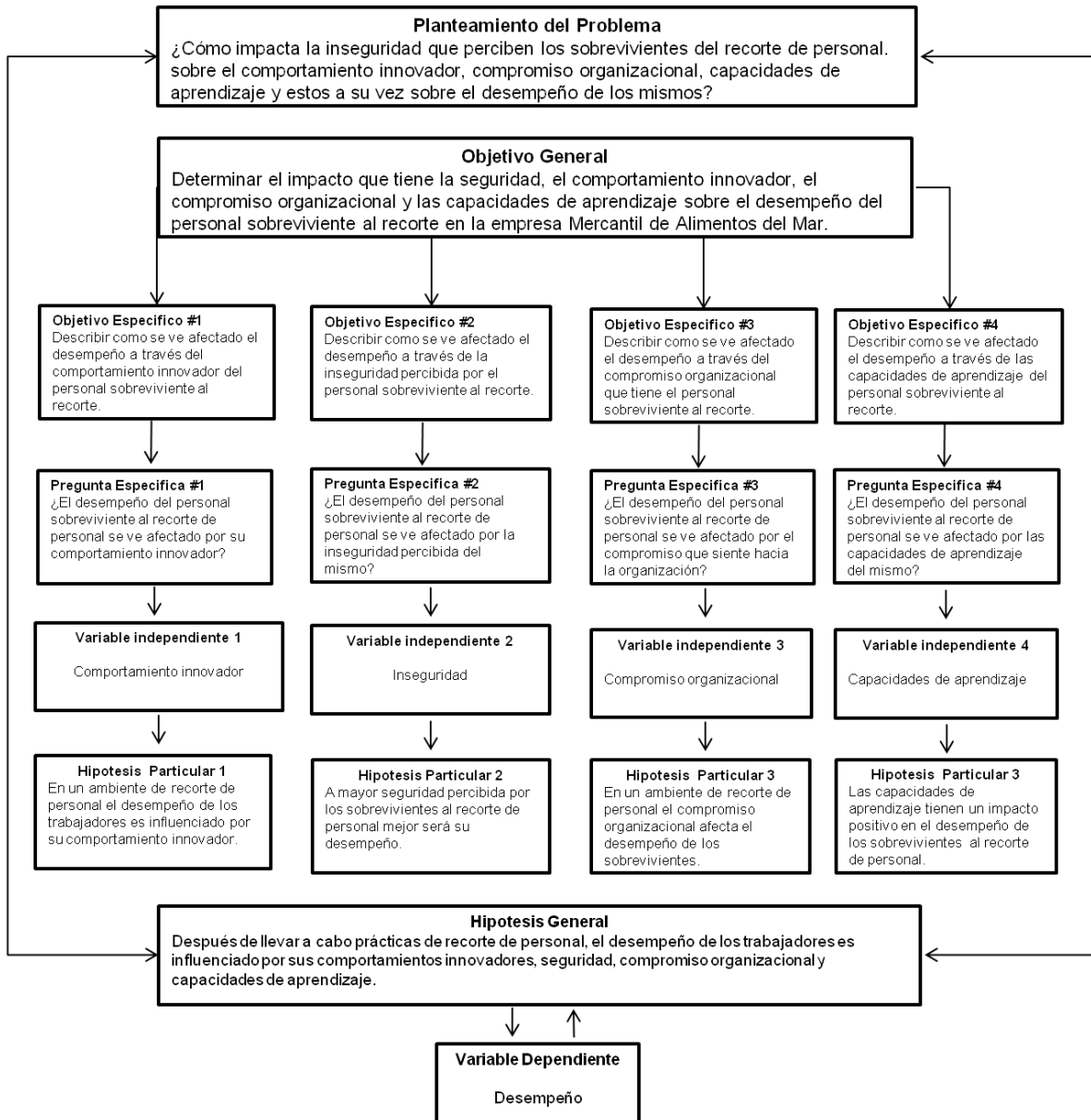
H1. En un ambiente de recorte de personal el desempeño de los trabajadores es influenciado por su comportamiento innovador.

H2. A mayor seguridad percibida por los sobrevivientes al recorte de personal mejor será su desempeño.

H3. En un ambiente de recorte de personal el compromiso organizacional afecta el desempeño de los sobrevivientes.

H4. Las capacidades de aprendizaje tienen un impacto positivo en el desempeño de los sobrevivientes al recorte de personal.

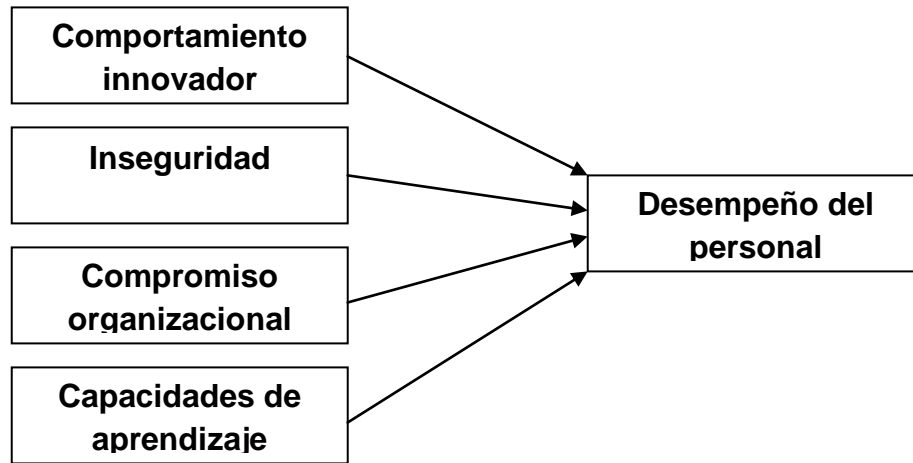
**Figura 3.1. Matriz de Congruencia.**



Fuente: Elaboración propia.

### 3.5. Modelo Ex Ante.

Figura 3.2. Modelo Ex Ante.



Fuente: Elaboración propia.

### 3.6 Diseño del instrumento del instrumento para medición.

Para la recolección de datos se fusionó un cuestionario diseñado por Marques, Galende y Cruz (2006), agregándole las variables de Capacidades de Aprendizaje con 10 reactivos y la variable dependiente de Desempeño, que fue obtenida por la sumatoria de las variables independientes. Dicho cuestionario está conformado por 36 preguntas en escala de likert de 5 puntos y 19 preguntas socio demográficas.

Variable (dependiente) desempeño =  $\Sigma(i..j)$  Inseguridad, Compromiso organizacional, Comportamientos innovadores, Capacidades de aprendizaje.

La presente encuesta ha sido diseñada para estudiar el impacto del despido masivo en las organizaciones, para lo cual se le pide de la manera más atenta que contribuya a la realización de la misma contestando el siguiente cuestionario, gracias por su tiempo. Esta encuesta es confidencial por lo tanto no requiere proporcionar su nombre. No copie las respuestas de sus compañeros ni comparta con ellos su opinión al responder.

Instrucciones. Favor de contestar cada pregunta con x una sola de las opciones que se proporcionan para cada pregunta, estas pueden ser totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, indiferente, de acuerdo y totalmente de acuerdo.

**Figura 3.3. Cuestionario utilizado en el estudio.**

|   |  | Totalmente en<br>desacuerdo | En<br>desacuerdo | Indiferente | De acuerdo | Totalmente<br>de acuerdo |
|---|--|-----------------------------|------------------|-------------|------------|--------------------------|
| 1 | Creo que existen dificultades para seguir y permanecer en esta empresa:                |                             |                  |             |            |                          |
| 2 | Soy capaz de programar o desarrollar mi trabajo de la mejor manera posible:            |                             |                  |             |            |                          |
| 3 | Temo perder mi empleo.   |                             |                  |             |            |                          |
| 4 | Temo ser relegado a un nivel jerárquico inferior de que con el que actualmente cuento. |                             |                  |             |            |                          |
| 5 | Considero que mi futuro en esta organización es incierto.                              |                             |                  |             |            |                          |
| 6 | Temo perder mi empleo por despido.   |                             |                  |             |            |                          |

|    |  |  |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 7  | Considero que voy a permanecer en esta empresa como máximo 3 meses más.                                    |  |  |  |  |  |
| 8  | Puedo prevenir aspectos negativos para que no afecten mi situación profesional.                            |  |  |  |  |  |
| 9  | Me gustaría permanecer en esta empresa hasta culminar mi vida laboral.                                     |  |  |  |  |  |
| 10 | Siento que los problemas de la organización también son mis problemas.                                     |  |  |  |  |  |
| 11 | Considero que actualmente es una necesidad para mi el permanecer en esta organización.                     |  |  |  |  |  |
| 12 | Considero que en este momento me afectaría mucho si decidiera dejar esta organización.                     |  |  |  |  |  |
| 13 | Creo que existe escasez de alternativas profesionales disponibles en otras empresas de la ciudad.          |  |  |  |  |  |
| 14 | Me siento obligado a permanecer en esta empresa.   |  |  |  |  |  |
| 15 | Decidiría no dejar esta organización debido a que siento una obligación hacia las personas que están aquí  |  |  |  |  |  |
| 16 | Busco en mi trabajo oportunidades para mejorar los productos, tecnologías, mercados o procesos utilizados. |  |  |  |  |  |
| 17 | Intento generar ideas para proponer nuevas formas de hacer las cosas.                                      |  |  |  |  |  |

|    |  |  |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 18 | Para tener ideas nuevas y soluciones a problemas, leo revistas y periódicos, recibo cursos o de ser posible asisto a congresos.                  |  |  |  |  |  |
| 19 | Propongo ideas o soluciones para dar solución a problemas o situaciones difíciles.   |  |  |  |  |  |
| 20 | Doy a conocer a mis superiores ideas nuevas y posibles soluciones.   |  |  |  |  |  |
| 21 | Presento iniciativas de mejora:  |  |  |  |  |  |
| 22 | Intento persuadir a mis compañeros sobre la importancia de tener nuevas ideas y soluciones:  |  |  |  |  |  |
| 23 | Cuando genero ideas y soluciones nuevas, intento que estén respaldadas para que tengan mayor probabilidad de ser implementadas.                  |  |  |  |  |  |
| 24 | Antes de llevar a la práctica mis nuevas ideas, las pongo en práctica:   |  |  |  |  |  |
| 25 | Estoy consciente de los errores de las nuevas soluciones antes de llevarlas a la práctica con nuevos productos, procesos, tecnologías y mercado: |  |  |  |  |  |
| 26 | Apoyo a mis compañeros a emprender sus nuevas ideas y soluciones.  |  |  |  |  |  |
| 27 | Me entusiasma hacer las cosas de una nueva manera.   |  |  |  |  |  |
| 28 | Realizo pruebas sobre las nuevas ideas o soluciones.   |  |  |  |  |  |

|    |  |                |            |                |             |                |               |
|----|--|----------------|------------|----------------|-------------|----------------|---------------|
| 29 | El trabajo en equipo en mi organización me permite aprender a hacer mejor las cosas: |                |            |                |             |                |               |
| 30 | Es fácil aprender con mi equipo de trabajo:  |                |            |                |             |                |               |
| 31 | Mi equipo me enseña cómo hacer las cosas:  |                |            |                |             |                |               |
| 32 | En mi empresa se fomenta el trabajo en equipo  |                |            |                |             |                |               |
| 33 | He aprendido mucho en el tiempo que llevo trabajando aquí:                           |                |            |                |             |                |               |
| 34 | Puedo hacer mejor mi trabajo ahora que conozco bien los métodos:                     |                |            |                |             |                |               |
| 35 | Me ha sido fácil aprender cómo realizar distintas actividades en esta empresa:       |                |            |                |             |                |               |
| 36 | He aprendido como hacer el trabajo en esta empresa en poco tiempo:                   |                |            |                |             |                |               |
| 37 | Género:  | Masculino      | Femenino   |                |             |                |               |
| 38 | Edad:  | 18-25          | 26-34      | 35-43          | 44-52       | Mas de 53 años |               |
| 39 | Nivel educativo:   | Primaria       | Secundaria | Preparatoria   | Universidad | Técnico        | Otra          |
| 40 | Estado civil   | Soltero (a)    | Casado (a) | Divorciado (a) | Viudo (a)   | Unión libre    |               |
| 41 | Departamento donde trabajo:  |                |            |                |             |                |               |
| 42 | Antigüedad en la empresa:  | Menos de 1 año | 1-2 años   | 2-3 años       | 3-4 años    | 4-5 años       | Mas de 5 años |
| 43 | Número de empleos anteriores:  | 1              | 2          | 3              | 4           | Más de 4       | Ninguno       |

|    |   |                      |                 |                |                                 |                       |                               |
|----|---|----------------------|-----------------|----------------|---------------------------------|-----------------------|-------------------------------|
| 44 | Número de empleados a mi cargo:                         | Menos de 5           | De 5 a 10       | De 10 a 15     | Más de 15                       | Ninguno               |                               |
| 45 | Rango de salario que recibo semanalmente :              | 1000 ó menos         | 1100-1500       | 1500-2000      | 2000-3000                       | 3000 ó más            |                               |
| 46 | Mi puesto en la empresa es:                             | De temporada         | De planta       |                |                                 |                       |                               |
| 47 | Entré a trabajar aquí porque:                           | Está cerca           | Me gusta        | No hay de otra | Por amigos                      | Pagan bien            |                               |
| 48 | Si me despiden de este empleo:                          | Puedo encontrar otro | Me deprimiré    | No me importa  | Me voy a USA                    | No se que haré        |                               |
| 49 | En mi casa, existen otras personas que trabajan:        | Esposo               | Hijo            | Madre          | Padre                           | Solo yo               |                               |
| 50 | Tengo hijos que mantener:                               | 1                    | 2               | 3              | 4                               | 5 ó más               |                               |
| 51 | Me han cambiado a otros departamentos                   | Una vez por mes      | Una vez por año | Nunca          | Según nivel de trabajo          | Según la producción   |                               |
| 52 | Puedo realizar trabajos multifuncionales en la empresa: | En otras máquinas    | En supervisión  | En empaque     | En las tres opciones anteriores | En otras actividades  | En otros departamentos        |
| 53 | Sigo aquí porque:                                       | Soy indispensable    | Trabajo bien    | Soy muy rápido | Me llevo bien con todos         | Le caigo bien al jefe | No he encontrado otro trabajo |
| 54 | Cuando despiden a mis compañeros, siento:               | Impotencia           | Rabia           | Nada           | Miedo                           | Tristeza              |                               |
| 55 | He sido despedido anteriormente de otras empresas       | Si                   | No              |                |                                 |                       |                               |

### 3.7. Análisis de confiabilidad de Alfa de Cronbach.

Para verificar la fiabilidad de los factores se utilizó el  $\alpha$  de *Cronbach*. Según *Nunnally* (1967), en una etapa inicial de investigación, valores del  $\alpha$  de *Cronbach* entre 0,6 y 0,7 son aceptables para ítems que han de formar una mismo constructo. La confiabilidad del instrumento resultó de 0.743 en el programa SPSS versión 17, por lo que parece que el análisis resulta adecuado.

**Tabla 3.1. Cuadro de correspondencia de Variables Vs. Ítems del Modelo Propuesto después del análisis de confiabilidad.**

| Variable                    | Preguntas relacionadas a la variable |
|-----------------------------|--------------------------------------|
| Inseguridad                 | Pregunta 1-8                         |
| Compromiso organizacional   | Pregunta 9-15                        |
| Comportamientos innovadores | Pregunta 16-28                       |
| Capacidades de aprendizaje  | Pregunta 29-36                       |

**Fuente:** elaboración propia.

### 3.8. Recolección de datos.

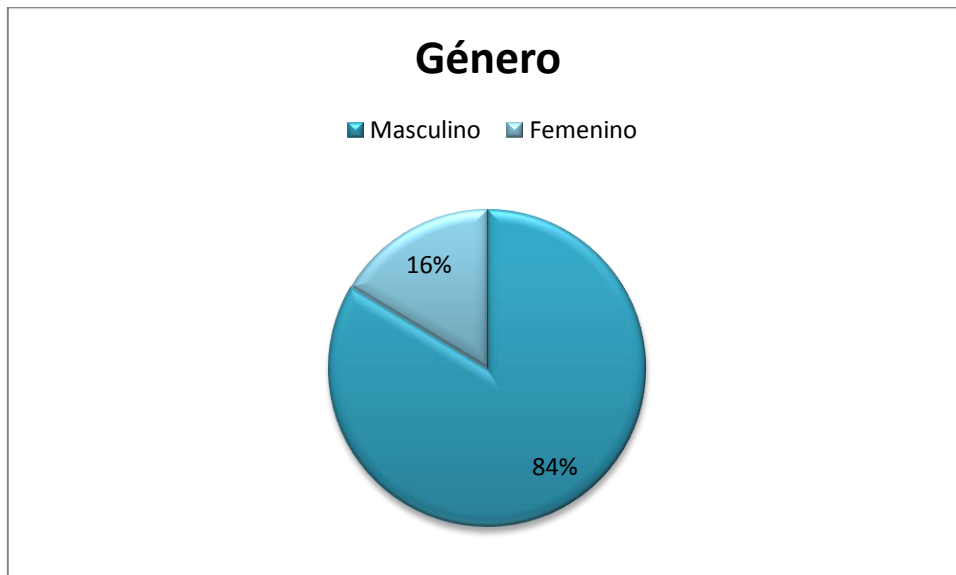
Para llevar a cabo la recolección de datos se le explicó al Gerente General en qué consistía el cuestionario y el tiempo aproximado que este tomaría en ser contestado; posteriormente se solicitó al Gerente de Producción el facilitar el personal a su cargo para la aplicación del cuestionario, lo mismo procedió en el Área de Calidad, y áreas en las cuales tuvieran personal a su cargo. Al tener al personal reunido se les explicó en qué consistía el cuestionario y asimismo se aclaró que no se llevaba a cabo por parte de la empresa y que los datos obtenidos serían confidenciales, con la finalidad de obtener datos que generen información veraz.

## Capítulo 4. Resultados.

### 4.1 Descripción de la Muestra.

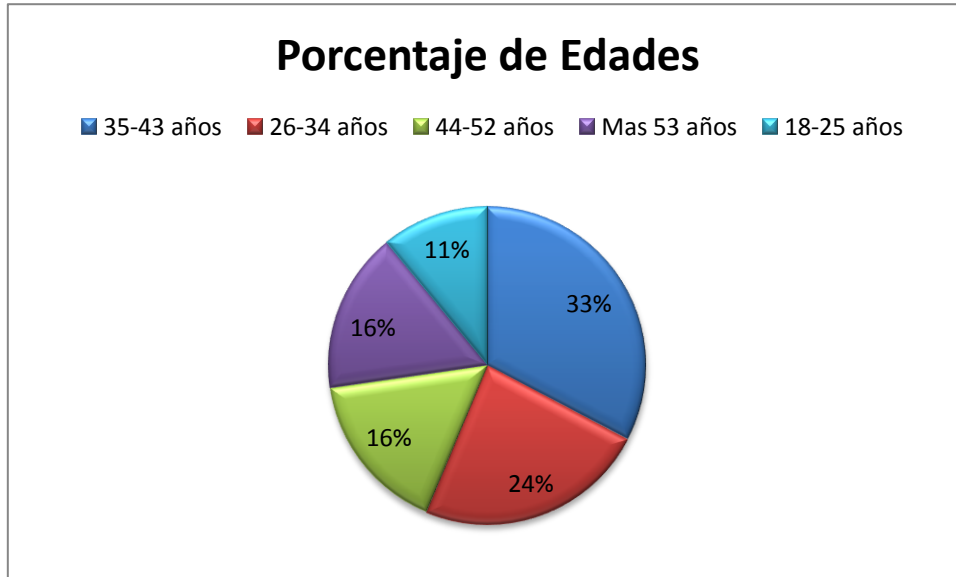
La presente investigación se llevó a cabo en la empresa Mercantil de Alimentos del Mar S.A. de C.V., establecida en la Ciudad de Ensenada Baja California México, cuya actividad económica es el procesamiento y empaque de productos alimenticios del mar, su plantilla de trabajo está conformada por 55 personas, de las cuales a continuación se puede apreciar cómo se encuentran distribuidas en cuanto género, escolaridad y edad:

**Gráfica 4.1. Porcentaje de personal masculino y femenino.**



Fuente: Elaboración propia.

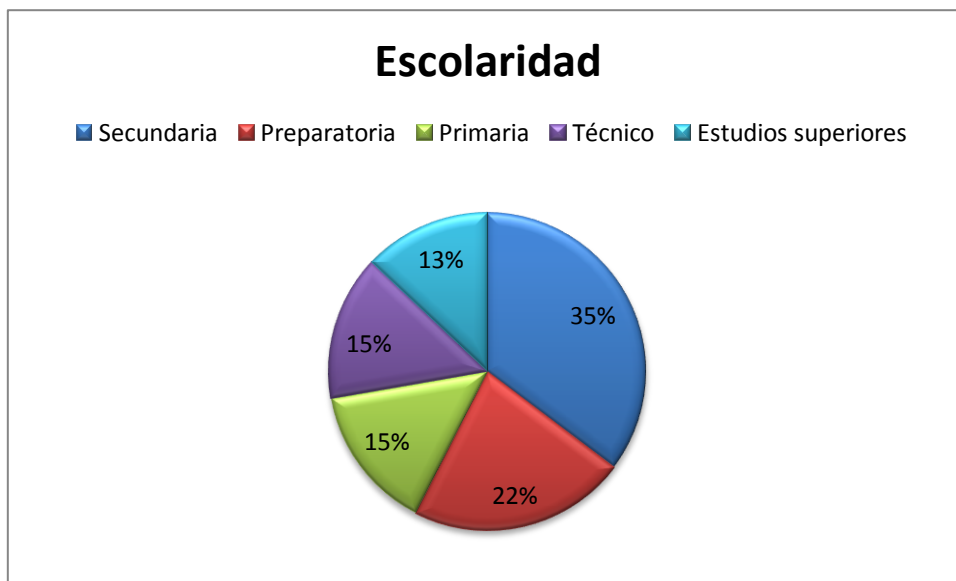
**Gráfica 4.2. Distribución de edades del personal.**



**Fuente: Elaboración propia.**

El porcentaje más alto de edades es del rango de 35 a 43 años con un 32.7%, el segundo grupo de edad lo ocupa el rango de 26 a 24 años de edad que equivale al 23.6%, ubicándose en tercer lugar los rangos de edad de 43 a 52 años y el rango de Mas de 53 años los cuales tienen un porcentaje de 16.4%, por lo tanto se puede decir que normalmente no se contrata personal joven es decir entre 18 y 25 años.

**Gráfica 4.3. Nivel de escolaridad del personal.**



**Fuente: Elaboración propia.**

El 36.4% de la población encuestada tiene un nivel educativo de secundaria, en segundo lugar se encuentra el personal que cuenta con preparatoria con un porcentaje de 21.8%, en tercer lugar se encuentra el personal que únicamente tiene primaria el cual equivale al 14.5% de la población, en cuarto lugar se encuentran las personas con nivel de estudios técnico las cuales representan el 14.5% de la población y finalmente el grupo más pequeño es el que cuenta con un nivel de estudio superior, el cual tiene un porcentaje de 12.7%.

## 4.2 Estadística Descriptiva.

### 4.2.1 Análisis de Resultados.

Tabla 4.1. Tabla de porcentajes de acuerdo y totalmente de acuerdo de 36 preguntas en Escala de Likert.

| No. | Variable | Item   | Ocurrencia: De acuerdo o Totalmente de acuerdo | Media | Desviación Estándar | Rango |
|-----|----------|--|--|-------|---------------------|-------|
| 1   | INS      | Existen dificultades para permanecer en la empresa                           | 30.9   | 2.45  | 1.463               | 1-5   |
| 2   | INS      | Soy capaz de programar y desarrollar mi propio trabajo                       | 90.9   | 4.49  | 1.069               | 1-5   |
| 3   | INS      | Temo perder mi empleo  | 32.8   | 2.67  | 1.466               | 1-5   |
| 4   | INS      | Temo ser relegado a un nivel inferior  | 23.7   | 2.42  | 1.462               | 1-5   |
| 5   | INS      | Mi futuro es incierto en la organización                                     | 63.7   | 3.55  | 1.488               | 1-5   |
| 6   | INS      | Temo perder mi empleo por despido  | 30.9   | 2.53  | 1.412               | 1-5   |
| 7   | INS      | Considero que voy a permanecer como máximo 3 meses.                          | 18.2   | 2.04  | 1.374               | 1-5   |
| 8   | INS      | Puedo prevenir aspectos negativos para que no dañen mi situación profesional | 89.1   | 4.27  | 1.008               | 1-5   |
| 9   | COMPR    | Me gustaría permanecer en esta empresa hasta culminar mi vida laboral        | 54.6   | 3.22  | 1.548               | 1-5   |
| 10  | COMPR    | Siento que los problemas de la organización también son mis problemas        | 65.5   | 3.60  | 1.300               | 1-5   |
| 11  | COMPR    | Actualmente es una necesidad para mí el permanecer en esta organización      | 89.1   | 4.16  | .996                | 1-5   |
| 12  | COMPR    | En este momento me afectaría mucho si decidiera dejar esta organización      | 80   | 4.05  | 1.177               | 1-5   |
| 13  | COMPR    | Existe escasez de oportunidades profesionales/laborales en otras             | 67.3   | 3.69  | 1.399               | 1-5   |

|    |       |   |      |      |       |     |
|----|-------|---|------|------|-------|-----|
|    |       | empresas de la ciudad   |      |      |       |     |
| 14 | COMPR | Me siento obligado a permanecer en esta empresa   | 14.6 | 2.11 | 1.149 | 1-5 |
| 15 | COMPR | Siento obligación hacia las personas que están aquí   | 18.1 | 2.09 | 1.191 | 1-5 |
| 16 | CI    | Busco en mi trabajo oportunidades para mejorar productos, tecnologías y procesos  | 83.7 | 4.15 | 1.079 | 1-5 |
| 17 | CI    | Intento generar ideas para proponer nuevas formas de hacer las cosas  | 80   | 4.07 | 1.184 | 1-5 |
| 18 | CI    | Para tener ideas nuevas y soluciones a problemas, leo revistas y periódicos, recibo cursos y de ser posible asisto a congresos          | 56.3 | 3.31 | 1.413 | 1-5 |
| 19 | CI    | Propongo ideas o soluciones para dar solución a problemas o situaciones difíciles   | 83.7 | 4.02 | 1.130 | 1-5 |
| 20 | CI    | Doy a conocer a mis superiores ideas nuevas y posibles soluciones   | 80   | 3.91 | 1.337 | 1-5 |
| 21 | CI    | Presento iniciativas de mejora  | 80   | 4.00 | 1.155 | 1-5 |
| 22 | CI    | Intento persuadir a mis compañeros sobre la importancia de tener nuevas ideas y soluciones  | 67.3 | 3.62 | 1.269 | 1-5 |
| 23 | CI    | Cuando genero ideas y soluciones, intento que estén respaldadas para que tengan mayor probabilidad de ser implantadas                   | 78.2 | 3.96 | 1.154 | 1-5 |
| 24 | CI    | Antes de llevar a la prácticas mis nuevas ideas las pongo en práctica   | 72.7 | 3.71 | 1.257 | 1-5 |
| 25 | CI    | Estoy consciente de los errores de las nuevas soluciones antes de llevarlas a la práctica con nuevos productos, proceso, y tecnologías. | 72.7 | 3.75 | 1.280 | 1-5 |

|    |    |   |      |      |       |     |
|----|----|---|------|------|-------|-----|
| 26 | CA | Apoyo a mis compañeros a emprender sus nuevas ideas y soluciones              | 92.7 | 4.27 | .891  | 1-5 |
| 27 | CA | Me entusiasma hacer las cosas de nueva manera                                 | 94.6 | 4.40 | .710  | 1-5 |
| 28 | CA | Realizo pruebas sobre las nuevas ideas y soluciones                           | 85.5 | 4.07 | .997  | 1-5 |
| 29 | CA | El trabajo en equipo en mi organización me permite hacer mejor las cosas      | 96.3 | 4.53 | .836  | 1-5 |
| 30 | CA | Es fácil aprender con mi equipo de trabajo                                    | 85.5 | 4.15 | 1.061 | 1-5 |
| 31 | CA | Mi equipo me enseña cómo hacer las cosas                                      | 76.4 | 3.84 | 1.288 | 1-5 |
| 32 | CA | En mi empresa se fomenta el trabajo en equipo                                 | 67.3 | 3.71 | 1.356 | 1-5 |
| 33 | CA | He aprendido mucho en el tiempo que tengo trabajando aquí                     | 94.6 | 4.42 | .896  | 1-5 |
| 34 | CA | Puedo hacer mejor mi trabajo ahora que conozco bien los métodos               | 94.5 | 4.51 | .717  | 1-5 |
| 35 | CA | Me ha sido fácil aprender cómo realizar distintas actividades en esta empresa | 81.8 | 4.04 | 1.088 | 1-5 |
| 36 | CA | He aprendido como hacer el trabajo en esta empresa en poco tiempo             | 81.8 | 4.13 | 1.090 | 1-5 |

**Fuente: Elaboración propia.**

**Tabla 4.2. Hallazgos sobresalientes del análisis de frecuencias en el programa SPSS Versión 17.**

| <b>PREGUNTA</b>  | <b>OBSERVACION</b>   |
|--|--|
| 1.- Existen dificultades para permanecer en la empresa.                      | El 61.9% de las personas encuestadas opinan que no existen dificultades para permanecer en la empresa, lo cual se puede considerar como una incongruencia ya que la el 63.7% percibe un futuro incierto dentro de la organización, el cual puede deberse a situaciones que presencia el personal.  |
| 6.- Temo perder mi empleo por despido.                                       | El 56.3% de los encuestados expresaron no temer perder su empleo por despido, al platicar con ellos con respecto a esta pregunta comentaron que no tienen miedo ya que están haciendo su mejor esfuerzo y en caso de ser despedidos pueden encontrar otro empleo, ya que dicen que si lo que desean es trabajar pueden encontrar en limpieza, construcción, entre otros. |
| 9.-Me gustaría permanecer en esta empresa hasta culminar mi vida laboral.    | El 54.6% del personal expresó que le gustaría laborar en Mercantil de Alimentos hasta culminar su vida laboral, mientras que el 38.2% no compartió el mismo deseo, lo cual es interesante a considerar ya que hay que determinar cuáles son las razones por las cuales esta parte del personal no desea continuar en esta empresa.                                       |
| 10.- Siento que los problemas de la organización también son mis problemas.  | En lo que respecta al sentimiento de preocupación por los problemas que se puedan presentar en la empresa se puede decir que al 65.5% del personal le importa lo que acontece en el trabajo y lo toma como parte de sus problemas.   |
| 12. En este momento me afectaría mucho si decidiera dejar esta organización. | El 80% del personal encuestado considera que le afectaría mucho si decidiera dejar la organización, por lo tanto considerando que el personal toma en cuenta su bienestar y el 67.3% piensa que existe escasas de oportunidades profesionales/laborales en la ciudad se podría decir que por dichas razones aún permanecen en la empresa.                                |

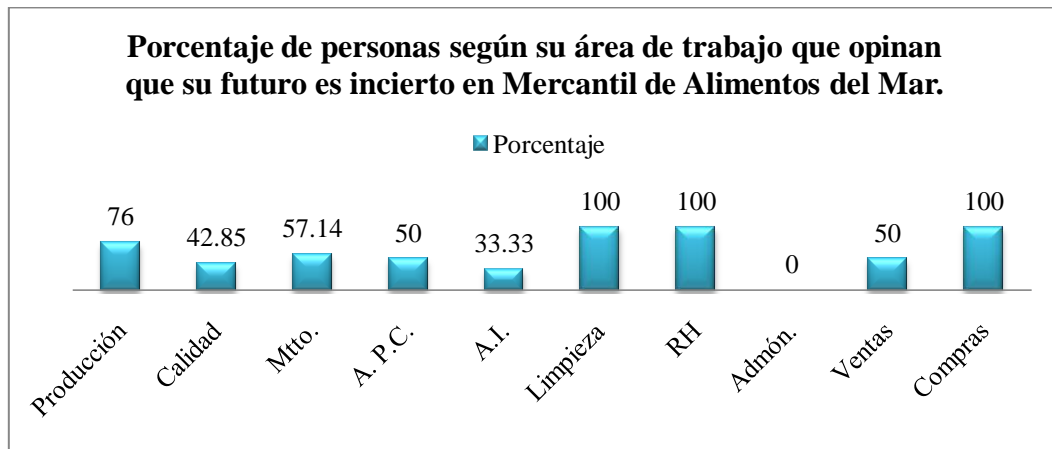
|  |  |
|--|--|
| 14.- Me siento obligado a permanecer en esta empresa.                          | El 74.5 % del personal no se siente obligado a permanecer en la empresa lo cual hace pensar que si encuentra un lugar que le proporcione sus expectativas abandonará el trabajo.   |
| 17.- Intento generar ideas para proponer nuevas formas de hacer las cosas.     | El 80% del personal intenta generar ideas, lo cual supone que se cuenta con un equipo de trabajo innovador y el 78.2% intenta que dichas ideas estén respaldadas.  |
| 27.- Me entusiasma hacer las cosas de diferente manera.                        | Al 94.6% del personal le gusta hacer su trabajo de diferente manera, lo cual se puede atribuir a que como las tareas diarias son similares les gusta experimentar procedimientos nuevos para no caer en la monotonía.  |
| 29.- El trabajo en equipo en mi organización me permite hacer mejor las cosas. | Más del 90% del personal encuestado está consciente de la importancia del trabajo en equipo y los beneficios que esto tiene ya que les permite desarrollar mejor su trabajo.   |
| 30.- Es fácil aprender con mi equipo de trabajo.                               | El 85.5% del personal opina que le resulta fácil aprender con su equipo de trabajo, mientras para el 14.5% no comparte la misma opinión, lo cual es bueno analizarse para determinar qué factores podrían influir en esta percepción.                            |
| 36.- He aprendido como hacer el trabajo en esta empresa en poco tiempo.        | El 81.8% del personal considera que ha aprendido a desempeñar su trabajo en poco tiempo, lo cual se puede deber a que, la mayoría de las personas opinan que les resulta fácil aprender con su equipo de trabajo lo cual propicia un mejor y rápido aprendizaje. |

**Fuente: Elaboración propia.**

#### 4.2.2 Análisis de Tablas de Contingencia.

En base a los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a las 55 personas que laboran en Mercantil de Alimentos del Mar, se llevó a cabo un análisis estadístico para conocer como perciben las prácticas de recorte de personal que hace un tiempo han estado llevando a cabo.

**Gráfica 4.4. Mi futuro en esta organización es incierto.**

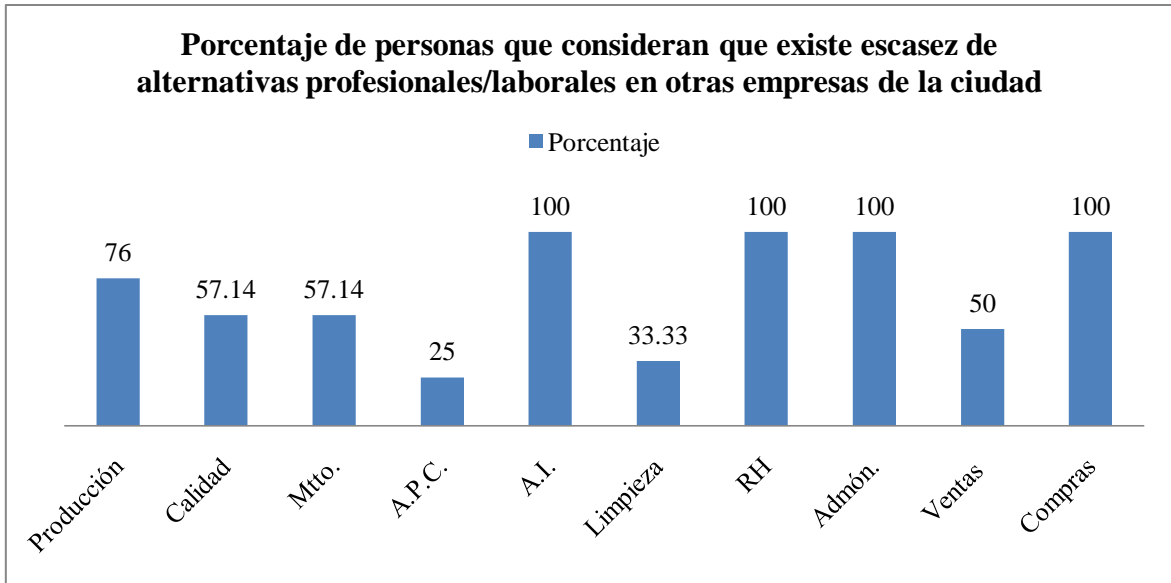


**Fuente: Programa SPSS versión 17.**

En lo que respecta a la pregunta "Mi futuro en esta organización es incierto" el 63.63% afirma no sentir certeza de su futuro en la organización. Considerando que el área de producción es donde se concentra la mayor parte del personal (45.55%) es donde más se manifiesta dicha incertidumbre, además de que cada vez que se llevan a cabo recortes de personal es en Producción.

En la gráfica 4.4 se puede observar la respuesta que dieron los encuestados a la pregunta "Existe escasez de alternativas profesionales/laborales en otras empresas de la ciudad" dichos resultados indican que el 67.27%.

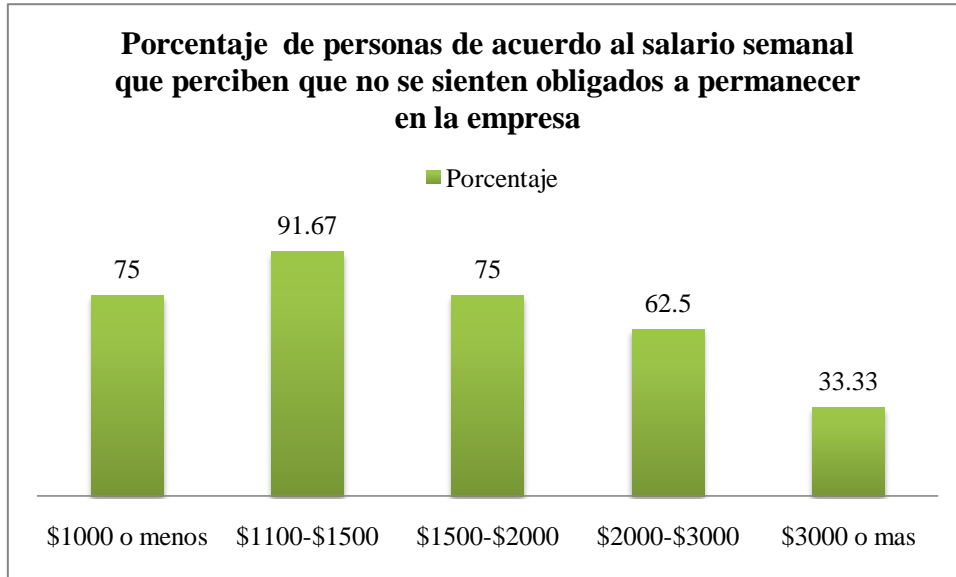
**Gráfica 4.5. Existe escasez de alternativas profesionales/laborales en otras empresas de la ciudad.**



**Fuente: Programa SPSS versión 17.**

La gráfica 4.5 muestra la cantidad de personal que no se siente obligado a permanecer en la empresa, de esta manera se puede apreciar que el 74.54% no se siente obligado a permanecer en Mercantil de Alimentos del Mar. Asimismo se analizó el porcentaje de personas que no se sienten obligados a permanecer en la empresa en relación al salario percibido semanalmente:

**Gráfica 4.6. Me siento obligado (a) a permanecer en esta empresa.**

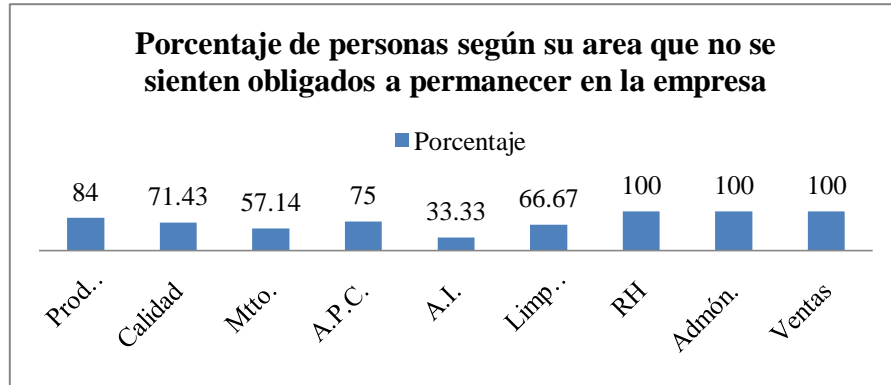


**Fuente: Programa SPSS versión 17.**

Por lo tanto se puede decir que independientemente del salario que perciban la mayor parte del personal de Mercantil de Alimentos no se sienten obligados a permanecer en la empresa, excepto aquellas personas que ganan \$3000 o más, cabe mencionar que entonces las personas que no sienten dicha obligación permanecen en la empresa debido a que el está de acuerdo en que existen pocas alternativas de trabajo en otras empresas de la ciudad.

En la Gráfica 4.7, se muestra el porcentaje de personas según su área de trabajo que no sienten obligación a permanecer en la empresa:

**Gráfica 4.7. Me siento obligado (a) a permanecer en esta empresa.**

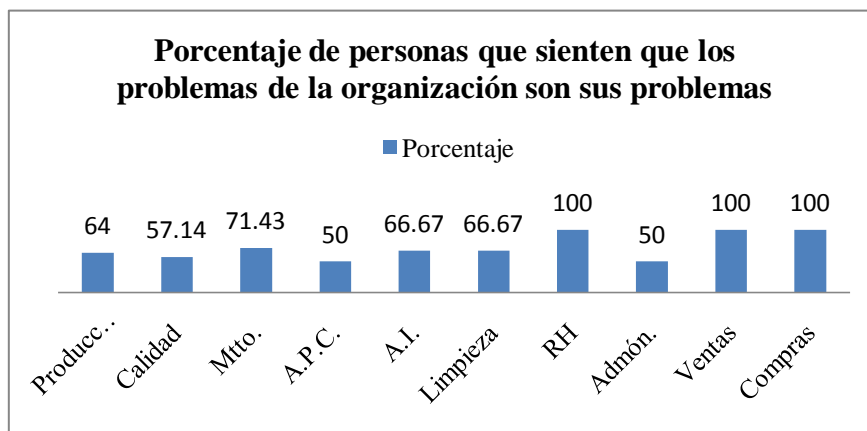


**Fuente: Programa SPSS versión 17.**

En general el personal de todas las áreas de Mercantil de Alimentos del Mar, no se siente obligado a permanecer en la empresa y puede ser debido a que perciben que la misma empresa no siente obligación a sus empleados ya que en el momento en que se necesita despedir a alguien no se les avisa con anticipación simplemente un día les dicen que al día siguiente ya no se presentan.

En la gráfica 4.8, se puede observar lo que el personal respondió a la pregunta "Siento que los problemas de la organización también son mis problemas", por lo tanto se puede decir que en promedio el 72.6% del personal de Mercantil de Alimentos del Mar, afirma sentir que los problemas que pueda tener la empresa forman parte de sus problemas.

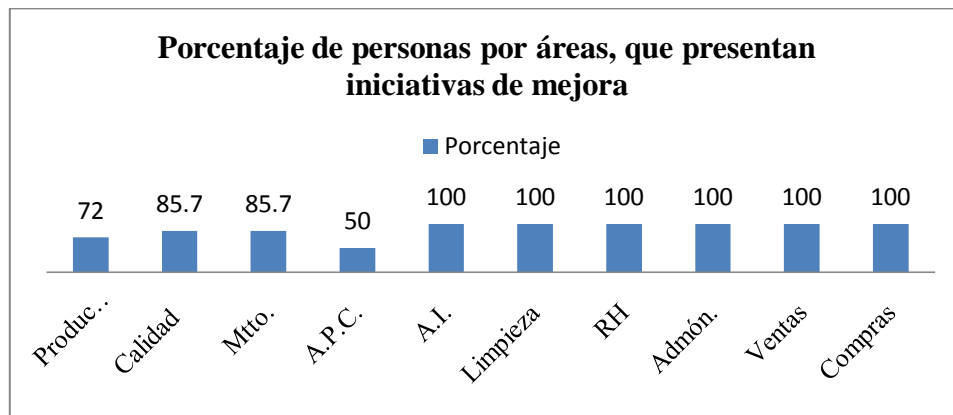
**Gráfica 4.8. Siento que los problemas de la organización también son mis problemas.**



Fuente: Programa SPSS versión 17.

En la gráfica 4.9, se puede observar lo que el personal opina en lo que respecta a la pregunta "Presento iniciativas de mejora", en general, todas las áreas de la empresa externaron que presentan iniciativas de mejora, siendo el Almacén de productos congelados el área de la empresa con el porcentaje más bajo.

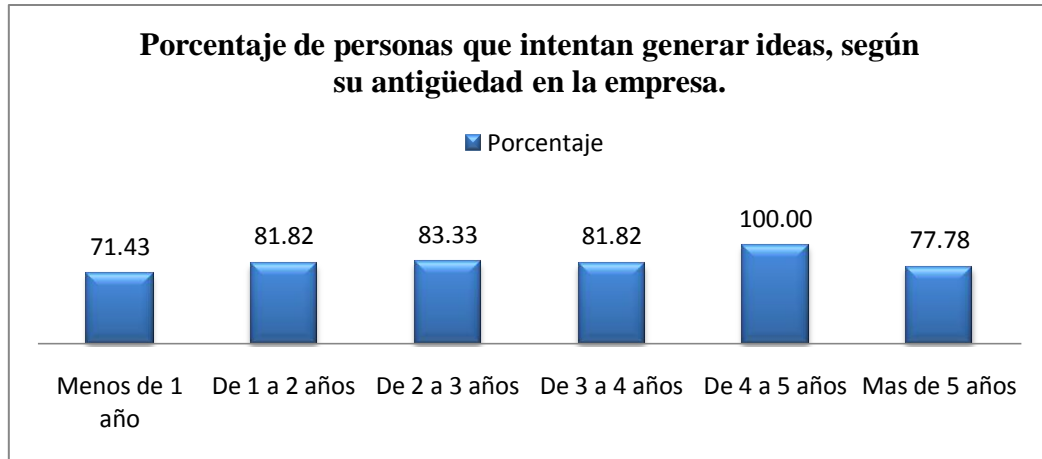
**Gráfica 4.9. Presento iniciativas de mejora.**



Fuente: Programa SPSS versión 17.

La grafica 4.10. muestra el porcentaje de personas que intenta generar ideas para proponer nuevas formas de hacer las cosas, comparado con su antigüedad en la empresa; de lo anterior se puede decir que independientemente del tiempo que tengan laborando en la empresa, el personal intenta generar ideas para darlas a conocer, aunque siendo el rango de más de 5 años el que cuenta con más personal se podría decir que es el que tiene el porcentaje más bajo y que aproximadamente el 28% del personal que se encuentra en el rango con antigüedad de menos de 1 año se abstiene de generar ideas, lo cual puede ser que se deba a que ese personal ya forma parte del personal de temporada.

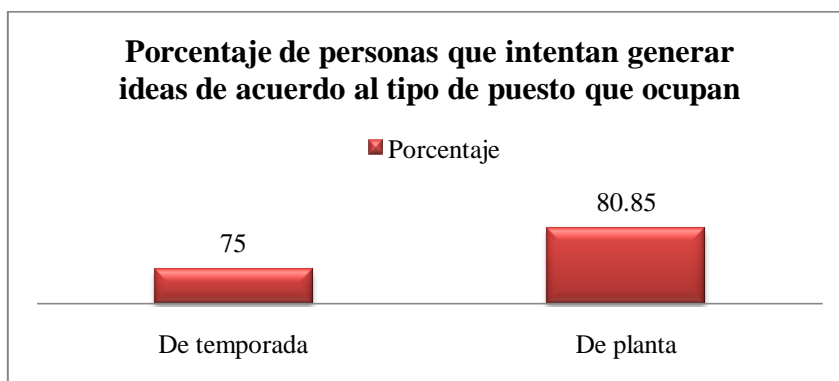
**Gráfica 4.10. Intento generar ideas para proponer nuevas formas de hacer las cosas.**



**Fuente: Programa SPSS versión 17.**

Dado que en la empresa Mercantil de Alimentos del Mar se encuentran personas contratadas por Adecco (outsourcing) se consideró conveniente el analizar la pregunta "Intento generar ideas para proponer nuevas formas de hacer las cosas" con el tipo de puesto que ocupa en la empresa, ya sea de planta o de temporada y los resultados obtenidos fueron los siguientes:

**Gráfica 4.11. Intento generar ideas para proponer nuevas formas de hacer las cosas.**



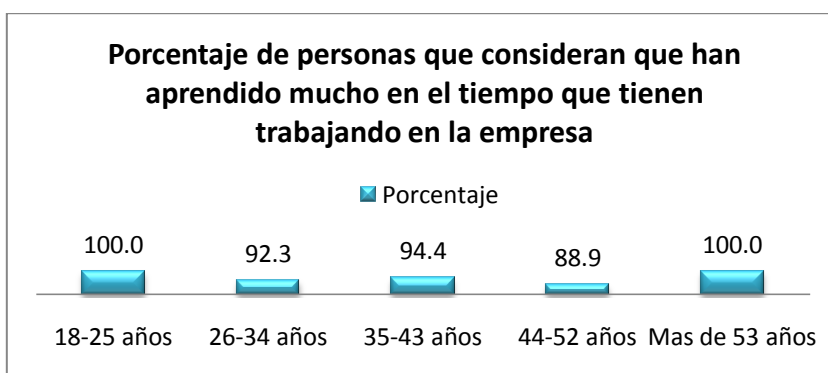
**Fuente: Programa SPSS versión 17.**

Independientemente de que si el puesto es por temporada o de planta la mayoría del personal intenta generar ideas, esto se puede deber a que dicho personal encuestado sobrevivió al recorte que en el mes de mayo de 2010 se llevó a cabo,

pero no solamente han sobrevivido a este recorte sino a otros realizados anteriormente, y que el personal de planta se podría decir que tiene más experiencia debido a que año con año la empresa incurre a esta práctica debido a que después del mes de abril disminuyen las ventas (platicando con el gerente de producción mencionó que no despedían al personal de planta debido a que le resultaba más costoso para la empresa).

La gráfica 4.12 muestra lo que el personal encuestado manifestó con respecto a la pregunta "He aprendido mucho en el tiempo que llevo trabajando aquí", de lo anterior se obtuvo que en general de todos los rangos de edad del personal de Mercantil de Alimentos del Mar han aprendido mucho en el tiempo laborado en dicha empresa, esto tal vez se deba a que al 54.55% del personal lo han cambiado a otro departamento según la producción o el nivel de trabajo.

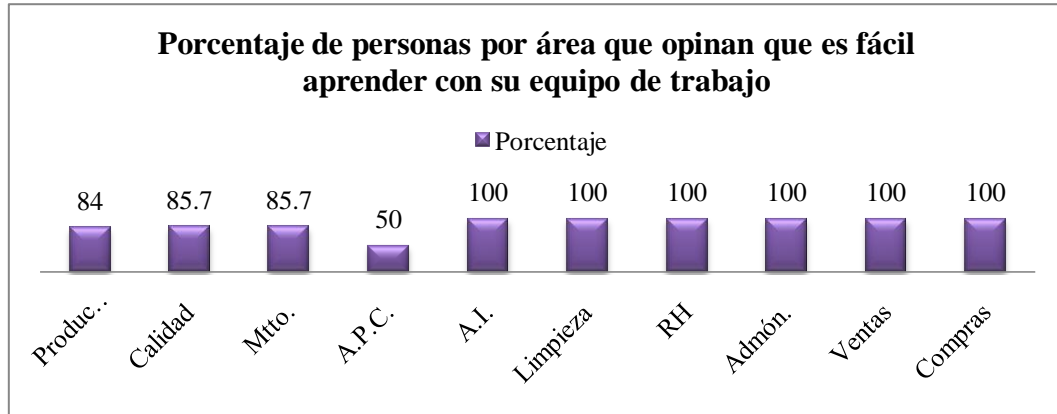
**Gráfica 4.12. He aprendido mucho en el tiempo que llevo trabajando aquí.**



**Fuente: Programa SPSS versión 17.**

En la gráfica 4.13. se puede apreciar que las áreas con el porcentaje más bajo en cuanto a la facilidad que sienten de aprender con su equipo de trabajo es el almacén de productos congelados, ya que el 50% opina que es fácil dicho aprendizaje y producción con 84% de aceptación en dicha apreciación. Asimismo el área de calidad y mantenimiento expresó que aproximadamente el 14% de cada área no les resulta fácil el aprender con su equipo de trabajo.

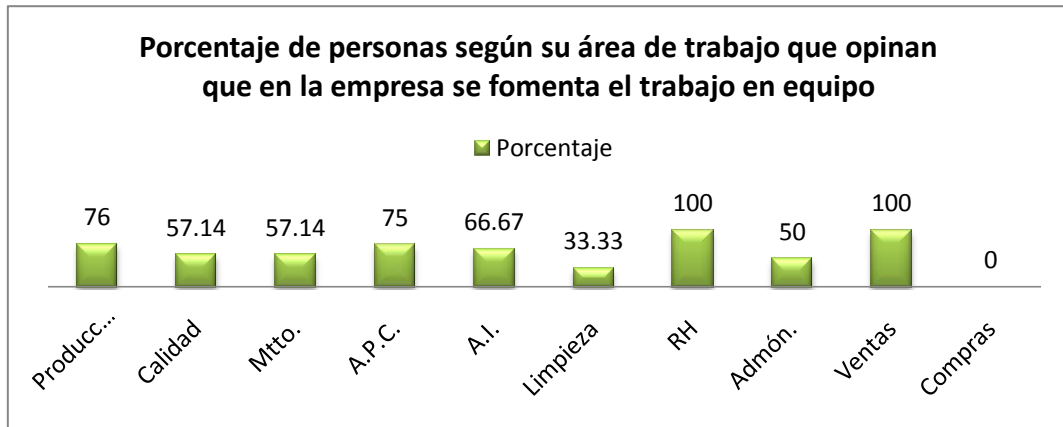
**Gráfica 4.13. Es fácil aprender con mi equipo de trabajo.**



**Fuente: Programa SPSS versión 17.**

En la gráfica 4.14 se analizó la pregunta "En mi empresa se fomenta el trabajo en equipo", a lo cual el 67.27% del personal respondió que si se fomenta, pero de igual manera se puede observar que nuevamente las áreas de producción, mantenimiento, almacén de productos congelados y calidad tienen un bajo porcentaje, el hecho de que en las tres primeras áreas manifiesten que no se fomenta el trabajo en equipo, tal vez responda al hecho de que el gerente de producción además de tener dicha área a su cargo tenía también al taller de mantenimiento y almacén de productos congelados y al platicar con dicho personal en la encuesta manifestaron que el gerente se atribuía muchas cosas principalmente las buenas y no los consideraba, además de que comentaron que ellos participaban pero no sentían de que se les tomara en cuenta.

**Gráfica 4.14. En mi empresa se fomenta el trabajo en equipo.**



Fuente: Programa SPSS versión 17.

## Capítulo 5. Análisis de Correlaciones de Spearman.

A continuación se presenta la tabla con las correlaciones de Spearman aplicadas al modelo:

Como se comentó en la metodología, la variable dependiente fue procesada por el programa SPSS aplicando la sumatoria de los reactivos de cada variable independiente para formar una nueva variable de nombre DESEMPEÑO.

Una vez obtenida la variable dependiente, se realizan correlaciones de spearman para observar la significancia de las variables y su relación.

**Tabla 5.1. Correlaciones de Spearman.**

|                       |  |                 | VARIABLE<br>COMPORTAMIENTO<br>INNOVADOR | VARIABLE<br>INSEGURIDAD | VARIABLE<br>COMPROMISO | DESEMPEÑO | VARIABLE<br>CAPACIDA<br>D DE<br>APRENDIZA<br>JE |
|-----------------------|--|-----------------|---|-------------------------|------------------------|-----------|---|
| Spearman<br>'s rho    | VARIABLE<br>COMPORTAMIENT<br>O INNOVADOR | Correlation     | 1,000                                   | -,047                   | ,204                   | ,691**    | ,240  |
|                       |  | Coefficient     |   |                         |                        |           |   |
|                       |  | Sig. (2-tailed) | .                                       | ,732                    | ,135                   | ,000      | ,077  |
|                       |  | N               | 55                                      | 55                      | 55                     | 55        | 55  |
|                       | VARIABLE<br>INSEGURIDAD                  | Correlation     | -,047                                   | 1,000                   | ,055                   | ,400**    | ,030  |
|                       |  | Coefficient     |   |                         |                        |           |   |
|                       |  | Sig. (2-tailed) | ,732                                    | .                       | ,690                   | ,003      | ,827  |
|                       |  | N               | 55                                      | 55                      | 55                     | 55        | 55  |
|                       | VARIABLE<br>COMPROMISO                   | Correlation     | ,204                                    | ,055                    | 1,000                  | ,574**    | ,313*   |
|                       |  | Coefficient     |   |                         |                        |           |   |
|                       |  | Sig. (2-tailed) | ,135                                    | ,690                    | .                      | ,000      | ,020  |
|                       |  | N               | 55                                      | 55                      | 55                     | 55        | 55  |
| VARIABLE<br>DESEMPEÑO | Correlation                              | ,691**          | ,400**                                  | ,574**                  | 1,000                  | ,616**    |   |
|                       | Coefficient                              |                 |   |                         |                        |           |   |
|                       | Sig. (2-tailed)                          | ,000            | ,003                                    | ,000                    | .                      | ,000      |   |

|              |                 |      |      |       |        |       |
|--------------|-----------------|------|------|-------|--------|-------|
|              | N               | 55   | 55   | 55    | 55     | 55    |
| VARIABLE     | Correlation     | ,240 | ,030 | ,313* | ,616** | 1,000 |
| CAPACIDAD DE | Coefficient     |      |      |       |        |       |
| APRENDIZAJE  | Sig. (2-tailed) | ,077 | ,827 | ,020  | ,000   | .     |
|              | N               | 55   | 55   | 55    | 55     | 55    |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Fuente: Programa SPSS versión 17.**

Como se observa en la tabla 5.1, existe alta correlación en todas las variables del modelo, excepto la variable de inseguridad vs. desempeño, la cual se obtuvo un valor menor a 0.5, que puede explicarse debido al hecho de que los empleados están acostumbrados a ver el recorte como algo cotidiano que han vivido repetidamente, pues una práctica que la empresa ha utilizado para manejar sus ciclos de producción de acuerdo al periodo de altas y bajas en sus ventas.

**Tabla 5.2. Contrastación de hipótesis.**

| <b>Variabes</b>                         | <b>Hipótesis</b>   | <b>Correlación</b> | <b>Descripción</b>   |
|---|--|--------------------|--|
| Desempeño/<br>Comportamiento innovador. | H1-En un ambiente de recorte de personal el desempeño de los trabajadores es influenciado por su comportamiento innovador. | Se acepta          | La correlación de Spearman es mayor a $.5 = .691$ .                                |
| Inseguridad/Desempeño                   | H2 A mayor seguridad percibida por los sobrevivientes al recorte de personal mejor será su desempeño.                      | Se rechaza         | La correlación de Spearman es $<.5 = .400$ , por lo tanto la hipótesis se rechaza. |
| Desempeño/ Compromiso Organizacional.   | H3 En un ambiente de recorte de personal el compromiso organizacional afecta el desempeño de los sobrevivientes.           | Se acepta          | La correlación de Spearman es $>.5 = .574$ , por lo tanto la hipótesis se acepta.  |
| Desempeño/ Capacidades de Aprendizaje.  | H4 Las capacidades de aprendizaje tienen un impacto positivo en el desempeño de los sobrevivientes al recorte de personal. | Se acepta          | La correlación de Spearman es $>.5 = .616$ , por lo tanto la hipótesis se acepta.  |

**Fuente: Elaboración propia.**

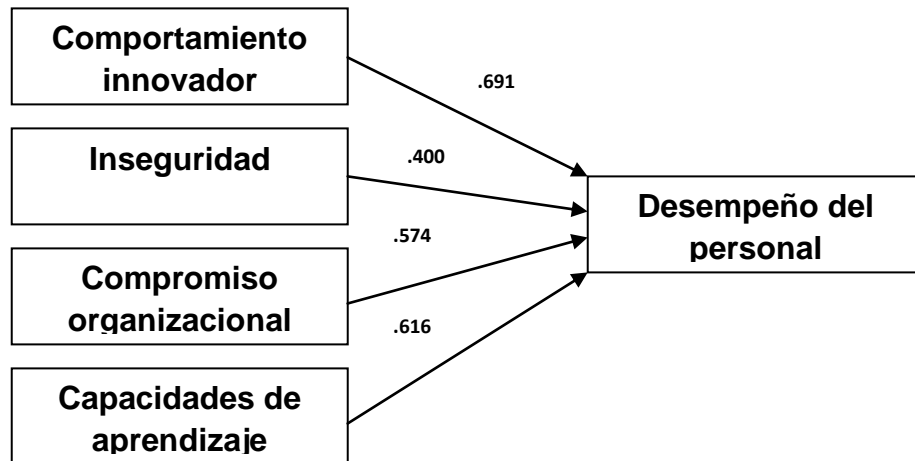
### **5.1. Comentarios sobre la contrastación de hipótesis.**

Como se puede observar en la tabla anterior las variables que tienen impacto sobre el desempeño de los sobrevivientes al recorte de personal en una organización, son los comportamientos innovadores, las capacidades de aprendizaje y el compromiso organizacional, y se considera que lo fundamental en esto sería la última variable mencionada, ya que el compromiso va mas allá de la lealtad, este consiste en una aceptación e identificación hacia la empresa lo cual propicia que el comportamiento innovador y capacidades de aprendizaje del personal sean positivos y con esto mejore el desempeño de los individuos.

## Capítulo 6. Discusión.

En el estudio realizado, se analizó la relación del compromiso organizacional, las capacidades de aprendizaje, el comportamiento innovador, la inseguridad en el empleo y el desempeño organizacional. Las Correlaciones de Spearman mostraron que las hipótesis planteadas fueron aceptadas en su mayoría.

**Figura 6.1. Modelo Ex Post.**



Fuente: Elaboración propia.

**Para la Hipótesis 1: En un ambiente de recorte de personal el desempeño de los trabajadores es directamente proporcional a su comportamiento innovador.**

Al igual que en el estudio de Marques, Galende y Cruz (2006), los comportamientos innovadores del personal juegan un papel importante después de que se lleva a cabo la reducción de la fuerza laboral ya que comienzan a ser más creativos e innovadores y se despierta el deseo de aportar soluciones o ideas que ayuden a los procesos y a ellos mostrar su interés por este aspecto.

Se puede agregar que a diferencia de Dougherty y Bowman (1995) el downsizing no obstaculizó la innovación en los trabajadores de Mercantil de Alimentos del Mar.

**Para la Hipótesis 2: A mayor inseguridad percibida por los sobrevivientes al recorte de personal mejor será su desempeño.**

Al llevar a cabo el estudio, se observa que a diferencia de la mayoría de los estudios realizados sobre el recorte de personal, la inseguridad percibida sobre los trabajadores no tiene un impacto negativo sobre el desempeño de los mismos, ya que en estudios como el de Jiménez (2006) señala que después de llevar a cabo el recorte de personal los supervivientes se vuelven estrechos de miras, ensimismados y hay un efecto adverso que conlleva una caída de la moral y una disminución de la productividad.

No hubo similitud en los resultados de este estudio con el estudio de Jalas y Bommer, (1996) donde se encuentran cambios significativos en conductas, tales como: el rendimiento, hacer sugerencias, asumir riesgos, hacer esfuerzos extra, y no querer saber nada con los problemas de la organización debido a haber vivido el recorte de personal y como respuesta incrementar sus niveles de inseguridad. Lo anterior, debido a motivaciones como temor, inseguridad en el trabajo, se observaron ligadas a los comportamientos de los sujetos después del downsizing (Jiménez & Sánchez, 2006, p. 13). En este estudio a diferencia, se observa que a pesar de la inseguridad percibida, los trabajadores siguen demostrando alto compromiso y por lo tanto el desempeño no fue afectado. La explicación para este hallazgo es que el trabajador ha estado expuesto constantemente a recortes frecuentes debido a que es una política que la empresa utiliza para manejar sus variaciones en la demanda, por lo que el trabajador se ha “aclimatado” a estos movimientos de downsizing.

Aunado a lo anterior, Allen, Freeman, Russell, Rentz y Reizenstein (2001) concluyeron que el recorte masivo de personal aparenta tener un efecto sobre las actitudes laborales, y esos efectos sufren cambios a lo largo del tiempo, y que el impacto inicial suele ser negativo. Además, los resultados del estudio sugieren que después de un largo periodo de tiempo (un año) las actitudes de los sobrevivientes a dicho recorte de personal quizás empiezan a regresar a la situación anterior al despido del personal.

De acuerdo con el estudio de Armstrong-Stassen (2004), el personal con menos tiempo de antigüedad es más vulnerable al recorte de personal, como es en el caso de Mercantil de Alimentos, con el personal contratado por Adecco (outsourcing). Estos empleados muestran tener un buen desempeño, corroborado por sus aportaciones y aprendizaje, ya que a pesar de sentirse inseguros, este hecho no los limita para hacer aportaciones a la empresa, según sus comentarios al respecto, también se observa su actitud favorable al trabajo al igual que los empleados de planta, por lo que podemos comentar que el outsourcing parece ser una buena alternativa en lugar del recorte para la empresa, ya que estos empleados están conscientes de su estado temporal en la organización a diferencia de los de planta que son despedidos cada temporada que baja la demanda.

### **H3. En un ambiente de recorte de personal el compromiso organizacional afecta el desempeño de los sobrevivientes.**

Clay-Warner, Hegtvedt y Roman (2005) en su estudio realizado demostraron que los sobrevivientes al recorte de personal se encontraban menos comprometidos con sus trabajos a diferencia de aquellos quienes no fueron afectados con el recorte, en el caso analizado en la empresa Mercantil de Alimentos, se observa que el personal aparenta sentirse comprometido con la empresa, aunque este tipo de compromiso se encuentre en mayor grado ligado con el beneficio y seguridad económica que ese trabajo proporciona actualmente.

De igual manera el estudio difiere con el de Knudsen, Johnson, Martin & Roman (2003) ya que demostraron que los sobrevivientes al downsizing reportaron menores niveles de compromiso organizacional que los trabajadores que no fueron afectados por el downsizing. Posiblemente este hecho se deba a la percepción de escasez de otras oportunidades de los empleados, por lo que el compromiso que están demostrando es el de continuidad, por no querer dejar de recibir su salario a pesar del ambiente incierto que experimentan con el recorte.

Del estudio de Knudsen, Johnson, Martin y Roman (2003) también se observa que mientras la satisfacción con la alta dirección continuó incrementando después del recorte de personal, el involucramiento laboral continuó decreciendo. Por lo tanto, aunque los empleados estaban satisfechos con el desempeño de la alta dirección, ellos empezaron a estar menos involucrados con su trabajo. Esto quizás indica que a pesar de que los empleados estaban satisfechos con como la alta dirección estaba dirigiendo la organización que estaba atravesando por una seria disminución de su fuerza laboral, dichos empleados quizás continúan renuentes de inmiscuirse completamente en su trabajo por un periodo considerable después del recorte de plantilla (Allen, Freeman, Russell, Rentz & Reizenstein, 2001). Algo similar se observa en Mercantil de Alimentos, al demostrar involucramiento (compromiso) sólo en la parte de continuidad, disminuyendo en los aspectos del compromiso afectivo.

#### **H4. Las capacidades de aprendizaje tienen un impacto positivo en el desempeño de los sobrevivientes al recorte de personal.**

En un reciente estudio de Farrel y Mayondo (2004) se ha intentado integrar downsizing y aprendizaje organizacional, llegando a la conclusión de que “el downsizing (aprendizaje adaptativo o de curva única) y la reorientación (aprendizaje generativo o de doble curva) tienen efectos negativos y positivos, respectivamente, sobre los tres elementos de la orientación hacia el aprendizaje: el compromiso con el aprendizaje, la visión compartida y la apertura de ideas”, por lo tanto en los resultados del estudio realizado en Mercantil de Alimentos del Mar se puede decir que el aprendizaje organizacional mejora el desempeño de los trabajadores ya que el personal está consciente de que el trabajo en equipo conduce a mejores resultados, así mismo el entusiasmo de hacer las cosas de diferente manera, de igual manera se pudo observar que para el personal poder llevar a cabo su trabajo requiere del conocimiento de la metodología que implica este, de igual manera se obtuvo que el personal considera que en poco tiempo

han aprendido mucho, es por ello que se considera que es un personal que tiene apertura al conocimiento y constante aprendizaje en la organización.

### **6.1. Limitaciones de la investigación.**

Al iniciar con la investigación se le explicó a todos los jefes de personal en lo que consistía dicha investigación, pero debido a que hacía unos días que se había llevado a cabo el recorte de personal, algunas personas se cuestionaban sobre su futura estancia en la empresa, por lo tanto así como algunas gustaban de expresar sus pensamientos, otros tantos no les resultaba fácil el hacerlo.

Otro de los factores que retrasaban la recolección de datos, es que debido a que algunas personas tardaban en comprender la naturaleza de la pregunta o no sabían leer bien, requerían de más tiempo y de que se les explicara más veces.

Se puede decir que lo anterior mencionado fueron los limitantes de la investigación ya que todo el personal estuvo dispuesto a contestar el cuestionario seriamente.

### **6.2. Sugerencias para futuras investigaciones.**

Se recomienda realizar una investigación en la misma organización, en la cual se estudie la productividad del personal, retomando el comportamiento innovador de los mismos y agregando las variables liderazgo, cultura organizacional y trabajo en equipo, ya que el personal como ha vivido constantemente el fenómeno del recorte de personal, tal vez sería más favorable el estudiar lo anterior como un ambiente natural.

### **6.3. Comentarios Finales.**

Al investigar y platicar con los Jefes de Personal, se puede percibir que en esta organización no existía la importancia de saber qué es lo que sucede con el personal que ha sobrevivido al recorte de personal, ya que debido a cuestiones financieras se decide llevar a cabo la reducción de plantilla y no se considera como el personal que permanece en la organización puede estar asimilando esto y sucesivamente cambiar su respuesta de desempeño hacia la misma.

Por lo tanto se recomienda a las organizaciones que antes de efectuar un recorte de personal se tome en cuenta los factores que pueden generar un impacto negativo sobre el personal que permanece en la empresa, ya que estos son los que ahora están a cargo de hacer que la organización sea igual o más productiva que antes, y con esto va implícito todas aquellas aportaciones innovadoras que benefician a la organización, así como sus capacidades de aprendizaje.

Otro punto importante de comentar, es que el Departamento de Recursos Humanos debe estar más en contacto con el personal y estudiar la satisfacción de estos con su trabajo y con la organización, ya que se puede notar que existe un poco de lejanía entre el departamento y el personal.

Cabe mencionar de que a pesar de que Mercantil de Alimentos del Mar es una empresa que ha recurrido al recorte de personal en algunas ocasiones, cuenta con una plantilla de trabajo a la cual se le puede percibir que desea tener un desempeño destacable, por lo tanto es momento de capacitarlos y hacer uso de todas aquellas herramientas que permitan fortalecer su equipo de trabajo.

## Referencias

Allen, T., Freeman, D., Russell, J., Rentz, J. & Reizenstein, R. (2001). Survivor reactions to organizational downsizing: Does time ease the pain?. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, (74), p. 145-164.

Álvarez, G. (2008). Determinantes del compromiso organizacional. ¿Están los trabajadores a tiempo parcial menos comprometidos que los trabajadores a tiempo completo?. *Cuadernos de estudios empresariales*, 18, pág. 73-88.

Amkie, S. (2009). En cuanto a desempleo más vale prevenir que lamentar. *Blog universia Red de empleo-México*.

Araujo, M. & Leal M. (s.f.). Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas. *Centro de investigación de ciencias administrativas y gerenciales*, 10, pág. 1-16.

Armstrong-Stassen, Marjorie (2004). The influence of prior commitment in the reactions of layoff survivors to organizational downsizing. *Journal of organizational health psychology*, 9. (1), p. 46-60.

Betanzos, N., Andrade, P. & Paz, F. (2006). Compromiso organizacional en una muestra de trabajadores mexicanos. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* 22 (1).

Budros, A. (2000). Organizational Types and Organizational Innovation: Downsizing Among Industrial, Financial, and Utility Firms. *Sociological Forum*.

Chatterjee, L., Bhattacharyya, S. (2005). Organizational Downsizing: From Concepts to Practices. *Vikalpa*.

Clay-Warner, J.; Hegtvedt, K. & Roman, P. (2005). Procedural Justice, Distributive Justice: How Experiences With Downsizing Condition Their Impact On Organizational Commitment. *Social Psychology Quarterly* 68 (1), p. 89–102.

Dougherty, D. & Bowman, E. (1995). The effects of organizational downsizing on product innovation. *California Management Review* 37 (4), p. 28-44.

Feather, N. & Rauter, K. (2004). Organizational citizenship behaviours in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job satisfaction and work values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, p. 81–94.

Feldheim, M. (2007). Public Sector Downsizing and Employee Trust. *International Journal of Public Administration*, 30, 249-270.

Fernández, C. & Llorente, J. (2006). Evaluación de constructos relacionados con las Teorías del Aprendizaje Social-Cognitivo en drogodependientes en tratamiento: fiabilidad y validez. *Adicciones*, 18 (3), pág. 251-258.

Frontera, (2009). Pierde 21 mil empleos BC en el trimestre. Directorio de la Industria maquiladora de Baja California.

García del Junco, J. & Dutshke, G. (2007). Las organizaciones con capacidad de aprendizaje. A propósito de una revisión de la literatura, 16 (5), pág.1-18.

Garzón, M. (2008). Modelo teórico de aprendizaje organizacional. *Pensamiento y gestión*, 24.

Gregory, J. (1999). Encouraging organizational learning through pay after a corporate downsizing. *Management*, 2 (3), pág. 163-181.

Jiménez, C. & Sánchez, J. (2005). Análisis del downsizing (reducción de plantilla) como fenómeno psicosocial. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 21 (3), pp. 181-206.

Jiménez, C. & Sánchez, J. (2006). Impacto del Downsizing sobre los trabajadores. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22 (1), pp. 5-23.

Knudsen, H., Johnson, J., Martin, J., Roman, P. (2003). Downsizing Survival: The Experience of Work and Organizational Commitment. *Sociological Inquiry*, 73, (2).

Lavelle, J. (1999). Examining layoff survivor's changes in commitment: the effects of procedural and interactional injustice. *Academy of management proceedings*.

Llapa, E., Auxiliadora, M. y Tadeu, G. (2008). Reflexión conceptual sobre compromiso organizacional y profesional en el sector salud. *Rev Latino-am Enfermagem*, 16 (3).

Magán, A., Céspedes, J. (2006). Difusión del downsizing en la empresa española. Análisis del modelo de dos etapas. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 16, (3), pp. 55-72.

Marín, M. (2003). Relación entre el clima y el compromiso organizacional en una empresa del sector petroquímico. *Trabajo de grado*, pág. 1-134.

Marques, T.; Galende, J. & Cruz, P. (2006). La inseguridad en el empleo y la falta de compromiso organizacional como reflejo del downsizing: su incidencia sobre los comportamientos innovadores.

Mishra, A. & Spreitzer, G. (1998). Explaining how survivors respond to downsizing: the roles of trust, empowerment, justice, and work redesign. *Academy of management review*, 23 (3), pág. 567-588.

Mendoza, J. (1996). Aprendizaje organizacional para una época de cambios. Gestión Universidad del Norte, pp. 1-24.

Notimex (2009b). Industria automotriz de Mexico cierra 2008 con mil despidos.

Pienaar, J., Wyk, M. (2008). Towards a research agenda for job insecurity in South Africa. *Southern African Business Review*, 12 (2), 49-86.

Pineda, A. (2009). Recorte de personal, la dignidad ante todo. Notimex (2009a). Aclara Nissan que recortes no afectaran a México.

Queipo, B. & Useche, M. (2002). El desempeño laboral en el departamento de mantenimiento del ambulatorio la victoria. *Revista de ciencias sociales*, 8 (3), pág. 486-496.

Quintero, N., Africano, N. & Faría, E. (2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados costa oriental del lago. *Revista Negotium* (9), pág. 33-51.

Robbins, S. & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (13a ed.). México: Pearson Educación.

Ruiz, C., Jocelyne, K., Silva, V., Neif, G., Vanga, A. & María, G. (2008). Ética empresarial y el desempeño laboral en organizaciones de alta tecnología. *Revista venezolana de gerencia*, 13 (43), pág. 417-441.

Sánchez, M. & Suarez, I. (2003). El fenómeno de downsizing en la economía española: un análisis de los motivos y modalidades utilizadas, p. 1-27.

Silla, I. (2007). Trabajo temporal, inseguridad laboral percibida y sus implicaciones. Factores psicosociales intervinientes. Tesis Doctoral. Páginas 319.

Suarez, I. (1999). Decisiones de reducción de la plantilla de la gran empresa española. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 5 (1), pág. 79-100.

Sverke, M. & Hellgren, J. (2002). The Nature of Job Insecurity: Understanding Employment Uncertainty on the Brink of a New Millennium. *Applied psychology: an international review*, 51 (1), p. 23–42.

Telediario, (2009). Recorta grupo modelo personal para enfrentar crisis. Vallarino, D. (2007). El comportamiento innovador como fuente del cambio: el ejemplo en las empresas de servicios. *Revista FAE*, 10 (1), 27-38.

Vega, R. (2006). La relación dialógica entre la planificación estratégica y el aprendizaje organizacional. *Acimed*, 14 (6).

## **Páginas web consultadas.**

<http://empleo-mexico.universiablogs.net/tag/desempleo/>

<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=15&hid=7&sid=7c9cd2c8-85b2-499c-9b80-2c36ef8e9bf7%40sessionmgr4>

<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=54&hid=109&sid=f1e0944c-29d1-440c-892c-4cab2f093581%40sessionmgr3>

<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=5&hid=7&sid=536475dc-977b-4ef2-abc2-a6a4e2240aeb%40sessionmgr4>

<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=53&hid=9&sid=f1e0944c-29d1-440c-892c-4cab2f093581%40sessionmgr3>

<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=53&hid=9&sid=f1e0944c-29d1-440c-892c-4cab2f093581%40sessionmgr3>

<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=14&hid=101&sid=f1e0944c-29d1-440c-892c-4cab2f093581%40sessionmgr3>

<http://www.industriamaquiladora.com/noticia.php?id=121>

[www.scielo.sld.cu/pdf/aci/v16n5/aci051107.pdf](http://www.scielo.sld.cu/pdf/aci/v16n5/aci051107.pdf)

<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=4&hid=7&sid=536475dc-977b-4ef2-abc2-a6a4e2240aeb%40sessionmgr4>

[http://www3.uva.es/empresa/uploads/dt\\_02\\_06.pdf](http://www3.uva.es/empresa/uploads/dt_02_06.pdf)

<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=4&hid=4&sid=6c106902-9148-4297-ada3-52fe3b065615%40sessionmgr4>

<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=6&hid=7&sid=536475dc-977b-4ef2-abc2-a6a4e2240aeb%40sessionmgr4>

<http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v15/152093.pdf>

[http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento\\_gestion/2/1%20Aprendizaje%20organizacional%20para%20una%20epoca%20de%20cambios.pdf](http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/2/1%20Aprendizaje%20organizacional%20para%20una%20epoca%20de%20cambios.pdf)

<http://eleconomista.com.mx/notas-online/empleo/2009/01/30/recorte-personal-dignidad-ante-todo>

[http://www.exonline.com.mx/diario/noticia/dinero/empresas/aclara\\_nissan\\_que\\_recortes\\_no\\_afectaran\\_a\\_mexico/502584](http://www.exonline.com.mx/diario/noticia/dinero/empresas/aclara_nissan_que_recortes_no_afectaran_a_mexico/502584)

<http://www2.esmas.com/noticierostelevisa/mexico/030655/industria-automotriz-mexico-cierra-2008-con-1600-despidos>

<http://www.multimedios.tv/noticias/2009/03/31/recorta-grupo-modelo-personal-para-enfrentar-crisis>

[www.fae.edu/publicacoes/fae\\_v10\\_1/03\\_DIEGO\\_NAVARRO\\_ESPANHOL.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/fae_v10_1/03_DIEGO_NAVARRO_ESPANHOL.pdf) -