

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**



**FACTORES QUE DETERMINAN LA IMPLEMENTACIÓN DE DOWNSIZING EN
EMPRESAS DE AVIACIÓN QUE OPERAN EN GUATEMALA Y SU IMPACTO EN EL
PERSONAL QUE PERMANECEN EN LA ORGANIZACIÓN.**

LIC. CRISTIAN DAVID SALAZAR ORREGO

GUATEMALA, ABRIL DE 2018

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**



**FACTORES QUE DETERMINAN LA IMPLEMENTACIÓN DE DOWNSIZING EN
EMPRESAS DE AVIACIÓN QUE OPERAN EN GUATEMALA Y SU IMPACTO EN EL
PERSONAL QUE PERMANECEN EN LA ORGANIZACIÓN.**

**Informe final de tesis para la obtención del Grado de Maestro en Ciencias,
con base en el Normativo de Tesis, aprobado por la Junta Directiva de la
Facultad de Ciencias Económicas, en el punto séptimo inciso 7.2 del acta
5-2005 de la sesión celebrada el veintidós de febrero de 2005, actualizado
y aprobado por Junta Directiva en el numeral 6.1 punto SEXTO del acta 15-
2009 de la sesión celebrada 14 de julio de 2009.**

Asesor

DRA. VIOLETA FLORIAN CARBONELL

Autor:

LIC. CRISTIAN DAVID SALAZAR ORREGO

GUATEMALA, ABRIL DE 2018

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I: Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal II: MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal III: Vacante
Vocal IV: P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla
Vocal V: P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

JURADO EXAMINADOR QUE PRACTICÓ
EL EXAMEN GENERAL DE TESIS SEGÚN
EL ACTA CORRESPONDIENTE

Presidente: MSc. Claudia Elizabeth Aquino García
Secretario: MSc. Larry Stuart Segura Letrán
Vocal I: MSc. Noemi Clarivel Carrillo Reyes



ACTA No. 75-2017

En el Salón No. **3** del Edificio S-11 de la Escuela de Estudios de Postgrado, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala, nos reunimos los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el **9 de octubre** de 2017, a las **18:00** horas para practicar el **EXAMEN GENERAL DE TESIS** del Licenciado **Cristian David Salazar Orrego**, carné No. **199821153**, estudiante de la Maestría en Administración de Recursos Humanos de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Administración de Recursos Humanos. El examen se realizó de acuerdo con el normativo de Tesis, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas en el numeral 6.1, Punto SEXTO del Acta 15-2009 de la sesión celebrada el 14 de julio de 2009.-----

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado "**FACTORES QUE DETERMINAN LA IMPLEMENTACIÓN DE DOWNSIZING EN EMPRESAS DE AVIACIÓN QUE OPERAN EN GUATEMALA Y SU IMPACTO EN EL PERSONAL QUE PERMANECEN EN LA ORGANIZACIÓN**", dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue **APROBADO** con una nota promedio de **71** puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones: Que el sustentante incorpore las enmiendas señaladas dentro de los 30 días hábiles siguientes.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los nueve días del mes de octubre del año dos mil diecisiete.

MSc. Claudia Elizabeth Aquino García
Presidente

MSc. Larry Stuart Segura Letrán
Secretario



MSc. Neomi Clarivel Carrillo Reyes
Vocal I

Lic. Cristian David Salazar Orrego
Postulante



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ADENDUM

El infrascrito Presidente del Jurado Examinador CERTIFICA que el estudiante Cristian David Salazar Orrego, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 20 de noviembre de 2017.

(f) _____

MSc. Claudia Elizabeth Aquino García
Presidente





FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS

Edificio "S-8"

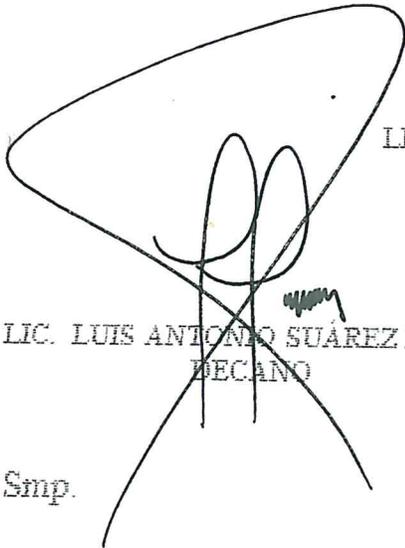
Ciudad Universitaria, Zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS.
GUATEMALA, VEINTE DE FEBRERO DE DOS MIL DIECIOCHO.

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.2 del Acta 02-2018 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 9 de febrero de 2018, se conoció el Acta Escuela de Estudios de Postgrado No. 75-2017 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 9 de octubre de 2017 y el trabajo de Tesis de Maestría en Administración de Recursos Humanos, denominado: "FACTORES QUE DETERMINAN LA IMPLEMENTACIÓN DE DOWNSIZING EN EMPRESAS DE AVIACIÓN QUE OPERAN EN GUATEMALA Y SU IMPACTO EN EL PERSONAL QUE PERMANECEN EN LA ORGANIZACIÓN", que para su graduación profesional presentó el Licenciado CRISTIAN DAVID SALAZAR ORREGO, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN
DECANO

Smp.



LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



ACTO QUE DEDICO

- A Dios Por haberme permitido llegar a este punto, brindándome salud y paciencia para lograr mis objetivos
- A mis hermanas: Por darme siempre la inspiración constante de ser una persona de bien, pero sobre todo por su amor incondicional, Analuz y Karin los tres juntos hasta que la muerte nos separe.
- A mis sobrinos: Luis Fernanda, Christofer, Esteban y Sebastian.
Con mucho cariño.
- A mis familiares: A mis tíos y primos pero en especial a mis abuelos de quienes aprendí a luchar y sobre todo a salir de los momentos difíciles.
- A Mis maestros: Por su apoyo y enseñanzas durante mis estudios profesionales; en especial a la doctora Violeta Florian Carbonell por su apoyo ofrecido en este trabajo.
- A mis amigos de maestría: Con quienes compartí esta formación profesional y que hasta ahora seguimos siendo amigos; Guicel Barillas, Elena Santos, Luisa Palacios y Paola Mendoza, gracias por su amistad.
- A mis amigos de vida: Por creer en mí y apoyarme siempre.
- A la Universidad de San Carlos de Guatemala Casa máxima de estudios, a quien debo mi formación Universitaria, por darme la oportunidad de obtener un título a nivel de Postgrado.

CONTENIDO

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN	iii
1. ANTECEDENTES.....	1
1.1 Antecedentes sobre la estrategia downsizing	1
1.2 Estudios Previos relacionados con el downsizing.....	2
1.3 Antecedentes de la industria de aviación	8
1.3.1 Implementación de la estrategia downsizing en la industria de las aerolíneas.....	10
1.3.2 Downsizing en aerolíneas que operan en Guatemala.....	12
2. MARCO TEÓRICO	15
2.1 Recursos y capacidades empresariales	15
2.2 El downsizing.....	17
2.2.1 Origen y conceptos con los cuales ha sido comparado el downsizing.....	18
2.2.1.1 Diferentes formas de definir el downsizing	20
2.2.2 Motivos de la implementación del downsizing y su utilidad.....	22
2.2.3 Comportamiento Organizacional negativo.....	26
2.2.4 Clasificación y duración del proceso de downsizing	26
2.2.5 Implementación de la estrategia downsizing	29
2.2.5.1 Ventajas de la implementación de downsizing	29
2.2.6 Implementación del Downsizing según otras investigaciones	30
2.2.7 Consecuencias del Downsizing	33
2.2.8 Empresas que han implementado el Downsizing	36
2.2.9 Casos de éxito en la implementación de downsizing.....	38
2.3 La Navegación Aérea	39
2.3.1 Ley de Aviación Civil en Guatemala	40
2.3.2 Apertura de nuevos mercados	40
2.4 Teoría de la proporcionalidad.....	40
2.4.1 Proporcionalidad.....	41
2.4.2 Proporcionalidad directa	41
2.4.3 Proporcionalidad inversa.....	42
2.4.4 Factores a considerar en el diseño de un modelo	43
3. METODOLOGÍA	45
3.1 Definición del problema	46

3.2	Objetivos	46
3.2.1	Objetivo General.....	46
3.2.2	Objetivos Especificos	47
3.3	Hipótesis.....	47
3.3.1	Especificación de variables.....	47
3.4	Método Científico	49
3.4.1	Indagatoria.....	49
3.4.2	Demostrativa	49
3.4.3	Expositiva	49
3.5	Universo y muestra	49
3.6	Técnicas de investigación aplicadas.....	51
3.6.1	Tecnica de investigación documental	51
3.6.2	Técnicas de investigación de campo.....	52
3.6.2.1	Escala de Likert	59
3.7	Instrumentos de medición aplicadas.....	60
3.8	Construcción de indicadores para la elaboración del modelo	60
4.	ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	63
4.1	Resultados de Encuesta a Gerentes	64
4.1.1	Resumen de resultados de Factores que Causan el Downsizing	65
4.1.1.1	Resultados de encuestas a Gerentes, en empresas de aviación que operan en Guatemala.	66
4.1.1.2	Análisis de encuestas a Gerentes	78
4.2	Resultados de encuesta a Personal que permanece en la organización.....	80
4.2.1	Resumen de resultados de los Efectos del Downsizing.....	82
4.2.1.1	Resultados de encuestas a empleados que permanecen en la organización, en empresas de aviación que operan en Guatemala.....	83
4.2.1.2	Análisis de encuestas a empleados.....	111
4.3	Análisis de Resultados	114
5.	MODELO DE IMPLEMENTACIÓN DOWNSIZING	115
5.1	Propuesta de Modelo para la Implementación de la Estrategia de Downsizing	115
5.2	Objetivo del Modelo.....	117
5.3	Descripción del Modelo.....	117

5.4 Asignación de presupuesto para la implementación de la estrategia de downsizing	122
5.5 Procedimiento para la Implementación del Modelo	123
5.6 Resultados Esperados	131
5.7 Evaluación del Modelo	132
CONCLUSIONES	133
RECOMENDACIONES	136
BIBLIOGRAFÍA	138
ANEXOS	146
Anexo I GLOSARIO	146
Anexo II Encuesta sobre los factores principales que determinan la implementación de downsizing en una organización	149
Anexo III Encuesta sobre la implementación de downsizing en la empresa y sus efectos con la persona que permanece en la organización	155

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1	Empresas de aviación que efectuaron downsizing en base a despidos masivos	13
Cuadro 2	Formas de definir el downsizing	20
Cuadro 3	Perspectivas del downsizing.....	23
Cuadro 4	Ventajas de la implementación del downsizing.....	29
Cuadro 5	Efectos del downsizing sobre los sobrevivientes	35
Cuadro 6	Empresas que han implementado el downsizing.....	37
Cuadro 7	Ejemplo de proporcionalidad inversa	43
Cuadro 8	Enfoque, alcance y diseño de la investigación	45
Cuadro 9	Análisis de variables de investigación	47
Cuadro10	Interpretación del cuestionario para medir la variable Factores que determinan la implementación de la estrategia de downsizing	52
Cuadro 11	Interpretación del cuestionario para medir la variable del Impacto que causa en los colaboradores	55
Cuadro 12	Despidos masivos en empresas de aviación que operan en Guatemala ...	63
Cuadro 13	Resumen de preguntas sobre los factores del fenómeno de downsizing en empresas de aviación que operan en Guatemala	77
Cuadro 14	Distribución de preguntas de encuesta de personal que permanece en la organización en empresas de aviación que operan en Guatemala.....	83
Cuadro15	Resumen de preguntas sobre efectos de downsizing en empresas de aviación que operan en Guatemala	109
Cuadro 16	Resumen de análisis de lo obtenido de la encuesta de colaboradores encuestados en empresas de aviación que operan en Guatemala.....	112
Cuadro 17	Posibles consecuencias derivadas de los impactos negativos de la aplicación de la estrategia de downsizing en empresas de aviación que operan en Guatemala.....	119
Cuadro 18	Estrategias a implementarse para contrarrestar el impacto negativo de las consecuencias en empresas de aviación que operan en Guatemala	120
Cuadro 19	Asignación de presupuesto del modelo	122

Cuadro 20 Cronograma para el desarrollo del modelo para reducción de los impactos negativos posterior a la implementación de la estrategia de downsizing para empresas de aviación que operan en Guatemala 120

RESUMEN

Las organizaciones guatemaltecas que han implementado la estrategia de downsizing y los procesos utilizados para dicha implementación llegan a provocar consecuencias en el personal sobreviviente, afectando con ello negativamente el ambiente laboral, la motivación de las personas, el compromiso organizacional y la productividad individual, por ende la de la organización, dejando con estos efectos negativos.

Esta investigación se basa en un estudio de tres empresas de aviación que operan en Guatemala identificando los factores principales que las orientan a implementar la estrategia de downsizing y los efectos que dejan en los empleados sobrevivientes.

La investigación se realizó con un enfoque cuantitativo, utilizando un diseño no experimental-transversal de tipo correlacional causal, con un alcance de la investigación descriptivo-correlacional, en donde se analizó la relación de las variables: factores que influyen en implementación de downsizing – efectos que ocasiona en el personal que permanece en la organización. Se utilizó el método científico para la realización del estudio en sus fases: Indagatoria donde se recolectó toda la información bibliográfica a través de consulta de fuentes primarias y secundarias para fundamentar la investigación. Demostrativa, donde se comprueba la validez de la hipótesis de investigación y por último la parte expositiva donde se efectúa la elaboración del informe de resultados encontrados en el estudio.

El trabajo de campo se efectuó apoyado por la técnica de la encuesta, dicha encuesta fue practicada a gerentes de las empresas de aviación seleccionadas y a los colaboradores que han permanecido en las mismas posterior a la implementación de la estrategia de downsizing. Dichas encuestas se llevaron a cabo mediante un cuestionario y ponderado según la aplicación de una escala de Likert, la tabulación permitió la formulación de dos indicadores, uno para los factores de downsizing y otro para la medición de los impactos.

Los resultados más importantes y principales conclusiones de la investigación realizada se resumen a continuación.

Se comprobó la hipótesis a través de los resultados obtenidos, los gerentes encuestados determinaron que las organizaciones implementaron una estrategia de downsizing de tipo reactivo, lo cual permitió confirmar mediante los resultados de la encuesta un puntaje de -156, donde el 70% de los encuestados indicaron que los recortes de personal se derivaron de las fusiones y adquisiciones en que las organizaciones fueron sometidas. También se verificó que las organizaciones no tuvieron a bien comunicar los planes sobre esta implementación, no se dió la oportunidad de que los colaboradores optaran a retiro voluntario o jubilaciones anticipadas.

Se logró determinar que la implementación de la estrategia de corte reactivo produjo impactos negativos agrupados en cuatro categorías como, ambiente laboral, motivación de las personas, compromiso organizacional y productividad individual. El resultado de la encuesta realizada dio un puntaje de -5984 por lo que se puede evidenciar que el impacto ocasionado en los empleados es altamente negativo, por lo que se determina un deterioro en las condiciones generalizadas de los colaboradores que permanecen en la organización posterior a la implementación de la estrategia de downsizing.

Según los resultados obtenidos en las dos variables estudiadas y que dieron resultado proporcionalmente negativas según el modelo utilizado, se ve la necesidad de efectuar un modelo que oriente a las organizaciones que se ayudan con la implementación de esta estrategia para poder tener una medición de los impactos que se esperan a la hora de implementar la estrategia en la organización, este modelo deberá tener una retroalimentación constante esto permitirá proporcionar una mejor consistencia lógica y estadística de manera que los resultados pasen por un constante proceso de validación.

INTRODUCCIÓN

La estrategia de downsizing se ha convertido para las organizaciones como una herramienta importante para ayudar a las empresas a que trabajen de una manera más eficiente, buscando la mejora continua en la productividad. El término de downsizing fue adoptado por Estados Unidos de América a finales de la década de los ochenta, con la intención de identificar determinadas prácticas empresariales de gestión dedicadas a la reducción de personal. El downsizing ha sido identificado como la estrategia para lograr la reducción del tamaño y costos de la organización, así como el rediseño de los procesos de trabajo de manera radical y a través de la eliminación de niveles jerárquicos de una forma planificada y permanente con la intención de incrementar la eficiencia, competitividad, productividad y efectividad de la empresa. En concreto, hacer que las organizaciones produzcan lo mismo o más pero con menos recursos.

La presente investigación se enfoca en la implementación de la estrategia de downsizing en las empresas de aviación que operan en Guatemala. Dicha estrategia responde a las condiciones y circunstancias de la industria de la aviación, no sólo en Guatemala, sino también internacionalmente. Como tal, es necesario abordar este tema desde una perspectiva científica y académica, la cual permita establecer una clara visión sobre las pautas a considerarse dentro del desarrollo del procedimiento para la toma de la decisión sobre la implementación de la estrategia y la valoración sobre los potenciales impactos de la misma.

El objetivo general de la investigación fue: identificar cuáles son los principales factores de la implementación de la estrategia downsizing y determinar su efecto en el personal que permanece en la organización y mitigar ese efecto en los colaboradores. Los objetivos específicos: identificar cuáles son los principales factores por las que las organizaciones deciden implementar la estrategia de downsizing en las empresas de aviación que operan en Guatemala, determinar el impacto que ocasiona la estrategia de downsizing en las personas que permanecen en la organización y poder elaborar un modelo a seguir que ayude a las organizaciones en la implementación de la estrategia

de downsizing, tomando en cuenta las consecuencias negativas para lograr mitigar el impacto que ocasiona en las personas.

Estos objetivos dieron paso a la formulación de la siguiente hipótesis, la cual busca dar respuesta: La implementación de downsizing afecta negativamente al personal que permanece en la organización

La investigación se realizó con un enfoque cuantitativo por medio de un diseño no experimental transversal de tipo correlacional causal, con alcance de la investigación descriptivo-correlacional, en donde se analizó la relación de las variables.

Se llevó a cabo un trabajo de campo, el cual se apoyó en la técnica de la encuesta. Dicha encuesta se practicó a gerentes de las referidas empresas de aviación y a los colaboradores que han permanecido en las mismas posterior a la implementación de la estrategia de downsizing. Dichas encuestas se llevaron a cabo mediante un cuestionario cerrado y ponderado según la aplicación de una escala de Likert. La tabulación permitió la formulación de dos indicadores, uno para los factores de downsizing y otro para la medición de los impactos.

Posteriormente, se pasó a formular un modelo estadístico, el cual mide la relación entre estos dos indicadores determinándose una relación inversamente proporcional. De igual manera, se ha formulado un proceso, el cual servirá para guiar la implementación de la estrategia y la medición de los impactos. Así mismo, se cuenta con una amplia discusión teórica sobre este tema, la cual sustenta los criterios aplicados.

Luego, se procedió a la elaboración del informe final. La primera parte del referido informe trata sobre los antecedentes de la investigación. Dicha parte aborda el tema del downsizing en función de experiencias previas, tanto a nivel académico, como a nivel práctico.

El segundo capítulo corresponde al marco teórico. Este capítulo aborda todos los conceptos, principios, categorías y elementos a considerarse como parte del presente documento. Esta discusión teórica sustenta los criterios aplicados por el investigador de manera que el lector pueda tener una amplia visión sobre el presente tema.

El tercer capítulo aborda la temática correspondiente a la metodología aplicada al presente estudio. En dicha metodología se describe el procedimiento que se ha llevado a cabo para la realización del trabajo de campo, al igual que el diseño de los instrumentos correspondientes.

La cuarta sección presenta los resultados obtenidos como producto del trabajo de campo. Aquí se evidencian los resultados y se discuten de manera que el lector pueda tener una clara visión sobre los hallazgos de la investigación. En la quinta parte, se profundiza sobre la elaboración del modelo correspondiente y cómo éste se aplica a una empresa que busca llevar a cabo un proceso de downsizing.

Finalmente, las conclusiones y recomendaciones cierran el documento de manera que deje pautas prácticas a aplicarse. Además, marca la pauta para futuras líneas de investigación sobre el referido tema.

1. ANTECEDENTES

Los antecedentes de la investigación sobre los factores que determinan la implementación de downsizing en empresas de aviación que operan en Guatemala y su impacto en el personal que permanece en la organización, se describen a continuación.

1.1 Antecedentes sobre la estrategia downsizing

Podemos utilizar como marco referencial teórico los antecedentes encontrados sobre el tema de despidos masivos, separación de grupos y / o downsizing.

Según indica Boyd (1996) por medio de su artículo: Cuando el downsizing no es suficiente, indica que la palabra “downsize” viene del inicio de la década de los setenta, y que inicia en la industria de los automóviles en los Estados Unidos de América y esto para referirse a la contracción o disminución de vehículos que producía este sector.

Para el enfoque de reducción de personas fue empleado a partir del año 1982, uso que se le da desde entonces, el downsizing se incrementa debido a la globalización y a la competitividad.

El downsizing, a diferencia de la pérdida del empleo en el pasado, está afectando con bastante fuerza a sectores laborales que se habían considerado poseedores de una mayor estabilidad. Por otra parte, las consecuencias para los desplazados son también diferentes a las que se estaba acostumbrados. En consecuencia, la seguridad en el trabajo se presenta con mucha mayor fragilidad que en el pasado, aun tratándose de personal educado, eficiente, con experiencia o nivel de dirección.

Este tema viene afectando desde la década de los setentas, que con la caída del petróleo de esa época, varias industrias a nivel mundial entraron en crisis y sus niveles de productividad se vieron seriamente afectados. Estados Unidos de América, México, Argentina, Venezuela son algunos de los países del continente americano que se han visto cara a cara con esta crisis optando en muchas de ellas por el recorte de personal para poder mantenerse a flote.

Se observa entonces una constante reestructuración o redimensionamiento empresarial y por esta misma razón se empiezan a efectuar las fusiones empresariales, no solo como estrategia financiera, sino también de mercadeo y ventas.

“Son varios estudios los que se han realizado a nivel internacional sobre este tema, en su mayoría tomó auge en los años 90, inicialmente en Estados Unidos y con posterioridad en Europa” (Magan, Céspedes, y Plaza, 1995, p. 1).

Sin embargo se puede notar que existe un amplio consenso sobre la ineficiencia de tales medidas para la mejora del rendimiento organizativo.

Los lineamientos encontrados en la literatura consultada no dan cuenta de este fenómeno en el contexto guatemalteco a pesar que el downsizing actualmente es un fenómeno que se vive en muchas organizaciones. Son varios los factores por lo que las empresas deciden efectuar recortes de personal, pero son muy pocas las personas que se han interesado en estudiar lo que sucede en el interior de las organizaciones y muy especialmente en el recurso humano después de la implementación. Se ha encontrado en las diferentes lecturas efectuadas que es mayor el efecto emocional en la gente que permanece en la organización que en la que es despedida, tal como lo concluyen Marques, Galende y Cruz (2006), por medio de su estudio realizado a la empresa IBM en Portugal sobre la inseguridad percibida en el empleo y la falta de compromiso organizacional como reflejo del downsizing y también Garcia, Mendoza y Puerta (2012), por medio de su publicación en la revista Internacional Administración y Finanzas.

1.2 Estudios Previos relacionados con el downsizing

Los primeros estudios sobre esta estrategia surgen a principios de la década de los ochenta después de la recesión económica sufrida en Estados Unidos de América con la caída del petróleo, esto según datos obtenidos en un artículo publicado por Dougherty & Bowman (1995) por medio de la revista California Management Review.

En el ámbito internacional se puede mencionar los siguientes estudios que se lograron explorar entre las lecturas efectuadas.

En el año 1,994 en España se efectuó un estudio por Magan, Cepedes y Plaza acerca de los efectos económicos que produce la técnica de la re-estructuración en las organizaciones por medio de los despidos masivos, downsizing o disminución de planilla. Este estudio se realizó bajo el nombre de “Las Consecuencias económicas de las modas de gestión. Análisis de los efectos del downsizing sobre el rendimiento organizativo”. Este estudio se realizó con la finalidad de analizar el efecto que producen las reestructuraciones de empleo en el rendimiento de la empresa industrial española. El estudio fue apoyado por la Universidad de Almeria, España.

El estudio se realizó por medio de una base de datos proporcionada por la fundación de empresas públicas a través de programas de investigaciones económicas, basadas en las Encuestas sobre Estrategias Empresariales (ESEE), la muestra se seleccionó de 940 empresas y de ellas se seleccionan únicamente las que habían implementado la reestructuración de empleo y de ahí notar cuales produjeron efectos positivos y cuales negativos y de estas cuales fueron llevadas al declive (desaparición de empresa) Magan, Cespedess y Plaza (1994, p. 6).

En la investigación realizada en el año 2002, por Bonnet y Cortés de la Universidad de la Sabana, en Chía Colombia titulada: “Efectos del downsizing en el clima organizacional”, se buscó identificar sentimientos y percepciones comunes de 82 funcionarios que continúan dentro de una organización después de un proceso de reestructuración (Downsizing) en tres empresas de Bogotá, tomando en cuenta el factor por el que se decide implementar el downsizing y las secuelas que deja en los colaboradores sobrevivientes.

Se elaboró un cuestionario proyectivo para obtener los resultados que fueron categorizados y analizados teniendo en cuenta variables como, relaciones interpersonales, imagen gerencial, sentido de pertenencia, retribución, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección, cooperación, responsabilidad delegada y respeto. Se encontró que las más afectadas fueron la estabilidad, debido a la incertidumbre de

nuevos recortes. La retribución limitada relacionada con la responsabilidad demuestra inconformidad por aumento de funciones sin remuneración. Deterioro de la imagen gerencial, disminución del orgullo y compromiso con la organización y finalmente, desacuerdo con las políticas de los directivos. La muestra fue determinada en base al personal que labora en las tres empresas seleccionadas de la ciudad de Bogotá, Colombia y los datos fueron obtenidos por medio de cuestionarios.

Aunque esta investigación fue de enfoque cualitativo tiene una relación con el estudio por realizar, ya que las variables utilizadas, incluyen los factores principales para la implementación de downsizing y los efectos que deja en el personal que permanece en la organización.

También en el año 2006 se efectuó otro estudio a una re-ingeniería realizada por la empresa IBM, este se basó sobre “Las relaciones entre la inseguridad percibida en el empleo y el compromiso con la organización, así como su relación con los comportamientos innovadores de los empleados que sobreviven al despido”, bajo el enfoque teórico de la Teoría Evolucionista.

Este estudio fue patrocinado por la Universidad de Salamanca, España, en el año 2006, y fue efectuado por los investigadores Marques, Galende y Cruz.

En este trabajo se abordan de forma simultánea los efectos de la seguridad percibida en el empleo y la falta de compromiso con la organización sobre los comportamientos innovadores, en un ambiente de downsizing anunciado. Se analiza la empresa IBM en Portugal, empresa multinacional que anunció en mayo del 2005 un recorte de personal masivo en el conjunto de sus empresas a nivel mundial.

Uno de los objetivos principales de este estudio fue verificar el efecto indirecto de la seguridad en el puesto de trabajo sobre los comportamientos innovadores, a través del grado de compromiso con la organización ya que este determinaría directa y positivamente los comportamientos innovadores de los empleados y que a su vez se ve afectado por la inseguridad en el empleo originada por el downsizing.

Los resultados demostraron por medio de 101 observaciones realizadas por medio de cuestionario que el compromiso del personal que sobrevive a esta estrategia de la organización, se ve seriamente afectada más en el carácter afectivo de las personas que en el normativo, y este a su vez da poco rendimiento en las labores diarias (baja en la productividad) así como en la innovación (bajas en la rentabilidad).

Esta investigación tiene una relación cercana con este estudio debido a que analiza los efectos negativos de los sobrevivientes, tomando en cuenta el factor de enfoque pro activo y las consecuencias en la motivación de las personas por medio de la innovación, compromiso organizacional y la productividad individual.

Otro estudio realizado en el año 2008, acerca de: “Las Influencias de las Estrategias de Downsizing sobre la Estructura formal de la empresa: Análisis caso de Telefónica”. Fue realizado por la investigadora Soria de Madrid España, por medio de una Tesis de Doctorado, de la Universidad Nacional de Educación a Distancia.

En el se buscó verificar qué influencias se encuentran con la estrategia de despidos masivos en la estructura organizativa, financiera y corporativa. Su objetivo fue comprobar si la estrategia de downsizing de estas tres áreas afectan al volumen de la fuerza del trabajo y al diseño de los procesos relacionados con ella y que tienen como objetivo mejorar la eficiencia organizativa, su productividad y/o competitividad. Se enfocaron en la empresa telefónica debido a que se encontraba en fase de crecimiento, por lo que se hizo un análisis a lo largo del tiempo, para hacer notar sus resultados después de efectuada la implementación de la estrategia en la estructura organizativa, financiera y corporativa.

En este caso existe una relación con este estudio de investigación ya que se analiza la estrategia de downsizing, con las razones de su implementación y su relación con algunos efectos negativos de las personas que permanecen en la organización.

En el año 2012 se publicó una investigación científica en la Revista Internacional Administración & Finanzas, por medio de los investigadores Garcia, Mendoza y Puerta, titulada: “¿Es el downsizing un factor de impacto sobre los comportamientos

innovadores, el compromiso organizacional y las capacidades de aprendizaje de los trabajadores de una empresa de alimentos en México?”, la investigación describió como se ven afectados los comportamientos innovadores, las capacidades de aprendizaje y el compromiso organizacional de una empresa ante la inseguridad percibida por los empleados, después de haber recurrido a prácticas de downsizing debido a la crisis económica actual. El estudio analizó a los empleados directos del grupo de sobrevivientes que fue expuesto al downsizing y como la inseguridad percibida por la crisis económica impacta en las variables de comportamiento innovador, capacidades de aprendizaje y compromiso organizacional.

En esta investigación se utiliza una versión modificada del modelo de Marques, et al., (2006) para medir las percepciones de los empleados de las variables estudiadas con una escala de Likert de 5 opciones. La recopilación de los datos se hizo a través de la entrega en mano del cuestionario a una muestra de 55 empleados de la empresa estudiada. Los resultados demuestran alta correlación entre las variables del modelo planteado. Las características del estudio fueron de tipo estructural y descriptivo. Se utilizaron las técnicas de análisis de correlaciones de spearman para encontrar la relación entre las variables. Se encontró en la investigación que el personal demostró una alta desconfianza y compromiso hacia la empresa, tener poca fidelidad; sin embargo, permanecen en ella por la alta escasez laboral actual. Al aplicar los cuestionarios se vio reflejada la falta de motivación de los empleados esto por la parte económica, lo cual hace sentir al empleado que, por lo mismo que le pagan, no tiene importancia el hacer nuevas aportaciones, así mismo algunos reportaron que generan nuevas ideas pero que la organización no las toma en cuenta.

Del mismo modo Aguilera, Mateos y Palomo en el año 2014 realizaron un trabajo de investigación denominado “Consecuencias de las estrategias de downsizing en la gran empresa Española”, por medio de la Universidad CEU San Pablo en España, donde presentaron el análisis del efecto de los procesos y en particular los que implican los despidos laborales (factores que motivan a las empresas) y que han tenido sobre los niveles de rentabilidad en las grandes empresas españolas.

Trabajaron con una muestra de 4,355 empresas recogidas en el sistema de análisis de balances Ibéricos (SABI) abarcando un periodo de doce años, comprendidos entre 2001 y 2013. El objetivo de esta investigación fue determinar si la estrategia de downsizing era eficiente para el tema económico y si las empresas que efectúan la reducción de empleados consiguieron mejorar sus resultados organizativos. La investigación fue dividida en dos etapas, la primera 2001 al 2007 en los años de bonanza económica de España y la otra iniciando en el 2008 cuando comienza la recesión económica de España.

Entre las conclusiones que arrojó la investigación se puede notar que en la mayoría de las empresas donde se realizó la implementación de downsizing, corresponden a factores de carácter reactivo por problemas netamente económicos. También se concluye que las empresas con mayor tamaño experimentan una necesidad de cambio que obedece a redundancias e ineficiencias; los recortes de personal se plantean como una única solución para evitar el declive.

Este estudio tiene relación con el trabajo de investigación ya que ayudará a reforzar el factor principal por lo que las empresas llegan a la decisión de implementar la estrategia de downsizing en un momento dado y si este corresponden a un enfoque reactivo o pro activo y de allí se derivan las consecuencias en el personal sobreviviente.

En Guatemala aún no se realizan estudios específicos sobre empresas que han realizado despidos masivos, sin embargo muchos de los despidos masivos que se han gestionado, han sido por medio de empresas Multinacionales que operan en el país, tal como lo indican Jimenez (2013), Echavarría y Ruiz (2014) por medio de la revista Vida y Éxito: Negocios y buen vivir, mencionan empresas como WallMart, AVIANCA Holding, CITI Bank, Corporación Multi Inversiones, Copa Airlines y United Airlines.

Algunas Universidades de Guatemala tienen trabajos de Tesis a nivel licenciatura que hablan acerca de los procesos de desvinculación, despidos masivos, downsizing. Por ejemplo, un trabajo de tesis que tiene relación con el tema de esta investigación sobre "Estrategias de desvinculación asistida colectiva como una herramienta para disminuir

el impacto negativo que provoca el despido de personal en el cierre de operaciones de una planta de producción en una Organización”, realizada por Rodríguez Alvarado (2010) en la Universidad San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas.

Esta tesis tuvo como principal objetivo, determinar cuáles son los efectos de las actitudes de los colaboradores a quienes se les informa sobre el cierre de operaciones, y la relación que estas tienen con la satisfacción laboral y la implementación de la estrategia de desvinculaciones asistidas colectivas, y así disminuir el impacto negativo que provoca el despido de personal. Se recolectó la información por medio de la técnica de muestreo aleatorio, mediante el uso de programa de computación para determinar el tamaño de la muestra dejando a un porcentaje de error del $\pm 5\%$, se recolecta la información por medio de cuestionarios estructurados.

La relación encontrada es que esta investigación da un modelo de cómo proceder en el caso de implementar una reestructuración por cierre de puestos, tomando en cuenta los efectos negativos tales como la motivación de los empleados, satisfacción laboral, involucramiento laboral y administración de conflictos.

1.3 Antecedentes de la industria de aviación

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

La industria de la aviación comercial remonta su nacimiento a los instantes posteriores al lanzamiento de los primeros aviones y se puede centrar en los alrededores del año 1910, durante la primera guerra mundial.

En 1919 nacen las primeras líneas aéreas, que actualmente siguen operando tal como KLM de Países Bajos en Europa y Avianca de Colombia en América. Cabe destacar que Pan-Am en el año de 1939 ya hacía rutas entre el Océano Atlántico y el Pacífico, combinando el transporte de pasajeros y correo.

Durante la Segunda Guerra Mundial hubo una pausa en el transporte aéreo comercial en Europa cobrando mayor relevancia la aviación militar y la mayoría de las compañías pusieron todos, o la mayoría de sus recursos, al servicio del ejército y otras cesaron sus actividades por completo como es el caso de Air France debido a la ocupación de Francia en 1940, al igual que Greater Japanese Airways de Japón.

En la actualidad la aviación comercial sigue funcionando como uno de los medios de transporte más seguros en el mundo; sin embargo, se ha visto golpeado a nivel mundial en su economía derivado principalmente de los ataques terroristas ocurridos en el año 2001, obligando a muchas compañías de aviación a pensar en las nuevas formas de subsistir ante esta crisis.

La mayoría de los países de Centroamérica avanzaron individualmente hacia regímenes de mayor apertura y en el caso de la aviación tuvo una apertura para poder explotar la industria de la aviación.

“Guatemala adoptó una legislación que abrió unilateralmente su mercado, así como Honduras, Nicaragua quién redactó un nuevo Código de Aeronáutica Civil donde estableció las bases de su política de apertura a través de mecanismos bilaterales” (Helmbold, 2004, p. 14). Seguidamente se manifestaron El Salvador y Costa Rica.

Esto les permitió a estos países y a las aerolíneas que operaban en cada uno el poder tener mejor movilización aérea entre la región y expandir su mercado aeronáutico.

Arias (2005) por medio de su investigación llamada “Historia de la Aviación en Guatemala”, indica que la aviación comercial inició en 1929 autorizando a la compañía aérea Pickwick Airways, INC., a realizar operaciones entre Guatemala, México y Estados Unidos, realizando tres vuelos semanales transportando carga y pasajeros.

Ese mismo año también entra a operar la aerolínea Pan American y con la llegada de la Segunda Guerra Mundial, Estados Unidos pide colaboración a los países del Istmo por lo que la aviación en Guatemala tiene un crecimiento en operación y en infraestructura, de ahí que se consolida la Fuerza aérea de Guatemala.

“En el año de 1945 surge la primera aerolínea comercial de Guatemala, la Empresa Guatemalteca de Aviación, S.A. abreviada AVIATECA, inició sus operaciones comerciales en marzo de 1946, esta funcionó con vuelos comerciales entre México, Estados Unidos y Centro América”, (Arias, 2005, p.20).

Fue la aerolínea bandera hasta su absorción por parte de TACA en 1995, esta adquisición se da, debido a una crisis económica que atravesó la aerolínea, por lo que se inicia la primera gran re-estructuración en la aviación en Guatemala, misma que tuvo una duración seis años, hasta quedar por completo como TACA International Airlines de El Salvador.

Según indica la asociación de Guatemalteca de Líneas Aéreas AGLA (2016), actualmente en Guatemala operan once aerolíneas comerciales que corresponden al sector de aviación, en donde cinco de ellas han pasado por proceso de implementación de downsizing, tal es el caso de AVIANCA de Colombia, Iberia de España, Continental Airlines de Estados Unidos, United Airlines de Estados Unidos y Copa Airlines de Panamá.

1.3.1 Implementación de la estrategia downsizing en la industria de las aerolíneas

Las estrategias de downsizing en la industria de la aviación se han implementado debido a varias situaciones, tal como se indica en el trabajo de investigación de Helmbold (2004), la primera crisis sufrida por la industria de la aviación fue a mediados de los años setenta, con la llegada de la crisis petrolera.

La primera crisis del petróleo llegó en el año 1973 pero la segunda realmente golpea la aviación mundial en 1978 ya que aumentó el precio del petróleo en un 200%.

“El impacto de los incrementos del precio del petróleo resultó variable según latitudes, pero siempre fue grave. Debido a la inflación que se generó en los países industrializados, los Gobiernos y Bancos subieron sus intereses, por los

países en vías de desarrollo sufrieron problemas en la amortización de sus deudas.” (Helmbold, 2004, p. 16)

Este contexto de recesión económica para la industria de las líneas aéreas si tuvo un grado crítico, denominándola la mayor depresión aérea del siglo veinte.

Al inicio de la aviación comercial los gobiernos de cada país eran los encargados de regular las características de sus aerolíneas, esto incluía que el gobierno era quien autorizaba lo que entraba a cada país y de la misma forma lo que salía, así como establecían sus rutas, precios y tipos de aviones que debían operar.

Después de la primera crisis muchos países ven como una industria muy cara de mantener y por lo mismo inician por expandir su mercado y entrar a la apertura de los cielos abiertos en todo el mundo, para que se pudiera operar sin limitaciones.

En los años ochenta este proceso de cielos abiertos fue adoptado por “Canadá, Reino Unido, Australia, Nueva Zelanda, México, Egipto y Tailandia, posteriormente La Unión Europea, países latinoamericanos y Centro América” (Helmbold, 2004, p. 17).

Esta política de cielos abiertos trajo consigo beneficios para expandir mercados y decidir sobre rutas y precios; sin embargo, trajo consigo una fuerte reestructuración en el producto ya que el mercado se expandió a nuevas rutas, recorte de otras y establecimiento de nuevos precios a menor valor.

Potenze, (2001) por medio de su artículo Los Cielos abiertos: ¿Moda, tendencia, mandato u oportunidad? indica que los resultados de la apertura de cielos abiertos impulsada por Estados Unidos trajo los siguientes efectos a la industria de la aviación:

- a. Precios al inicio bajaron y posteriormente subieron y terminaron por acomodarse pero a un precio inferior al original.
- b. Los salarios del sector cayeron, con ello perjudicando al empleado de la línea aérea, por lo que los fondos se transfieren de los empleados a los pasajeros.
- c. Aparecen muchas más empresas pero también desaparecen muchas más.

- d. Las empresas sobrevivientes se las ingeniaron para no competir. Alianzas, los códigos compartidos, los intercambios de acciones resultaron mecanismos muy eficientes.

Esta fue la época en la que AVIATECA de Guatemala pasa de ser la aerolínea estatal a aerolínea privada, siendo absorbida en su totalidad por TACA International Airlines de El Salvador, creando con ello una fuerte disminución de su producto, recortando rutas, precios más bajos, procesos más simples y automatizados y por ultimo menos recurso humano, entrando con ello a la tendencia globalizadora.

La tendencia globalizadora mundial da inicio a finales de los años noventa por medio de fusiones, adquisiciones y alianzas estratégicas. Esta tendencia trajo consigo fuertes reestructuraciones en la industria de la aviación, dio inicio con la fusión y compra total de una empresa sobre otra, adquiriendo el total de sus acciones y posteriormente se reestructura la organización, analizando puestos repetidos entre una y otra.

En el año 2001, como lo menciona Helmbold (2004) la industria aérea se ve afectada debido a los ataques terroristas del 11 de septiembre en Estados Unidos de América.

Este golpe representó pérdidas millonarias, la Asociación de Transporte Aéreo Internacional (IATA), calculando las pérdidas mundiales entre diez mil y doce mil millones de dólares americanos, contabilizando una pérdida neta de siete mil millones en itinerarios internacionales y entre tres y cinco mil millones en vuelos interiores de los Estados Unidos de América.

Por las razones antes detalladas como: la crisis del petróleo, la crisis económica y los atentados terroristas obligan a la industria de la aviación a la implementación de la estrategia downsizing.

1.3.2 Downsizing en aerolíneas que operan en Guatemala

En Guatemala han operado aerolíneas de nacionalidad Estadounidense, Mexicana, Panameñas, Colombianas, Españolas, Holandesas, Francesas, entre otras.

Una de las aerolíneas más importantes de Estados Unidos de América, United Airlines se declaró en bancarrota el 9 de diciembre del 2002, según datos de IATA (2011), esto facilitó la adopción de los cambios necesarios de la empresa para ajustar sus costos y las operaciones al nuevo ambiente de negocio sobre todo para acceder a un capital nuevo. “Con ello se planificó un recorte del 11% en los puestos de directores de la organización y entre el 2.8% al 10.8% para todos los empleados asalariados”. (Helmbold, 2004, p. 86)

Otra aerolínea de re nombre que opera en Guatemala como, American Airlines, no se declara en bancarrota ya que hace un acuerdo con sus sindicatos, sin embargo planificó entrar con la implementación de downsizing por un valor 1,800 millones anuales de dólares, esta reestructuración incluyó despidos masivos, suspensión de vuelos y reestructuración de su producto.

Se presenta el siguiente cuadro donde se detallan las aerolíneas que operan en Guatemala y que han implementado la estrategia de downsizing a nivel internacional.

Cuadro1

Empresas de aviación que efectuaron downsizing en base a despidos masivos

Aerolínea	Total empleados	Despidos	% de despidos
American Airlines	100,000	20,000	20%
United Airlines	76,923	20,000	26%
Delta Airlines	87,000	13,000	15%
Continental / Copa	67,000	12,000	18%
Iberia	26,814	3,000	11%
Mexicana	6,714	6,714	Cierre de operación

Fuente: Basado en datos de la Oficina Internacional de Trabajo (OIT), 2011

La tabla anterior muestra despidos masivos efectuados en aerolíneas internacionales después del año 2001 – 2011, estas aerolíneas tienen una sede de operación en el territorio guatemalteco y básicamente sufrieron reestructuración a raíz de los ataques

terroristas del 11 de septiembre 2001. Copa Airlines formó parte de Continental desde el año de 1998 hasta la desaparición de Continental que fue fusionado con United Airlines en el año 2010.

2. MARCO TEÓRICO

El marco teórico presenta y analiza las diferentes teorías y enfoques teóricos y conceptuales utilizados para fundamentar la investigación sobre los factores que determinan la implementación de downsizing en empresas de aviación que operan en Guatemala y su impacto en el personal que permanece en la organización.

2.1 Recursos y capacidades empresariales

La competencia actual en la economía de los mercados orienta a que los investigadores centren sus esfuerzos en identificar las respuestas a cuestionamientos tales como: ¿encontrar la razón por las que algunas empresas son más rentables que otras?, ¿qué estrategias hacen que las empresas obtengan mejores resultados?, o bien, ¿cuáles son los factores determinantes para que una empresa tenga éxito?; de ahí que surgen los investigadores con el interés de dar respuesta a estos cuestionamientos.

Barney (1991), nos afirma por medio de su artículo “Los recursos de la empresa la ventaja competitiva sostenida”, que una empresa posee una ventaja competitiva cuando es capaz de definir e implementar una estrategia creadora de valor pero que adicionalmente ésta no pueda ser implementada por algún competidor actual o potencial. Esta ventaja competitiva deberá tener la característica de sostenible en donde los competidores serán incapaces de tomar ventaja de los beneficios derivados de esta estrategia.

Con esto se puede indicar, que cada organización deberá tomar muy en cuenta la posición de sus competidores dentro de su mismo sector para poder implementar sus estrategias que los hagan únicos y sostenibles. En la estrategia se deberá tomar en cuenta tanto la competencia actual como la posible competencia futura. Tener una ventaja competitiva dependerá que sea difícil de imitar y de esa forma se convertiría en sostenible.

En la tesis doctoral, Efectos del downsizing en la satisfacción laboral, Melgar (2011), expresa por medio de su estudio de investigación que ante la implementación del

downsizing la teoría de recursos y capacidades de las personas que integran la organización puede resultar una herramienta útil al momento de tomar la decisión sobre el perfil del empleado que deberá quedarse en la empresa.

Esto debido a que el recurso humano y sus capacidades son los que ayudan a que una organización sea altamente difícil de imitar, ya que ninguna empresa puede igualar las capacidades de las personas.

Albizu, Fernández, Landeta, Saitua y Vásquez (2001), Grant (1996), afirman que un empleado tendrá más valor para la organización en la medida que aporte más valor a la misma, sea más escaso en el mercado externo e interno y su capacidad sea más difícil de imitar y de ser sustituido por otros.

Entonces, si se cumple con lo mencionado anteriormente se obtendrá un recurso humano de valor y al mismo tiempo aportará ventaja a la organización sobre sus competidores.

Entonces tal como lo indica Collis & Montgomery (2008), por medio de su artículo competencia sobre los recursos, para que un recurso tenga valor, éste deberá cumplir con lo siguiente:

- a. Difícil de copiar.
- b. Depreciarse lentamente.
- c. Controlable por la empresa.
- d. Difícil de sustituir.
- e. Ser superior a los que los competidores poseen.

Tener gente innovadora en la organización definitivamente las hace valiosas ya que son personas difíciles de imitar, por lo que las organizaciones tendrán activos de alto nivel que siempre agregarán valor.

En este sentido Gómez-Mejía y Balkin (2002), afirman que:

Las empresas deben de conocer y comprender sus recursos y capacidades internos a fin de tomar ventaja de las oportunidades del entorno y de esa forma estar en condiciones de neutralizar los efectos de las amenazas externas; de ahí

la importancia de realizar un análisis de recursos en el entorno interno, identificando tanto los recursos tangibles como los intangibles que proporcionan las capacidades que son difíciles de imitar por los competidores. (p.167)

Basado en lo anterior se confirma que es de vital importancia que las organizaciones centren sus esfuerzos primordialmente de adentro hacia afuera y con ello se podrá contribuir para eliminar cualquier amenaza externa.

“Desafortunadamente, al poner en marcha la estrategia del downsizing se conservan empleados cuyas funciones son innecesarias, mientras que otros que son vitales para la compañía son despedidos” (Ayling, 1997, p.153).

Esto sucede continuamente en las organizaciones apoyado por lo que menciona Mondy & Robert (2005), que en muchas ocasiones se toma las decisiones apoyándose únicamente en el nivel de ingreso como factor determinante.

Esto ocasiona que las organizaciones se desvinculen del conocimiento de hacer las cosas, ya que el personal que se queda en su mayoría debe iniciar con el aprendizaje de las tareas que dejaron las personas que se van.

Cross & Travaglione (2004) consideran que se deben conservar a los empleados más valiosos, esto quiere decir que se debe aprovechar el conocimiento de empleados comprometidos, satisfechos y productivos, y deshacerse de los trabajadores más insatisfechos, en otras palabras, conservar aquéllos que son económicamente justificados. Lo anterior indica que todo puesto dentro de una organización deberá contribuir significativamente al logro de las metas de la empresa.

2.2 El downsizing.

Se puede definir el término de downsizing como “la práctica de reducción planificada y permanente de la fuerza de trabajo, que puede implementarse mediante diversas modalidades y que está dirigida a incrementar la eficiencia o competitividad de la empresa”. Sánchez y Suárez (2005, p. 82).

El descenso en las tasas de crecimiento en la economía mundial, Cross & Travaglione, (2004); Greenhalgh, Lawrence & Sutton, (1988), indican que el alto desarrollo tecnológico y la creciente competitividad internacional han sido algunas de las causas por las que muchas empresas han optado por utilizar la estrategia del downsizing.

También se puede mencionar como una causa fuerte, la crisis económica interna de una organización, las fusiones y la evolución de la filosofía empresarial.

Esta estrategia permite a las organizaciones poder adaptarse mucho mejor a los cambios de los diferentes mercados y como lo menciona Cascio (1993), que esta estrategia consiste en la eliminación planeada de posiciones de trabajo.

Esta práctica se ha vuelto necesaria en las organizaciones para poder sobrevivir ya que nos encontramos en una economía global en donde la diversidad de productos y servicios, así como los ajustes en los precios de la fuerza laboral son necesarios para seguir siendo competitivos

2.2.1 Origen y conceptos con los cuales ha sido comparado el downsizing.

Desde finales de los años ochenta, las empresas han sufrido algunas reestructuraciones organizacionales, y términos como despidos, declining, retrenching, resizing, o renewing, son algunos de los términos utilizados en lugar de downsizing.

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

Se puede notar que en la actualidad las organizaciones siguen utilizando esta estrategia y lo efectúan como una respuesta inevitable a las fuerzas sociales y

económicas, aunque muchas investigaciones recientes afirman que se sigue implementando de forma incorrecta, sin ser meditada o analizada.

Para la utilización de esta estrategia cada implementación debe ser efectuada a la medida de cada organización, por lo que la planificación es un punto clave.

Según indica Suárez (1999), las empresas grandes iniciaron con la reducción en sus organizaciones para cambiarse por empresas más pequeñas. En este sentido buscan la versatilidad y la facilidad para poder introducirse en los mercados ya que siendo pequeñas son más fáciles de manejar.

Apoyando lo anterior se afirma por medio de una investigación basada en un análisis de modelo de dos etapas (la empresa grande, la empresa pequeña), “las condiciones que las empresas enfrentaban en ese momento en donde se destacaban una mayor competencia internacional, liberalización de la industria y rápidos cambios tecnológicos propiciaron la creación de organizaciones más pequeñas y estructuras organizacionales más simples” (Magán y Céspedes, 2007, p. 56).

De ahí que las empresas empezaran a hacer uso de la estrategia del downsizing como respuesta a las condiciones que prevalecían en el entorno de la organización y a tratar de ser más pequeñas por medio de reducción de procesos, productos y personal humano.

“El downsizing ha sido identificado como la estrategia para lograr la reducción del tamaño y costos de la organización, así como el rediseño de los procesos de trabajo” (Cross & Travaglione, 2004, p. 275) de una manera radical y a través de la eliminación de niveles jerárquicos de una forma planificada y permanente (Lambert, 1999: p. 285), esto quiere decir que las organizaciones que optan por la implementación de esta estrategia tendrán la intención de establecerla como parte de su cultura organizacional.

Básicamente la intención de esta estrategia en las organizaciones es incrementar la eficiencia, colocarse en un nivel competitivo aceptable, ser más productivos y efectivos en el cumplimiento de sus objetivos empresariales. En concreto, “hacer que las

organizaciones produzcan lo mismo o más pero con menos recursos” (Biasca, 1997, p. 471).

2.2.1.1 Diferentes formas de definir el downsizing

A continuación se presenta el siguiente cuadro con algunas conceptualizaciones con las que se define el downsizing.

Cuadro2

Formas de definir el downsizing

Autor(es)	Conceptualización del downsizing	Elementos principales
Applebaum, Simpson & Shapiro (1987)	Es la reducción sistemática de la fuerza laboral realizada por un empleador como resultado de pérdidas financieras, dificultades del flujo de liquidez, pérdida de contratos gubernamentales, cambios tecnológicos o competencia internacional.	*Reducción sistemática de la fuerza laboral. *Resultado de pérdidas financieras, cambios tecnológicos o competencia internacional.
Freeman & Cameron (1993)	Es el conjunto de actividades llevadas a cabo por la gerencia de una organización para mejorar la eficiencia, productividad y competitividad	*Conjunto de actividades. Mejorar eficiencia, productividad y competitividad.
Cascio (1993); Kets de Vries & Balazs (1997)	Es la eliminación planeada de posiciones o puestos de trabajos.	* Eliminación planeada de posiciones y trabajos.
Budros (1997)	Es el recorte deliberado de personal permanente que realizan las empresas para mejorar la eficiencia y/o efectividad.	* Recorte deliberado de personal permanente. * Mejorar la eficiencia y/o efectividad.
Gómez-Mejía & Balkin (2002)	Es la estrategia directiva empleada para reducir la escala y el alcance de un negocio con el fin de mejorar su resultado financiero.	* Reducir el tamaño de la empresa. * Reducir la escala y el alcance de un negocio. * Mejorar rendimiento financiero.
Knudsen, Johnson, Matin & Roman (2003)	Es la reducción del número de trabajadores por una organización.	* Reducción del número de trabajadores.
Cross & Travaglione	Es la reducción de costos y tamaño de la organización y el rediseño de procesos de trabajo con el propósito previsto de la	* Reducción del tamaño y costos.

Autor(es)	Conceptualización del downsizing	Elementos principales
(2004)	regeneración.	*Rediseño de procesos. * Regeneración.
Sánchez y Suárez (2005)	Es la práctica de reducción planificada y permanente de la fuerza de trabajo, que puede implementarse mediante diversas modalidades y que está dirigida a incrementar la eficiencia o competitividad de la empresa.	* Reducción planificada de la fuerza laboral. * Tiene diversas modalidades. * Incrementar eficiencia o competitividad.

Fuente: Bayardo (2011, p. 33)

En la tabla anterior se resumen algunas de las diferentes formas de definir el downsizing. Como se puede observar, existen coincidencias en cuanto a que el downsizing implica una reducción sistemática del número de empleados de la organización, asimismo, en la mayoría de las definiciones aseguran que se trata de un proceso planeado cuyo objetivo principal es mejorar la eficiencia, productividad y competitividad de la empresa.

En esas investigaciones se coincide en que esta estrategia no solo involucra despidos masivos sino que también se trata de procesos mucho más completos y que se consideran diferentes niveles en su correcta implementación.

En este sentido, Cameron (1994) por medio de su investigación sobre “Las estrategias para una reducción exitosa en una organización”, identifica tres tipos de downsizing dependiendo de las necesidades de la empresa:

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

del downsizing un sentido de vida, teniendo como fundamento el mejoramiento continuo. (p. 193)

Esta investigación mencionada anteriormente indica las tres diferentes formas en que una organización implementa la estrategia de downsizing enfocada en las personas (corto plazo), en los puestos de trabajo (mediano plazo) o bien en la cultura organizacional (largo plazo) por medio del cambio de valores, en donde los empleados adoptan como suyo los cambios que se creen a raíz de esta estrategia.

“El downsizing ha sido asociado con la reingeniería, la reestructuración de la plantilla, la reducción o rightsizing”(Caplan & Teese, 1997, p. 45), y de acuerdo con Kets de Vries & Balaz (1997) también puede ser asociado con despidos.

Esta última es la manifestación más común de esta estrategia, incluso ha sido conocida también como la táctica de “cortar cabezas”.

2.2.2 Motivos de la implementación del downsizing y su utilidad

“A pesar de los aparentes efectos negativos que la práctica del downsizing ha ocasionado principalmente en el comportamiento de los empleados, las empresas siguen poniendo en práctica esta estrategia” (Cummings & Worley, 2007, p. 292).

Esta estrategia sigue siendo utilizada en un intento por aprovechar la ventaja competitiva que puede dejar a la empresa, por lo que investigadores y académicos se han enfocado en estudiar las causas que motivan y orientan a las organizaciones a efectuar esta implementación.

Magán y Céspedes (2007), Mckinley & Georg (2000) mencionan que las razones por las que las empresas deciden implementar el downsizing puede ser desde tres perspectivas, estas sugieren las diversas causas que a orillan a una organización a realizar una reestructuración, estas son: la económica, la institucional y la socio cognitiva.

En el cuadro que se presenta a continuación se puede observar las diferentes perspectivas que tiene el downsizing, indicando los puntos clave, argumentos

principales, el enfoque empírico y resultados en la perspectiva económica, la institucional y la socio cognitiva.

Cuadro3

Perspectivas del downsizing

	Perspectiva económica	Perspectiva Institucional	Perspectiva socio cognitiva
Paradigmas	Paradigma económico/racional	Paradigma sociológico	Paradigma socio cognitivo
Puntos clave	Las organizaciones son entes racionales que buscan el propio interés que buscan mejorar la eficiencia. Las actividades de dirección están debidamente conectadas entre sí y los directores entienden dichas conexiones.	Las actividades de dirección están débilmente conectadas entre sí y los directores no entienden dichas conexiones. El cambio organizacional ocurre de conformidad con las reglas institucionales así como de una fuerza interna para ser más eficientes.	Los gerentes toman decisiones basados en esquemas en donde con frecuencia toman forma a partir de procesos de construcción social.
Argumentos principales	Las empresas hacen downsizing con la intención de reducir costos y mejorar la eficiencia y productividad,	Las empresas hacen downsizing para ganar legitimidad y reducir la incertidumbre, El downsizing está manejado por un isomorfismo coercitivo, mimético y normativo,	Las decisiones de realizar downsizing están basadas en modelos mentales compartidos que definen el downsizing como efectivo. Estos modelos mentales están contruidos socialmente a través de la interacción social y conectada con procesos de representación.
Enfoque empírico y resultados	Evidencia mezclada en cuanto a los efectos del downsizing en la reducción de costos, beneficios y precios	Existe soporte tentativo para este enfoque institucional.	Aun no existen resultados empíricos.
Autores.	Cascio (1993); De Meuse (1994); Mentzer (1996); Norman (1995); Worrell (1991)	Budros (1997), Lammertz & Baum (1998); McKinley (1995), Mentzer (1996); Norman (1995b)	McKinley (2000)

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

Según la tabla publicada en el trabajo de investigación de Mckinley, Zhao & Garret (2000), llamada "Una interpretación sociocognitiva de la reducción de la organización", se puede concluir que la perspectiva económica justifica la implementación en la organización para incrementar el rendimiento, productividad y eficiencia y se utiliza

para enfrentar una crisis económica, donde se enfoca en la reducción de empleados para aprovechar al máximo el recurso humano y se efectúa con la intención de mejorar resultados financieros.

La perspectiva institucional se efectúa con la intención de beneficiar la industria del negocio, se trata de que sus empleados lo vean como un proceso natural, algo necesario, se utiliza a manera de imitación, principalmente cuando es implementado por empresas exitosas del mismo sector.

En cuanto a la perspectiva socio cognitiva es utilizada basada únicamente en el punto de vista de la alta gerencia, donde se involucra únicamente personal de alto nivel de la organización.

Entre los motivos principales que han sido rescatados de algunos estudios se encontró que de acuerdo con la American Management Association quien entrevistó a varios gerentes de algunas empresas de Estados Unidos de América en el año 1987, indica que las principales causas por las que estas implementaron la estrategia del downsizing son las siguientes (Biasca, 1997, p.471):

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

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

Kusum (2004) por medio de su artículo “La reducción del personal de la organización y su impacto en los despedidos y sobrevivientes” menciona otras de las razones por las que algunas empresas deciden implementar la estrategia del downsizing:

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

Un estudio de España realizado por Sánchez y Suárez (2005), reveló que las causas que las empresas reportaron para decidirse a implementar la estrategia del downsizing son:

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

En este estudio mencionado anteriormente se reveló que la causa principal por la que estas empresas decidieron realizar la reducción de la planilla es por cuestiones de crisis interna; sin embargo, la reducción de costos y el rejuvenecimiento de la planilla fueron también razones muy importantes para decidir implementar esta estrategia.

“El downsizing ha sido utilizado desde la década de los ochenta de manera continua como una herramienta para mejorar la eficiencia, productividad y competitividad de la organización” (Allen, Freeman, Joyce, Reizenstein & Rentz, 2001, p. 153).

La implementación del downsizing permite que las organizaciones se puedan orillar a los cambios de la tecnología y también que puedan participar en la globalización esto con la finalidad de lograr satisfacer las necesidades de los clientes.

El downsizing se ha convertido en determinadas situaciones en una práctica necesaria ya que ofrece que las organizaciones sean más eficientes y rentables a través de la eliminación de procesos que no agregan valor al producto con la finalidad de incrementar los márgenes de ganancia y dar una posición financiera ventajosa.

2.2.3 Comportamiento Organizacional negativo

En la literatura sobre comportamientos negativos se pueden encontrar múltiples autores que han analizado temáticas desde punto de vista positivo y negativo.

En este caso según lo indican Griffin & O'leary-Kelly (2004), los comportamientos organizacionales negativos son clasificados en dos grupos importantes:

- a. Los comportamientos negativos que dañan o son perjudiciales al ser humano.
- b. Los comportamientos negativos que dañan o son perjudiciales a la organización.

(p. 2)

Estos comportamientos organizacionales negativos generan costos asociados para la organización por medio de repercusiones directas en el desempeño organizacional, la rentabilidad, productividad de las personas y la falta de innovación.

2.2.4 Clasificación y duración del proceso de downsizing

“El downsizing es clasificado básicamente a partir de dos enfoques: el proactivo y el reactivo” (Kozlowski, Chao, Smith, & Hedlund, 1993, p. 265).

De acuerdo con Lee (1997), el enfoque reactivo se inicia como una respuesta a un mal funcionamiento financiero o a las presiones del cambio, y debido a esto se considera como una decisión tardía o una respuesta defensiva.

Este enfoque encamina la estrategia a una reestructuración a corto plazo con la finalidad de enfrentar eventos externos o necesidades inmediatas, “principalmente aquellas de tipo económico que obligan a que ocurra una disminución en los procesos de producción sin que se tomen en cuenta los objetivos organizacionales” (Kozlowski et al., 1993, p. 270).

Si el downsizing es implementado mediante este enfoque reactivo, será percibido por parte de la alta gerencia como una situación en la que se ejerció el poder de decisión y se aumentaron las tareas y responsabilidades de los trabajadores.

“Para los subordinados la estrategia es una imposición que les incrementa la carga de trabajo y les genera conflictos” (Tombaugh & White, 1990, p. 34), esto debido a la deficiente claridad que prevalece en cuanto a los roles, funciones y responsabilidades. De hecho “se enfoca más hacia los beneficios financieros, poniendo poca atención a los recursos humanos y a la participación de los trabajadores” (Sverke, Hellgren, Náswall, Gbransson, & Óhrming, 2008, p. 115).

Muy al contrario el enfoque proactivo, “es un proceso planeado y formalmente diseñado el cual intenta soportar una estrategia organizativa en el largo plazo” (Kozlowski et al., 1993, p. 264), “ya que forma parte de un objetivo estratégico general” (Lee, 1997, p. 879), este enfoque pone las condiciones propicias para que la organización pueda desarrollar una estructura flexible que proporcionará una ventaja competitiva.

Al evaluar tanto la estrategia bajo el enfoque reactivo como con el proactivo se ha encontrado que en el downsizing proactivo se obtienen mejores resultados, “principalmente porque propicia la participación de los trabajadores y se pueden disminuir los posibles efectos negativos” (Sverke et al., 2008, p. 118).

Dentro del enfoque proactivo es posible hacer una clasificación entre la proactividad del downsizing enfocado en los trabajadores y la proactividad del downsizing enfocado en la empresa. “El primero implica el involucrar a los empleados en el proceso, logrando su participación activa y permanente a través de un entrenamiento previo” (Sverke et al., 2008, p. 118), esto utilizando los canales apropiados de comunicación interna. Mientras que el segundo “obliga a considerar la estabilidad de la empresa, la planeación en el largo plazo y la justificación que la organización dé para implementar la estrategia” (Sverke et al., 2008, p. 119).

Según el artículo publicado por Kets de Vries & Balazs (1997) se afirma que dentro de las formas del downsizing no solo se considera como tal el despido masivo de

empleados sino que también puede identificarse en los casos de reubicaciones, bajas incentivadas, congelación de nuevas contrataciones y jubilaciones anticipadas.

“Se excluyen como parte de esta estrategia los despidos por causa justificada, las salidas voluntarias y las jubilaciones en tiempo normal así como el abandono de trabajo” (Cascio, 1993, p. 100). Estas formas de desvinculación son procesos normales de cada organización.

“Las formas típicamente utilizadas por las empresas al implementar la estrategia del downsizing son las jubilaciones anticipadas y los despidos, aunque las jubilaciones suelen representar un gasto mucho más considerable que los despidos” (Karake-Shalhoub, 1999 p. 58).

Durante la implementación de esta estrategia, no puede dejar de considerarse que los encargados de implementar la estrategia deben buscar la forma más apropiada, como es el hacer el menor daño posible a los trabajadores, pero además tomando en cuenta los egresos que se generan como consecuencia de la liquidación de empleados.

En cuanto al tamaño del downsizing, diversas investigaciones han revelado un notable incremento en el nivel de estrés, inseguridad e incertidumbre (Devine et al., 2003, p. 109), ante la implementación de la estrategia, los sentimientos van incrementando en la medida que el número de empleados a despedir es mayor esto debido a que la posibilidad de ser despedido también aumenta, y esto provoca que los trabajadores muestren una notable disminución de actitudes como el compromiso y la satisfacción laboral.

“Si un proceso de downsizing es prolongado por períodos largos puede provocar inestabilidad en los trabajadores la cual incrementa la posibilidad de que afecte negativamente el compromiso y la satisfacción laboral” (Devine et al., 2003, p.109), y como lo afirman Appelbaum & Donia (2001) por medio de su modelo propuesto donde indican que es preferible que el proceso se realice en el menor tiempo posible.

A pesar que el proceso de downsizing de carácter pro activo debe ser planificado y a largo plazo también hay que tomar en cuenta que el tiempo que dure el proceso debe

existir una constante comunicación y participación de todo el personal, si esto no sucede los trabajadores iniciarán con bajo compromiso y la satisfacción laboral se verá afectada y por lo mismo la consecuencia negativa será para la organización.

2.2.5 Implementación de la estrategia downsizing

“El downsizing es utilizado como una estrategia de dirección de recursos humanos, para mejorar la eficiencia, productividad y competitividad de la organización”(Appelbaum & Donia, 2001, p. 198) y “esto también permite a las empresas ser más eficientes y rentables a través de la eliminación de funciones y procesos que no agregan valor” (Kets de Vries & Balazs, 1997, p. 35), de esa forma se contribuye para que los empleados que realizan las tareas sean más eficientes y se pueda incrementar sus márgenes de ganancia en la organización. Esto se realiza con la intención de obtener una mejor posición financiera en el corto plazo.

2.2.5.1 Ventajas de la implementación de downsizing

A lo largo de las diferentes investigaciones que se han elaborado podemos encontrar que la implementación de downsizing trae para las organizaciones muchas ventajas, a continuación se mencionan algunas de ellas.

Cuadro4

Ventajas de la implementación del downsizing

Autores	Investigación	Ventajas
Kets de Vries & Balazs (1997, p.38)	El lado bajo de la disminución de personal.	Disminución de costos indirectos, menor nivel de burocracia, toma de decisiones más rápidas y mejor comunicación.
Paulsen, Callan, Grice & Rooney (2005, p.34)	Incertidumbre laboral y control de personal durante la reducción de personas.	Reduce costos administrativos, costos para invertir en tecnología, rediseño de

Autores	Investigación	Ventajas
		procesos de trabajo y productividad, evitar la desaparición de la organización.
Tsa, Yei, Huang & Huang (2007, p. 160)	Estudio para motivar a los empleados sobre compromisos después de la reducción de personal	Oportunidad para reorganizar los puestos de trabajo y permite promover la eficacia de las organizaciones

Fuente: elaboración propia.

Para el área de Recursos Humanos la implementación de esta estrategia es muy ventajosa siempre y cuando, se haga de la forma correcta, ya que le da la oportunidad de reorganizar sus puestos de trabajo y productividad organizacional e individual, también dará oportunidad para mejorar la comunicación interna y se tendrá la oportunidad de poder invertir más en tecnología.

2.2.6 Implementación del Downsizing según otras investigaciones

Actualmente muchos estudiosos de la estrategia del downsizing han difundido a través de las diversas bases de datos disponibles una diversidad de recomendaciones que según los hallazgos realizados en sus investigaciones pueden ayudar a que los procesos de implementación de downsizing tenga menos efectos negativos para los empleados y las organizaciones logren sus objetivos a la hora de la implementación.

Tomar en cuenta los valores humanos es una de las recomendaciones fundamentales. Buhler (1994) por medio de su artículo “Downsizing” indica que es importante tomar en cuenta la comunicación efectiva, una cuidadosa planeación y visión y determinar en qué áreas se aplicará la estrategia.

Band & Tustin (1995), en un artículo publicado en la revista “Management Decision” recomiendan los siguientes pasos:

- a. Analizar la estructura actual: antes de la toma de decisión para la reestructuración, es muy importante realizar un análisis de la situación actual, esto ayudará a poner en claro los detalles de las etapas que se deberán seguir. También es importante definir la posición competitiva actual de la empresa.
- b. Decisión de reestructurar: en esta fase se decide cual es la nueva estructura de la fuerza de trabajo con la que se desea dotar a la empresa.
- c. Planificación de la reestructuración: en esta fase se define como se va a realizar el cambio, que métodos se van a utilizar y cuánto tiempo va a durar la reestructuración.
- d. Implementación de la reestructuración: en esta fase se pone en práctica el plan establecido en la fase anterior.
- e. Evaluación de la reestructuración: en esta fase es donde los responsables de la reestructuración deben preguntarse si se ha logrado llegar a la estructura deseada.
- f. Nueva estructura: al llegar a la estructura ideal, lo que se espera es que la posición competitiva de la empresa haya mejorado con respecto a la posición inicial. Desde ese punto se deberán realizar todos los esfuerzos continuos para mantenerse y en lo posible mejorar dicha posición. (pp. 38-39)

Estos pasos dan una guía para tomar en cuenta en las organizaciones y poder implementar la estrategia según la organización, de esta forma podemos hacer una implementación a la medida.

Appelbaum & Donia (2001), por medio de un estudio realizado proponen un modelo llamado "Visualización realista de reducción" este modelo fue construido basado en literatura de las mejores prácticas y posteriormente validadas y revisado con información obtenida de entrevistas con gerentes de nueve organizaciones. Se recomienda este modelo para evitar el fenómeno denominado síndrome del sobreviviente.

En este modelo dejan tres aspectos que determinan la relación entre la organización y los empleados sobrevivientes y se resumen de la siguiente forma:

- a. Comprensión de los empleados sobrevivientes sobre las razones para implementar el downsizing.
- b. La duración y la frecuencia del downsizing, es decir que se tenga estimado cuánto tiempo durará, y cuantas veces se va a realizar.
- c. Asistir a los empleados que sean despedidos.

Este modelo está más enfocado en la comunicación y planificar la forma en asistir a los empleados que van a ser despedidos, apoyándolos con colocaciones en otros empleos, ayuda psicológica y preparación para la desvinculación.

Brockner (1992), indica algunas acciones que deben realizarse ante la implementación del downsizing, dividiéndolas en tres categorías: antes, durante y después de los despidos:

- a. Antes: evaluar la relación entre los despidos, la estrategia y la cultura, proporcionar una amplia comunicación antes de la implementación del proceso, identificar a los trabajadores clave y solicitar compromiso, preparar a los gerentes y supervisores.
- b. Durante: comunicación del proceso a todos los trabajadores, tratar con respeto y dignidad tanto a víctimas como a sobrevivientes, facilitar el acceso hacia la dirección y celebrar una ceremonia formal para reconocer el cambio.
- c. Después: asignar nuevos roles a los sobrevivientes, quitar funciones que se consideren no necesarias, hacer más interesante el puesto de trabajo, asegurarse que los sobrevivientes reconocen las nuevas oportunidades. (pp. 15-17)

Tomando en cuenta estas recomendaciones los posibles efectos negativos de la estrategia se verán disminuidos y las posibilidades de éxito en la implementación de la estrategia serán mayores.

2.2.7 Consecuencias del Downsizing

Después de más de dos décadas de estudios relacionados con esta estrategia, en el concepto downsizing aún quedan algunos aspectos que no están suficientemente claros, por ejemplo, hay algunos estudios que demuestran que el downsizing reduce el rendimiento empresarial.

Por ejemplo, en el estudio realizado por Caplan & Teese (1997), concluyeron que en las empresas consideradas dentro de su estudio, disminuyó la productividad después de la implementación del downsizing. Esto a pesar de que las ventajas de implementar esta estrategia indican que ayuda a mejorar la productividad.

Lo anterior es reforzado por Cameron (1994), quien destaca que el downsizing no necesariamente agrega valor o incrementa la productividad.

Por su parte, Mishra, Spreitzer & Mishra (1998) señalan que muchas de las compañías que han implementado el downsizing se han encontrado con que los beneficios (productividad y rendimiento), han sido escasos.

“Diversas investigaciones han sido enfocadas en los efectos perjudiciales de esta práctica, en un intento por explicar los resultados decepcionantes” (Cross & Travaglione, 2004, p. 275), llegando a la conclusión de que los resultados de este proceso no suelen tener efectos positivos para la empresa y que no sirven para resolver los problemas que motivaron a tomar la decisión de la reestructuración, se entiende entonces que el éxito es limitado y sus múltiples efectos negativos son claros pues también ha sido acusado dentro de la literatura, de ser una estrategia de dirección de recursos humanos que descuida el involucramiento de los empleados, se destaca que aunque el propósito previsto sea regenerar, en la historia del downsizing no se han podido proporcionar las ventajas de manera anticipada.

La realidad es que muchas empresas ignoran las premisas básicas, es decir, el conservar aquellos empleados que tienen un impacto directo y son económicamente justificados.

“Desafortunadamente hay casos en los que empleados que son vitales para la compañía, son despedidos, mientras que otros que aunque sus funciones son innecesarias, son retenidos” (Ayling, 1997, p. 177). En muchas de las ocasiones, las empresas tratan de eliminar a los empleados que tienen los niveles salariales más altos con la intención de tener menor gasto en planillas pero con ello pierden el conocimiento y el valor de recurso humano más importante, lo que las limita en su productividad.

En una organización los avisos de este tipo de implementaciones provocan ambientes de estrés en los empleados que luchan con la incertidumbre, pues con esto surge el temor de no poder conservar su posición en la organización; muchos empleados que escuchan el término downsizing, no saben exactamente qué significa. “Es responsabilidad de la dirección comunicar el significado específico de dicho término a todos los empleados de la organización” (Buhler, 1994, p. 25).

Varios estudios demuestran que los sobrevivientes a un recorte de personal manifiestan problemas tales como: “falta de motivación, inseguridad, desmoralización y falta de compromiso organizacional” (Baruch y Hind, 2000, p. 4).

Con estos problemas que afectan la motivación de las personas se inicia con problemas que afectan lentamente la organización y contaminan el ambiente tal como ausentismo, impuntualidad en horarios de trabajo, rotación de personal, innovación, productividad individual y organizacional.

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

Por otra parte, Choy (2002) señala que, cuando en una organización se implementa el downsizing, esto puede causar estragos, desilusión e inseguridad en el trabajo.

Es importante remarcar que esta implementación causa diversos sentimientos en los empleados que se quedan en la organización tal como lo indica Devine, et al., (2003) donde opinan que esta estrategia puede ser devastadora, agregando además sentimientos como cólera, depresión, miedo, desconfianza y culpabilidad.

En la formulación original de Allen, et al., (1995), donde indican que los empleados que sobreviven al downsizing cargan con un incremento de trabajo en la organización y en muchas ocasiones no son entrenados correctamente para las nuevas responsabilidades y viene la insatisfacción y esto provoca que la empresa no trabaje a su máximo nivel.

Esto en la realidad orienta a que los trabajadores estén cada vez más cansados, resentidos y desmotivados por las medidas que son tomadas.

En el siguiente cuadro se sintetizan los efectos de la estrategia de downsizing sobre los sobrevivientes, logrando identificar los efectos negativos según investigaciones efectuadas por varios autores.

Cuadro 5

Efectos del downsizing sobre los sobrevivientes

Autor	Fuente	Efectos
Baruch & Hind (2000)	Survivor Syndrome: A Management Myth?	Falta de motivación, Inseguridad, Desmoralización y Falta de compromiso
Nauman, Bennett & Bies (1998)	Lay off but still loyal. The influence of perceived justice.	Compromiso, Satisfacción, Desarrollo, Intención de permanencia y Productividad
Perez, Navarrete y Garcia (2011)	El lado oscuro de las organizaciones y del comportamiento organizacional	Síndrome de burnout, Rotación, Ausentismo, Estrés, Errores accidentales, Bajo desempeño laboral y

Autor	Fuente	Efectos
		Discriminación
Devine, Reay, Stainton & Collins (2003)	Downsizing outcomes better a victim than a survivor.	Estrés, Confianza en tener influencia en el trabajo, Reacciones psicológicas, Resultados físicos y Comportamientos profesionales
Kusum (2003)	Survivor's reactions to downsizing: The importance of contextual factors.	Capacidades, Aprendizaje, Innovación, Comunicación,
Noer (1993)	Healing the wounds: Overcoming the trauma of layoffs and revitalizing downsizing organizations.	Miedo, Inseguridad, Frustración, Injusticia, Tristeza y depresión

Fuente: Elaboración propia, con información tomada de las fuentes investigadas en la fase indagatoria sobre la investigación Factores que determinan la implementación del downsizing en empresas de aviación que operan en Guatemala y su impacto en el personal que permanece en la organización.

Las consecuencias encontradas en las diferentes investigaciones mencionadas en el cuadro anterior indican que las organizaciones se verán afectadas principalmente en el ambiente laboral, la motivación de las personas, el compromiso organizacional y la productividad individual.

2.2.8 Empresas que han implementado el Downsizing

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

Cuadro 6

Empresas que han implementado el downsizing

Fuente	Empresa donde se implementa el downsizing	País
Cross & Travaglione, 2004, p. 275	Banco ANZ, Banco Westpac, Banco Commonwealth, compañía de telecomunicaciones Telstra	Australia
Robbins & Decenzo, 2002, p. 500	Peugeot redujo 10%, Renault redujo 17%	Francia
Robbins & Decenzo, 2002, p. 500	Volkswagen despidió 30 mil empleados y disminuyó el 16% el salario de los trabajadores que sobrevivieron	Alemania
Virick, Lilly & Casper, 2007, p. 463. Biasca, 1997, p. 471. Naumann, Bennett, Bies & Martin, 1998, p.13	Hewlett Packard despidió 14,500 trabajadores, Sony despidió 10,000 trabajadores, Oryx Energy, Colgate – Palmolive, Heinz, Chase Manhattan despidió 12,000 trabajadores, Wells Fargo Bank despidió 8,000 trabajadores, Bell South despidió 11,300 trabajadores, Motorola despidió 15,000 empleados, Citi Group despidió 8,000 trabajadores.	Estados Unidos de América
Biasca, 1997, p. 471	Ministerio de economía	Argentina
Suarez, 1999, p. 83	Telefónica, BBVA, BSCH	España
Mondy & Robert, 2005	McDonald's	América Latina

Fuente: Elaboración propia, con información tomada de las fuentes investigadas en la fase indagatoria sobre la investigación Factores que determinan la implementación del downsizing en empresas de aviación que operan en Guatemala y su impacto en el personal que permanece en la organización.

Con estos datos mostrados en la tabla anterior se puede notar que muchos empleados han enfrentado este fenómeno del downsizing que no es exclusivo de Estados Unidos y se espera que los despidos masivos continúen. Según las estadísticas del

Departamento del Trabajo de Estados Unidos, tan solo en el año 2002 el recorte fue de 1,466 millones de empleados.

2.2.9 Casos de éxito en la implementación de downsizing

Según publicación de artículo científico expuesto por Calderon, Naranjo y Alvarez (2010) se indica que desde los años noventa, Estados Unidos de América entró en un descenso económico significativo y por ello las empresas se vieron obligadas a recurrir a muchas estrategias optando por fusiones, alianzas estratégicas, cierres, reducciones, outsourcing, rediseño de puestos, eliminación de niveles jerárquicos y downsizing. Al final muchas de estas estrategias terminaban por reducción del tamaño de la empresa.

Muchos investigadores han basado sus estudios en la estrategia de downsizing y de acuerdo a lo que se comenta por Rodríguez y Robles (1999), esta estrategia se ha ido convirtiendo en un hecho cotidiano en la vida organizacional, sin embargo aún no se comprenden bien cuáles son los pasos básicos para implantarlo con eficacia.

Según Buhler (1994), indica que el downsizing necesitaría comenzar con una cuidadosa planificación y visión de futuro. Para ello dicho plan debe comunicarse efectivamente a todos departamentos y divisiones afectadas, esto es lo que va a condicionar probablemente el éxito del downsizing.

El estudio realizado por la American Management Association (The Economist, 1994) indica que al menos la mitad de las empresas que han iniciado con la implementación del downsizing en los últimos cinco años han logrado alcanzar beneficios, por lo regular pequeñas y medianas empresas. Es por ello que muchos directivos de grandes empresas comienzan a reconocer que el downsizing por sí solo no es suficiente para solucionar sus problemas empresariales.

Cabe mencionar un caso de éxito sucedido durante los años noventa como lo es el de la empresa AT&T, dedicada a las telecomunicaciones.

En el año de 1996 sorprendió con un gran despido de 40 mil empleados, reduciendo en ese mismo año el 70% de los 40 mil, este proceso de downsizing

fue efectuado durante una estabilidad financiera bastante buena, donde gozaba de una solvencia nunca antes había gozado. (Lohr, 1995).

Con esta estrategia la compañía logró subir sus acciones y beneficiar su economía a un largo plazo, algunos analistas indican que esta reducción de personal era necesaria para la empresa para asegurar su supervivencia de la compañía a más largo plazo.

La empresa General Motors que es el mayor fabricante de automóviles del mundo después de declararse en quiebra a finales de los años noventa implementó un plan de reestructuración en donde la reducción de tamaño fue la principal herramienta (downsizing), “despidió 74 mil empleados en 1991 y con esta reestructura logra ingresar de nuevo al mercado, reduciendo sus productos, globalizando su estrategia, re-diseñando sus puestos y reduciendo su plantilla” (Puzzanghera y Bensinger, 2009, p. 3).

En el año de 1996 se anuncia que la compañía Boeing dedicada a la manufactura de aeronaves fue sometida a un recorte de 55,000 personas en un periodo de cinco años 1997 – 2012 (Strain M., s.f.) se considerada una implementación de éxito debido a que junto con la estrategia de achicar la empresa la combino con la estrategia de reemployment, creando un centro de búsqueda de trabajo para los empleados que eran despedidos de sus labores.

2.3 La Navegación Aérea

La aviación civil comenzó a desarrollarse y expandirse tras la Segunda Guerra Mundial. Considerando que el desarrollo de la aviación civil internacional puede contribuir poderosamente a crear y preservar la amistad y el entendimiento entre las naciones y los pueblos del mundo, mientras que el abuso de la misma puede llegar a constituir una amenaza a la seguridad general.

A fin de que la aviación civil internacional pueda desarrollarse de manera segura y ordenada y de que los servicios internacionales de transporte aéreo puedan establecerse sobre una base de igualdad de oportunidades y realizarse de modo

sano y económico; “el 7 de diciembre de 1944 en Chicago se firma el CONVENIO SOBRE AVIACION CIVIL INTERNACIONAL. (Sarmiento, 2000, p. 36)

2.3.1 Ley de Aviación Civil en Guatemala

En Guatemala las leyes de aviación civil están regidas por la Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC), es el órgano encargado de normar y supervisar, los servicios aeroportuarios, los servicios de apoyo a la navegación aérea, los servicios de transporte aéreo y en general todas las actividades de aeronáutica civil en el espacio aéreo de Guatemala.

2.3.2 Apertura de nuevos mercados

A partir de 1997, Guatemala se maneja a través de la política de Cielos Abiertos, la cual permite el ingreso de nuevas aeronaves de distintos países que deseen el ingreso al país, contribuyen así a la economía y comercialización de la Aviación. Siempre respetando la soberanía de cada país y sus leyes del Estado. También es importante recalcar que a nivel América solo Estados Unidos, Chile y Guatemala se manejan por medio de la política de cielos abiertos.

Los mercados a los cuales a una línea aérea se le dificultaría su ingreso son Cuba, Costa Rica, Brasil, Panamá, Colombia, Ecuador y Uruguay, se debe a que estos países se manejan por medio de la Política de Apertura, con el fin de proteger su mercado y Línea Aérea nacional restringiendo el número de vuelos que ingresa al país, adicional al cumplimiento de los requisitos que establezca su convenio bilateral.

2.4 Teoría de la proporcionalidad

La proporcionalidad es utilizada en la investigación cuando se cuenta con dos componentes que no son iguales pero tienen una relación, en ese sentido una depende de la otra.

2.4.1 Proporcionalidad

“La proporcionalidad entre dos cantidades representa una relación entre ambos valores. Es decir, dicha proporción representa lo que un valor se expresa en términos del otro” (Godino y Batanero 2002, p. 420). Por lo tanto, esta proporción se expresa de la siguiente manera:

La razón entre a y b = a / b

Esta razón muestra una relación simple entre dos cifras numéricas. Como tal, estas cifras son representativas de relación que existe entre ambas. Por ejemplo:

En una clase hay 18 chicas y 12 chicos. En tanto, ¿cuál es la razón entre chicas y chicos? Y ¿entre chicos y chicas?

El cálculo de la razón se realiza de la siguiente manera:

Chicas / Chicos = $18 / 12 = 3 / 2$, es decir, por cada tres chicas hay dos chicos.

Chicos / Chicas = $12 / 18 = 2 / 3$, es decir, por cada 2 chicos hay tres chicas.

Si bien éste es un cálculo simple, ilustra la relación que existe entre dos proporciones distintas. Para efectos de la presente investigación, se mide las proporciones de factores e impactos de la implementación de la estrategia de downsizing en empresas de aviación en Guatemala. Como tal, las proporciones evaluadas representan una clara relación, la cual se puede expresar de una manera proporcionalmente directa o inversa.

A continuación, se procede a analizar ambos tipos de proporcionalidad.

2.4.2 Proporcionalidad directa

Según indica Godino y Batanero (2002) por medio de su libro Proporcionalidad y su didáctica para maestros:

“La proporcionalidad directa se evidencia cuando dos magnitudes son directamente proporcionales si al multiplicar (o dividir) una de ellas por un número, la otra queda multiplicada (o dividida) por el mismo número.

Si a un valor m_1 de la primera magnitud le corresponde un valor m_2 de la segunda magnitud, se puede comprobar que el cociente, o razón entre estos dos valores es siempre constante. A esta cantidad se le llama constante o razón de proporcionalidad directa”. (p.421)

Dos métodos comunes para el cálculo de proporciones directas son la regla de tres y la reducción a la unidad. Para efectos de la presente investigación, se hace mención de ambos métodos considerando que el método más aplicable dado el caso es la reducción a la unidad.

Por ejemplo:

Si 8 kilos de manzanas valen \$10.40, ¿cuánto costarán 13 kilos?

Reducción a la unidad:

Primera magnitud, $8 = 10.40$, entonces $10.40/8 = 1.30$ (\$1.30 por cada kilo). Luego, $1.30 * 13 \text{ kilos} = \16.90 .

En tanto, al reducirse el costo de 13 kilos de manzanas es de \$16.90 mientras que su costo por kilo es \$1.30

2.4.3 Proporcionalidad inversa

Según indica Godino y Batanero (2002) por medio de su libro Proporcionalidad y su didáctica para maestros:

“Dos magnitudes son inversamente proporcionales si al multiplicar (o dividir) una de ellas por un número, la otra queda dividida (o multiplicada) por el mismo número.

Si a un valor m_1 de la primera magnitud le corresponde un valor M_2 de la segunda magnitud, se puede comprobar que el producto de estos dos valores es

siempre constante. A este producto se le llama constante de proporcionalidad inversa". (p. 424)

Razón de proporcionalidad: $M1 * M2$

Al igual que en la proporcionalidad directa, la proporcionalidad inversa, se observan los métodos de la regla de tres y la reducción a la unidad. Para efectos de la presente investigación se considera la reducción a la unidad.

Por ejemplo:

Una alumna compra un regalo de \$72 para una compañera de la clase. ¿Cuánto tendrá que pagar según el número de compañeros que participen?

Cuadro 7

Ejemplo de proporcionalidad inversa

Número de Personas	Cantidad a Pagar	Constante
1	72	$1 * 72 = 72$
2	36	$2 * 36 = 72$
3	24	$3 * 24 = 72$
4	18	$4 * 18 = 72$
5	14.40	$5 * 14.40 = 72$

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar, la relación de proporcionalidad inversa se manifiesta en la medida que aumenta la cantidad de personas, se reduce la cantidad que cada uno deberá pagar. Por lo tanto, entre más personas aporten, menos será la cantidad individual que cada uno deberá pagar.

2.4.4 Factores a considerar en el diseño de un modelo

En función del diseño del trabajo de campo, se ha considerado este tipo de relación estadística puesto que se busca un modelo que sea simplificado de manera que pueda ser implementado fácilmente sin cálculos complejos o necesidad de algún software especial para su desarrollo.

Por otro lado, se busca que el modelo sea claro, conciso y directo. Es decir, que los resultados sean fácilmente interpretables por cualquier persona en una organización.

En tanto, la aplicación del modelo puede darse de una manera eficiente sin riesgos a que los cálculos sean erróneos.

Finalmente, se contempla la necesidad de generar información práctica para la toma de decisiones. En este sentido, los indicadores generados por el modelo permiten que los encargados de tomar decisiones en la organización tengan datos concretos que les permita establecer criterios claros y directos en la fundamentación de sus decisiones.

Se busca la toma de decisiones sea eficiente basado en criterios prácticos y concretos de manera que se reduzca la incertidumbre y que sea fácilmente comprensible por cualquier persona dentro de la organización.

3. METODOLOGÍA

En este capítulo se detalla la metodología utilizada en el estudio para determinar cuáles son los factores que determinan la implementación de downsizing y las consecuencias que causa en las personas que permanecen dentro de la organización, buscando la forma adecuada de solucionar este problema en las empresas de aviación que operan en Guatemala.

Se utilizó un diseño no experimental-transversal de tipo correlacional causal, derivado al alcance de la investigación, descriptivo-correlacional, donde se analizó la relación de las variables: factores que influyen en implementación de downsizing – efectos que ocasiona en el personal que permanece en la organización de empresas de aviación que operan en Guatemala. Este diseño se utilizó para cumplir los objetivos de este estudio, dar respuesta a las preguntas que se derivaron de los objetivos de investigación y someter a prueba la hipótesis.

En el siguiente cuadro se describen el enfoque, alcance y diseño de investigación:

Cuadro 8

Enfoque, alcance y diseño de la investigación

Enfoque	Cuantitativo, apoyado en la estadística descriptiva por medio de cuadros y gráficas y el análisis de las variables: factores para implementación de downsizing y los efectos que causa en los trabajadores que permanecen en la organización.
Alcance	Descriptivo-correlacional
Diseño de la investigación	No experimental-transversal de tipo correlacional causal. Esto debido a que se recolectan los datos en un solo momento, en un tiempo único y describe las variables y analiza su incidencia y relación en un momento dado.

Fuente: Elaboración propia con información de Hernández, Fernández y Baptista (2006).

En el cuadro anterior se presenta el enfoque, alcance y diseño de la investigación con el objetivo de dar al lector la línea de investigación que se aborda en el estudio.

3.1 Definición del problema

En los últimos 15 años en el ámbito de la aviación se ha experimentado un torbellino de desaceleración económica que ha llevado a la reestructuración en la forma de hacer los negocios hoy en día. Guatemala ha experimentado por medio de las empresas de aviación la aplicación de la estrategia de downsizing, sin contar aún con procesos adecuados para poder perfeccionar y adecuar la implementación de la aplicación de esta estrategia, con la finalidad de hacer más eficiente la situación para los colaboradores que se quedan en la organización. Al despedir de forma masiva a los trabajadores, las organizaciones pierden la habilidad y el conocimiento obtenido por los trabajadores entre otros efectos para las empresas.

Será de importancia determinar por medio de este estudio si la implementación de downsizing es productiva para las organizaciones, identificar cuáles son los principales factores que determinan esta implementación y sus efectos en el personal de la organización.

De acuerdo con la especificación del problema, surgen las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son los factores principales por las que las empresas de aviación en Guatemala deciden implementar la estrategia de downsizing?

¿Cómo impacta la implementación de downsizing en el personal que permanece en la organización en empresas de aviación guatemalteca?

3.2 Objetivos

Los objetivos son los resultados que se pretenden alcanzar con la investigación relacionada con la implementación de la estrategia de downsizing.

3.2.1 Objetivo General

Identificar cuáles son los principales factores de la implementación de la estrategia de downsizing y determinar su impacto en el personal que permanece en la organización.

3.2.2 Objetivos Específicos

- A. Identificar cuáles son los principales factores que inducen a la implementación de la estrategia downsizing en las empresas de aviación que operan en Guatemala.
- B. Determinar el impacto que ocasiona la estrategia de downsizing en las personas que permanecen en la organización.
- C. Elaborar un modelo a seguir que ayude a las organizaciones durante implementación de la estrategia de downsizing, tomando en cuenta las consecuencias negativas, para lograr mitigar el impacto que ocasiona en las personas.

3.3 Hipótesis

La siguiente hipótesis se plantea como propuesta de solución al problema de investigación.

Los factores que determinan la implementación de la estrategia de downsizing impacta negativamente al personal que permanece en la organización.

3.3.1 Especificación de variables

Se contemplan dos variables que serán medidas con precisión, con la finalidad de alcanzar los objetivos deseados.

Cuadro 9

Análisis de variables de investigación

Variable Independiente		Variable Dependiente	
Factores que determinan la implementación de la estrategia del downsizing		Impacto que causa en los colaboradores	
Definición conceptual	Definición Operacional	Definición conceptual	Definición Operacional
Dowsizing ha sido identificado como la estrategia para lograr la reducción del tamaño y costos de la organización, así	Apoyado por la técnica de la encuesta se realizó una hoja de encuesta donde se incluye ocho preguntas dirigidas a	Según indica Cross & Travaglione (2004), se llega a la conclusión de que los resultados del proceso de downsizing no suelen	Apoyado por la técnica de la encuesta se realizó una hoja de encuesta dirigida a los empleados sobrevivientes del downsizing. Se efectuó

Variable Independiente		Variable Dependiente	
<p>como el rediseño de procesos de trabajo de manera radical y a través de la eliminación de niveles jerárquicos de una forma planificada y permanente con la intención de incrementar la eficiencia, competitividad, productividad y efectividad de la empresa. En concreto, hacer que las organizaciones produzcan lo mismo o más pero con menos recursos.</p>	<p>nivel gerencial, las cuales ayudaron a confirmar los factores que han orientado a las aerolíneas que operan en Guatemala a implementar el proceso de downsizing.</p> <p>Sub variables: A. Enfoque reactivo</p> <p>Indicadores: -Cambio en la economía. -Bajar costos. -Crisis económica interna y/o general. -Crisis en el sector (regulatorios). -Fusiones y adquisiciones. B. Enfoque proactivo</p> <p>Indicadores: -Competencia mundial. -Evolución en la filosofía empresarial. -Cambios en productos y servicios. -Planificación largo plazo. -Comunicación efectiva.</p>	<p>tener efectos positivos para la empresa y que no sirven para resolver los problemas que motivaron a tomar la decisión de la reestructuración, se entiende entonces que el éxito limitado y sus múltiples efectos negativos son claros pues también ha sido acusado dentro de la literatura, de ser una estrategia de dirección de recursos humanos que descuida el involucramiento de los empleados, se destaca que aunque el propósito previsto sea regenerar, en la historia del downsizing no se han podido proporcionar las ventajas de manera anticipada.</p>	<p>una encuesta de 32 preguntas, estas preguntas permiten rescatar de los participantes información sobre el sentir después de efectuada la estrategia.</p> <p>Sub variables: A. Ambiente laboral.</p> <p>Indicadores: -Abuso laboral. -Confianza en el puesto -Estado emocional. -Comunicación. B. motivación de las personas.</p> <p>Indicadores: -Rotación de personal. -Ausentismo de personal. -Cumplimiento de tareas. -Innovación. C. compromiso organizacional.</p> <p>Indicadores: -Permanencia. -Identificación. -Miedo. D. productividad individual.</p> <p>Indicadores: -Productividad. -Asignación de tareas. -Resolución de problemas. -Empoderamiento. -Supervisión.</p>

Fuente: elaboración propia, basada en la literatura consultada.

En el cuadro anterior muestra el análisis de las variables de investigación y la forma en que se opera cada una por medio de sus indicadores.

3.4 Método Científico

Se utilizó el método científico para la realización del estudio en sus tres fases:

3.4.1 Indagatoria

Se recolectó toda la información bibliográfica a través de consulta de fuentes primarias tales como: libros de texto, revistas científicas, tesis, investigaciones y consultas electrónicas, todas estas fuentes sirvieron de base teórica para fundamentar la investigación. Se efectuaron tres entrevistas a diferentes gerentes de áreas de aerolíneas que operan en Guatemala. Las fuentes secundarias utilizadas fueron: artículos científicos, investigaciones científicas, resúmenes de otras investigaciones, cuadros sintetizados.

3.4.2 Demostrativa

Sirvió para comprobar la validez de la hipótesis planteada en esta investigación y se determinó que basado en los resultados obtenidos, se puede evidenciar que la apreciación negativa de los factores que causan el downsizing en las empresas, incrementan la valoración negativa de los efectos percibidos. En la medida que la valoración de las causas incrementa, se incrementaría la percepción negativa de los mismos sobre el clima organizacional de la empresa.

3.4.3 Expositiva

Se dejan plasmados en el informe de resultados encontrados del estudio, los cuales servirán de aporte para futuros estudios.

3.5 Universo y muestra

La población de estudio la constituyó personal de líneas aéreas que operan en la República de Guatemala y que han pasado por procesos de downsizing, para lo cual se seleccionaron tres aerolíneas con actual operación en el país y que han pasado por el proceso de downsizing, La Asociación Guatemalteca de Líneas Aéreas (AGLA) nos proporcionó información que cinco aerolíneas que operan en Guatemala han pasado o están en proceso de downsizing, sin embargo se optó únicamente por estudiar a tres

de ellas ya que las otras dos operan con personal sub-contratado y no propio. Entre los sujetos están gerentes de Recursos Humanos, Ventas, Finanzas, Operaciones esto debido a que ellos conocen sobre las estrategias y pasos que sigue la alta administración, y el personal operativo y administrativo que han pasado por un proceso de la implementación de la estrategia downsizing y que permanecen en la organización, todos mayores de edad de distintos sexos y con diferentes niveles de grados académicos. Utilizando como base la información proporcionada por la Asociación Guatemalteca de Líneas Aéreas (AGLA), se confirma que actualmente hay 11 aerolíneas que corresponden al sector de aviación que operan en Guatemala. Los participantes fueron seleccionados con muestreo probabilístico donde todos los trabajadores tendrán la probabilidad de ser elegidos para el estudio.

Los datos fueron recolectados durante los meses de noviembre, diciembre del 2016 y enero 2017, donde se logra integrar un total de 282 encuestas, las cuales fueron utilizadas para su respectivo análisis.

Se consideró un nivel de confianza del 95% con un error estimado del 5%.

Fórmula:

$$n = \frac{X^2 * N * P * (1-P)}{(ME^2 * (N-1)) + (X^2 * P * (1-P))}$$

En donde:

n = tamaño de la muestra

X² = Chi cuadrado para el grado de confianza especificado para 1 grado de libertad

N = tamaño de la población

P = Proporción de la población (0.50 para este ejercicio)

ME = el margen de error deseado (expresado como proporción)

$$n = \frac{0.95^2 * 538 * 0.50 * (1-0.5)}{(0.05^2 * (538-1)) + (0.95^2 * 538 * (1-0.5))}$$

El resultado de la aplicación de esta fórmula a través de la herramienta de cálculo es de 268 basado en una población de 538. El resultado final fue una muestra total de

282 encuestados para compensar cualquier sesgo que pudiera existir por concepto de boletas mal rellenas o muestras que tuvieran que invalidarse por cualquier motivo.

3.6 Técnicas de investigación aplicadas

Las técnicas empleadas en el desarrollo de este estudio fueron: técnicas de investigación documental y de campo.

3.6.1 Técnica de investigación documental

Para la realización de las dos encuestas se tomó de base el marco teórico y otras investigaciones realizadas sobre la implementación de esta estrategia.

Estrategias utilizadas para la realización del instrumento de medición:

- a. Revisión de la literatura sobre el tema.
- b. Investigaciones realizadas con anterioridad sobre la implementación de la estrategia downsizing.

Revisión de la literatura sobre el tema: se realizó mediante la búsqueda de otros estudios con temas relacionados con downsizing, los diferentes impactos que causa la estrategia en el ambiente laboral, satisfacción de las personas, compromiso organizacional y productividad individual. Con un total de 76 referencias, entre libros, revistas, artículos científicos y tesis.

De esta revisión se considera que un total de 53 referencias fueron relevantes para la realización del instrumento de medición.

Revisión de literatura sobre el tema e investigaciones realizadas con anterioridad sobre la implementación de esta estrategia: se toma como base lo encontrado en los antecedentes sobre este tema y que de alguna forma tienen un sentido similar a lo buscado en esta investigación, es decir, los objetivos tienen una relación.

Adaptación de las encuestas: en base a todo lo recabado, se rescatan para las encuestas, las preguntas que tienen relación con las variables y los indicadores de esta investigación y que se pueden operar en esta investigación.

3.6.2 Técnica de investigación de campo

La técnica utilizada para esta investigación fue la encuesta, se realizaron dos encuestas por medio surveymonkey, a tres aerolíneas que han pasado por la implementación de la estrategia downsizing. A través del cálculo basado en una población de 538 nos dio una muestra de 268 encuestados.

En el siguiente cuadro se da la guía de la encuesta elaborada para medir la variable independiente en donde se determina la unidad de análisis de cada pregunta. Excepto las preguntas demográficas. Esta encuesta fue destinada para los gerentes de área de las aerolíneas elegidas para el estudio.

Cuadro10

Interpretación del cuestionario para medir la variable Factores que determinan la implementación de la estrategia del downsizing.

Pregunta	Escala de medición	Interpretación
9. En mi organización se ha implementado la estrategia de downsizing en los últimos 5 años.	Ordinal	Permite indicar si el personal ejecutivo sabe sobre la implementación de la estrategia dentro de su organización.
10. indique los motivos por los que la organización decide implementar el downsizing: Competencia mundial, Fusión o adquisición, Bajar costos, Crisis económica de la empresa, Crisis económica general, Cambios regulatorios, Cambios en productos y servicios, cambios tecnológicos.	Ordinal	Nos indica los diferentes factores por los se puede decidir a implementar la estrategia de downsizing.
11. Se intentó otras opciones antes de iniciar con los recortes de personal por medio	Ordinal	Verificara si la empresa hace lo posible por conservar a los trabajadores e intentar inicialmente otras estrategias ajenas al

Pregunta	Escala de medición	Interpretación
de la estrategia de downsizing.		despido de personal, se considera como característica de enfoque proactivo. Sanchez y Suárez (2005).
12. Los empleados fueron informados de la implementación del proceso.	Ordinal	Nos permitirá saber si durante el proceso de downsizing se toma en cuenta la comunicación y planificación, verificando si es un proceso de enfoque proactivo. Si la respuesta se inclina hacia el número cinco, podrá considerarse proactivo. Sanchez y Suárez (2005).
13. El proceso fue planeado como estrategia a largo plazo.	Ordinal	Permitirá saber si se incluye la anticipación a los cambios, ósea, que se trata de un plan diseñado para realizarse a largo plazo, por lo que si la respuesta se orienta hacia número cinco, indicar que si se hizo una planeación anticipada, enfoque proactivo. Sanchez y Suárez (2005).
14. Después de realizado el recorte de personal se atraviesa por un periodo de crisis. Por ejemplo: en la productividad de la empresa y en la productividad de las personas.	Ordinal	Nos permitirá confirmar si el enfoque del downsizing utilizado fue reactivo. Cameron (1994) afirma que estas consecuencias se dan por utilizar el downsizing bajo el enfoque reactivo.
15. Mi organización no implementa el proceso de downsizing con la intención de incrementar eficiencia y competitividad futura.	Ordinal	Esta pregunta indicará si la implementación es reactiva o proactiva. En la medida que la respuesta es orientada hacia el cinco, será enfoque proactivo y si se orienta hacia el uno será reactivo. Gómez-Mejía y Balkin (2002).
16. Indicar el departamento en el que el recorte de personal fue mayor.	Ordinal	Nos permitirá saber el área más afectada durante la implementación de la estrategia. Falta de planificación por afectar una área más que otra. Sanchez y Suárez (2005).

Pregunta	Escala de medición	Interpretación
17. De los empleados despedidos se utilizó la oportunidad de las Jubilaciones anticipadas y bajas incentivadas o voluntarias	Ordinal	Nos permitirá saber si dentro del proceso se empleó la participación del personal, eligiendo primero las jubilaciones anticipadas, bajas incentivadas, bajas voluntarias. Despidos masivos – enfoque reactivo Jubilaciones anticipadas – enfoque proactivo Bajas incentivadas y voluntarias – enfoque proactivo.
18. Antes, durante y después de efectuar el proceso, se tuvo una constante comunicación Gerencia – colaborador.	Ordinal	Permitirá conocer el nivel de comunicación que se tuvo dentro de la organización para dar a conocer los pasos que se iban tomando antes, durante y después del proceso. Enfoque proactivo.

Fuente: elaboración propia, basada en la literatura consultada.

Esta guía servirá para operar la variable factores que determinan la implementación de downsizing con respecto al instrumento de medición, correspondiendo de la siguiente forma: las preguntas 9, 10, 14, 15, 17 y 18 miden directamente el factor reactivo o proactivo utilizado, mientras que las preguntas 11, 12, 13 y 16 miden otras opciones de implementación, la comunicación y la planificación. Sanchez y Suárez (2005).

En el siguiente cuadro se da la guía de la encuesta dos, elaborada para medir la variable dependiente en donde se determina la unidad de análisis de cada pregunta. Excepto las preguntas demográficas. Esta encuesta fue destinada para los empleados operativos y administrativos que permanecen en la organización después de implementada la estrategia de downsizing de las aerolíneas elegidas para el estudio.

Cuadro11

Interpretación del cuestionario para medir la variable del Impacto que causa en los colaboradores

Pregunta	Escala de medición	Interpretación
7. El trabajador siente abuso en una situación laboral después del despido de personal.	Ordinal	Permitirá identificar el sentimiento del trabajador en cuanto a violación de sus derechos laborales y que influirá en el ambiente laboral.
8. Los despidos masivos en la organización influyen en la confianza que se tiene por la empresa.	Ordinal	Permitirá conocer el nivel de confianza que influye el despido de empleados en la organización. Ambiente laboral.
9. Los despidos masivos en la organización Influyen en la confianza que siente el trabajador por su puesto de trabajo.	Ordinal	Permitirá conocer el nivel de confianza que influye el despido de empleados y la seguridad que se tiene por el puesto de trabajo. Ambiente laboral.
10. El estado emocional que siente después de despido afecta en el cumplimiento de metas de tareas asignadas.	Ordinal	Permitirá analizar si el empleado tiene un bajo rendimiento afectando con ello el trabajo de grupo. Ambiente laboral.
11. El ambiente laboral que se vive en la organización es bien manejado por la dirección de la empresa.	Ordinal	Permitirá conocer si la organización hace los esfuerzos necesarios para manejar correctamente el ambiente laboral después de un despido masivo. Ambiente laboral.
12. Cree usted que con la implementación de la estrategia de downsizing el personal ha decidido abandonar la organización, rotación de personal.	Ordinal	Permitirá conocer si la implementación de la estrategia downsizing provoca renuncias debido a la desconfianza que siente por la organización. Motivación de las personas.
13. Después de realizado un despido masivo, ha notado	Ordinal	Permitirá conocer si en el grupo de trabajo del encuestado se inicia con ausentismo del

Pregunta	Escala de medición	Interpretación
usted en su grupo de trabajo que inicio un ausentismo de parte del personal.		personal. Motivación de las personas.
14. Las tareas que se le asignan son siempre cumplidas en los tiempos acordados	Ordinal	Permitirá conocer si la productividad y lentitud en cumplimiento de tareas de la persona tuvo una baja en el desempeño de las tareas asignadas (individual). Motivación de las personas.
15. Con la baja de personal, toma usted un tiempo de su día o semana para innovar en cómo mejorar las tareas que actualmente ejecuta.	Ordinal	Permitirá saber si la persona tiene el tiempo suficiente para ser innovador (aportar nuevas ideas) en su área de trabajo, organización. Motivación de las personas.
16. Usted y su grupo de trabajo son puntuales en su jornada laboral.	Ordinal	Permitirá saber si después de efectuada la estrategia el personal tiene incumplimiento en su jornada laboral. Motivación de las personas.
17. No sería una opción abandonar la empresa en caso se me presentara otra oportunidad con el mismo salario y beneficios.	Ordinal	Permitirá saber el nivel de compromiso que tiene la persona hacia la empresa, para permanecer en ella. Compromiso organizacional.
18. No me siento obligado a permanecer en esta organización.	Ordinal	Permitirá saber el nivel de compromiso que tiene la persona hacia la empresa, para permanecer en ella. Compromiso organizacional.
19. Tengo un fuerte sentimiento de pertenencia hacia esta empresa.	Ordinal	Permitirá identificar si la organización demuestra dificultades hacia sus empleados para hacerlos sentir seguros. Compromiso organizacional.
20. Actualmente me afectaría mucho si decidiera dejar esta organización.	Ordinal	Nos permitirá conocer si los empleados consideran una necesidad el permanecer en esta organización. Compromiso Organizacional.

Pregunta	Escala de medición	Interpretación
21. La estabilidad laboral de esta organización es muy buena, no existe ninguna dificultad para permanecer.	Ordinal	Nos permitirá conocer si los empleados permanecen en la organización por obligación. (El mercado laboral está muy difícil, esperan que la organización tome una decisión por pasivo laboral) compromiso organizacional.
22. No siento temor a perder mi empleo por despido.	Ordinal	Permitirá demostrar si los empleados actualmente se sienten con desconfianza hacia el empleador. Compromiso organizacional.
23. El futuro de esta organización es claro y estable.	Ordinal	Permitirá demostrar el sentir de los empleados respecto a su estabilidad laboral (miedo) creando poco compromiso de parte de ellos. Compromiso Organizacional.
24. La pérdida de profesionales valiosos en mi equipo de trabajo genera productividad.	Ordinal	Nos permitirá verificar si el personal que permanece en la organización cuenta con los conocimientos para dar continuidad al cumplimiento de objetivos organizacionales. Productividad individual.
25. La asignación de tareas adicionales a mí puesto de trabajo son bien recibidas y efectuadas en su totalidad.	Ordinal	Nos permitirá verificar si los trabajos extras asignados al personal podrán realizarse sin ningún inconveniente por el personal que permanece en la organización. Productividad individual.
26. La modificación en el sistema de recompensa monetario me da una satisfacción a largo plazo (más de 12 meses).	Ordinal	Permitirá detectar si el aumentar de salario a los empleados a quienes se les asignan tareas adicionales produce mejoras en los resultados individuales y de grupo a largo plazo. Productividad individual.
27. Siempre propongo ideas o soluciones a problemas o situaciones difíciles en mi área de trabajo.	Ordinal	Nos indicara si la persona evaluada aún se esmera por innovar sobre las tareas asignadas. Productividad individual

Pregunta	Escala de medición	Interpretación
28. Siempre me entusiasma hacer mis tareas diarias.	Ordinal	Verifica el nivel de moral que tiene la persona. Productividad individual.
29. La organización en la que trabajo siempre me hace sentir seguro.	Ordinal	Verifica el nivel de inseguridad que tiene la persona, provocando bajo rendimiento en la productividad individual.
30. Soy capaz de programar y desarrollar mi propio trabajo.	Ordinal	Verifica el nivel de iniciativa y auto suficiencia que tiene el empleado. Productividad individual.
31. Me siento seguro para tomar decisiones en las tareas asignadas.	Ordinal	Verifica el nivel de liderazgo y empoderamiento que la organización permite. Productividad individual.

Fuente: elaboración propia, basada en la literatura consultada.

Esta guía servirá para operar la variable impacto que se causa en los colaboradores con respecto al instrumento de medición, correspondiendo de la siguiente forma: las preguntas de la 7 a la 11 ambiente laboral, las preguntas 12 a la 16 motivación de las personas, las preguntas 17 a la 23 compromiso organizacional, las preguntas 24 a la 31 productividad individual.

Las encuestas se lograron entregar a los participantes en su mayoría por medio electrónico, esto debido a que la aplicación de surveymonkey permite que se puedan proporcionar por medio de correo electrónico, Facebook, LinkedIn y WhatsApp, esto fue posible enviando un enlace (link) que genera surveymonkey para poder compartir el contenido. Para el personal que no contó con ninguna de estas aplicaciones se efectuó la encuesta directamente en su lugar de trabajo por medio de una tableta portátil.

El análisis posterior de los resultados se plantea en base a la escala de Likert en donde únicamente los resultados de información demográfica se han presentado de una manera simple. Las demás respuestas se presentan en función de esta escala en donde se han asignado los siguientes parámetros:

Totalmente en desacuerdo = -2

En desacuerdo = -1

Ni de acuerdo, ni en desacuerdo = 0

De acuerdo = +1

Totalmente de acuerdo = +2

3.6.2.1 Escala de Likert

La escala de Likert es uno de los tipos de escala de medición utilizada para la medición. “Sirve principalmente para conocer sobre el grado de conformidad de una persona o encuestado hacia determinada oración afirmativa o negativa”. Avila (2006).

Los puntajes asignados son los valores que se les asignan a los indicadores constitutivos como opciones de respuesta y está es una experiencia lineal, por lo tanto se le asignan dos extremos desde un totalmente de acuerdo a un totalmente en desacuerdo y se incluye un elemento neutral. Hernández et al., (2006, p. 296).

“Si la afirmación es positiva, significa que califica favorablemente el objeto de actitud.” Hernández, et al., (2006, p. 297). Estar más de acuerdo implica una puntuación mayor, mientras que si la respuesta es negativa debe asignarse una puntuación menor. A esta razón se le asignó a los indicadores de respuesta los valores de respuestas positivas +2, +1., respuestas neutral 0., y respuestas negativas -1, -2.

Posteriormente para obtener las puntuaciones obtenidas por medio de la escala de Likert se deberán sumar los valores alcanzados, respecto a cada pregunta. “Por ello se denomina una escala aditiva”. Hernández, et al., (2006, p. 299)

Con estos parámetros se busca establecer los efectos negativos de los factores que han motivado la implementación de la estrategia de downsizing, en donde se busca establecer una relación negativa, es decir, que, a mayores factores negativos, más negativo es el impacto de dicha implementación.

Esto se pretende demostrar mediante la construcción de dos indicadores, uno de factores y el otro de efectos, a partir de la información cualitativa que se obtuvo y su

posterior valoración mediante una escala de Likert. En tanto, los resultados numéricos en este primer estudio permiten establecer una línea de base sobre lo que sería la construcción inicial del modelo. La fundamentación teórica del modelo de basa en la premisa expresada en la hipótesis.

Prueba Piloto: con la intención de encontrar validez, viabilidad y objetividad en esta investigación se realizó una prueba piloto. Las dos encuestas fueron entregadas por medio de la herramienta surveymonkey, inicialmente se seleccionó a dos gerentes de tres diferentes aerolíneas para que pudieran dar sus opiniones sobre las preguntas respecto al planteamiento y la facilidad de entenderlas. Así también se trasladó la encuesta a veinte colaboradores de diferentes áreas entre hombres y mujeres y así poder recabar la información necesaria para la variable dependiente y así poder correr el análisis entre la variable factores y la variable efectos.

3.7 Instrumentos de medición aplicadas

El instrumento de medición aplicado para esta investigación fue la hoja de encuesta, dirigido a tres aerolíneas que operan en Guatemala. De este instrumento se diseñaron dos encuestas, los cuales uno fue elaborado para los gerentes, y el otro para los empleados. De estos resultados, se tabularon y se sacaron las principales conclusiones de dichos resultados.

El análisis posterior de los resultados se plantea en base a la escala de Likert en donde únicamente los resultados de información demográfica se presentaron de una manera simple.

3.8 Construcción de indicadores para la elaboración del modelo

Para poder construir los indicadores a utilizar en el modelo se indica que cada indicador parte de los valores cualitativos obtenidos en la encuesta y su valoración numérica mediante la utilización de una escala de Likert.

Las preguntas demográficas no forman parte del modelo puesto que su valoración no responde a la escala de Likert utilizada. Se determina que para realizar la construcción

de los dos indicadores se debe partir de las dos variables encontradas, por lo que quedara uno para las apreciaciones y valoraciones de los empleados, y otro para los gerentes.

Con la construcción de los dos indicadores se puede pasar a la construcción del modelo, el cual, está conceptualizado según la hipótesis que se planteó al inicio de la investigación. La ecuación del modelo se podría expresar de la siguiente manera:

$$\Delta \sum \alpha = \nabla \sum \beta$$

Esta ecuación se puede desagregar de la siguiente manera:

Un incremento en la suma de alfa, en este caso los factores, es igual a una reducción en la suma de beta, es decir, los efectos. Esta relación lógica quiere decir que, a mayor valor positivo en la suma de alfa, menor será la suma de beta, es decir, un valor negativo cada vez menor. Esto indica que cada vez que alfa sea positiva, los factores que causan el fenómeno del downsizing no son vistos como un fenómeno negativo, lo cual necesariamente da lugar a una percepción menos negativa del proceso de reducción de personal, entonces los valores arrojados por la apreciación de los empleados que permanecen en la organización será cada vez menos negativa.

Dada la lógica del modelo, se puede considerar la relación inversa, es decir, que, si se incrementan los factores que causan el downsizing, se incrementaría el valor de los efectos negativos a un valor cada vez más positivo, de manera que el incremento de los factores empeora el clima de la organización entre los empleados que permanecen en la organización posterior al fenómeno de reducción de personal. Esta relación inversa se puede expresar mediante la siguiente ecuación:

$$\nabla \sum \alpha = \Delta \sum \beta$$

En tanto, se puede observar que la reducción de alfa implica un incremento de beta. Como una tercera condición es que si alfa, es decir los factores, no sufre ningún cambio, esto tampoco provocará cambio en beta, es decir los efectos. Esto se puede expresar mediante la siguiente ecuación:

$$\sum \alpha = 0, \quad \beta = \emptyset$$

En esta relación se puede observar que, si la suma de alfa es igual a 0, es decir, que los factores no tienen ninguna movilidad, el resultado de beta será nulo, puesto que no cambiaría la percepción de los empleados que permanecen dentro de la organización posterior al proceso de recorte de personal.

Es importante resaltar que este estudio ha elaborado dos indicadores como línea de base, los cuales han alimentado un modelo simplificado de los que serían una serie de variables en juego. Considerando que las variables son de corte cuantitativo ya que ambos son medibles, su valoración mediante la aplicación de una escala de Likert ha demostrado ser apropiado. Vale resaltar los siguientes supuestos que alimentan este modelo:

- Todas las demás condiciones de la economía son constantes;
- Los sueldos y salarios son fijos y no se consideran como motivo de recorte de personal;
- Todas las empresas se encuentran en una situación tecnológica similar;
- Existe un mercado de libre competencia; y
- No existe movilidad de empleados entre empresas de la misma categoría.

Estos supuestos alimentan el aspecto conceptual del modelo, de manera que el lector pueda tener una mejor comprensión sobre la dimensión que representa la construcción de los indicadores y como éstos se interrelacionan dentro del modelo. Cabe mencionar que la relación inversamente proporcional del modelo es clara mediante los datos obtenidos preliminarmente.

Por otro lado, vale mencionar que en futuras instancias en donde se puedan realizar este tipo de encuestas dentro de la misma industria, permitiría alimentar la línea de base, de manera que se pueda retroalimentar los resultados obtenidos del modelo, y así, poder verificar la veracidad del mismo ante otra serie de datos, incluso, en diferentes industrias que han pasado por procesos similares.

4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El presente capítulo se enfoca sobre el análisis de los resultados obtenidos a través de las encuestas realizadas a gerentes y colaboradores de las empresas de aviación, que fueron usadas como objeto de estudio para esta investigación. Dichas encuestas fueron realizadas basadas en las variables encontradas: los factores que determinan la implementación de la estrategia del downsizing por medio de sus indicadores, enfoque reactivo y enfoque proactivo; y el impacto que causa en los colaboradores (efecto).

En el siguiente cuadro se presenta los despidos que han sufrido las aerolíneas que operan en Guatemala y que han implementado la estrategia de downsizing.

Cuadro 12

Despidos masivos en empresas de aviación que operan en Guatemala.

Aerolínea	Cantidad de empleados 2010	Cantidad de empleados 2016	Porcentaje
Aerolínea A	800	423	52.87%
Aerolínea B	150	78	52.00%
Aerolínea C	60	37	38.34%
Total de empleados a finales 2016		538	

Fuente: datos recopilados según muestreo de investigación

El cuadro anterior nos indica que las tres aerolíneas (A, B y C) que operan con vuelos internacionales desde y hacia Guatemala han estado en un proceso de reestructuración en los últimos siete años, enfocado en la disminución del recurso humano. Datos recopilados según muestreo de investigación (datos aproximados).

4.1 Resultados de Encuesta a Gerentes

La primera parte de las encuestas realizadas corresponde a los gerentes de las empresas de aviación estudiadas como parte de la presente investigación. Dentro de esta encuesta, se tuvo una serie de preguntas demográficas, las cuales apuntan a crear un perfil de dichos gerentes. En tanto, es preciso ahondar sobre las características de los referidos gerentes.

Inicialmente, se tiene la proporción de gerentes que pertenecen a las referidas empresas. La empresa A cuenta con el 33.33% de los encuestados, mientras que la empresa B cuenta con el 40% seguido del 26.67% para la empresa C. Esto indica una distribución relativamente uniforme. Por otro lado, los departamentos a los cuales pertenecen los gerentes han indicado una variedad, desde recursos humanos y ventas, hasta operaciones y carga. El departamento más representativo fue el de servicio al cliente con 4 gerentes representando el 26.67%.

Luego, se ha identificado que el 66.67% de los gerentes encuestados son de género masculino mientras que el 33.33% son de género femenino. Esto indica que la gran mayoría de los encuestados son hombres representado el doble de la cantidad de mujeres. Así mismo, el 53.33% se encuentra en el rango de edad de 32 a 40 años. Además, el 40% se encuentra por arriba de los 41 años. La diferencia corresponde a gerentes menores de 32 años. Esto pone de manifiesto que el grupo de gerentes encuestados son personas con experiencia dentro del campo laboral.

En cuanto a estado civil, el 46.67% indicó estar casado y el 26.67% unido, por lo que la gran mayoría de los encuestados se encuentra viviendo en una situación familiar. Únicamente el 20% indicó estar soltero. Seguidamente, el 53.33% de los encuestados manifestó tener más de 10 años de antigüedad en la empresa. El 40% respondió tener una antigüedad entre 6 y 10 años. Por lo que se puede evidenciar que la gran mayoría tiene una antigüedad considerable en la empresa.

Finalmente, 66.67% de los encuestados manifestó contar con una educación universitaria a nivel de grado, mientras que el 33.33% indicó contar con una educación superior a nivel de postgrado.

La información presentada anteriormente muestra características de las personas que actualmente se desempeñan en los mandos medios de las referidas empresas de aviación. Por ende, se puede determinar un perfil claro de dichas personas, obteniéndose así, información relevante para formar un contexto dentro del cual estos gerentes cumplen con sus puestos dentro de sus organizaciones.

4.1.1 Resumen de resultados de Factores que Causan el Downsizing

En esta sección se procede a determinar el puntaje resultado de las preguntas relacionadas con las causas del fenómeno de downsizing en la empresa donde laboran.

El cuadro presenta un resumen de las preguntas formuladas para recopilar la información respectiva. En tanto, el cuadro muestra el cálculo en base a la escala de Likert utilizada, la cual proporciona un puntaje final. Dicho puntaje es el resultado de las apreciaciones de los encuestados en donde se ha obtenido un indicador. Este indicador forma parte del modelo diseñado para medir la relación entre las dos variables analizadas, formando así, una relación de factor-impacto.

Los factores encontrados como producto de la presente investigación se pueden dividir en dos categorías: factores proactivo y reactivo.

Dentro de los factores proactivos, es decir, aquellos en los cuales la empresa se ha anticipado a las circunstancias del mercado, tanto nacional como internacional, se mencionan los siguientes:

- Competencia Mundial;
- Cambios tecnológicos;
- Cambios en los productos y servicios;
- Comunicación y
- Planificación

Por otro lado, los factores reactivos, es decir, aquellas acciones tomadas por la empresa como consecuencia de externalidades que se dan en el mercado, tanto

nacional como internacional, la economía, o bien en el ambiente interno de la empresa, se mencionan los siguientes:

- Fusión o adquisición;
- Bajar costos;
- Crisis económica de la empresa;
- Crisis económica general y
- Crisis en el sector de actividad (regulatorios)

La encuesta realizada ha abordado estos temas determinando los impactos que estos factores han tenido sobre la empresa por medio de la implementación de la estrategia de downsizing. Así, se ha podido determinar que las empresas que forman parte del presente estudio han actuado, tanto pro activa, como reactivamente.

No obstante, la investigación ha demostrado que las acciones tomadas por las empresas de aviación en Guatemala han sido, en su mayoría reactiva, por lo que se puede evidenciar en el indicador negativo obtenido al tabular las valoraciones. Esto resulta congruente con la hipótesis planteada al inicio del presente documento.

4.1.1.1 Resultados de encuestas a Gerentes, en empresas de aviación que operan en Guatemala.

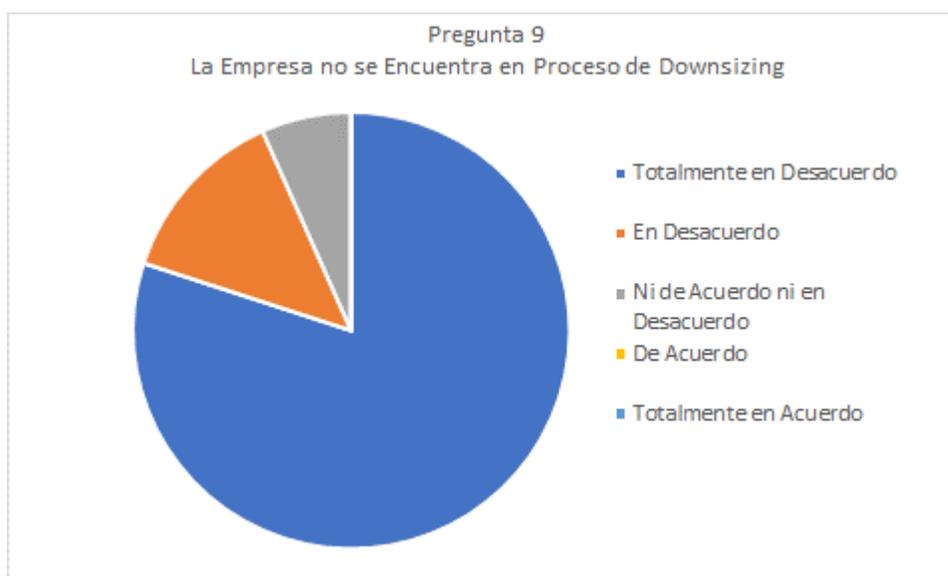
A continuación se presentan los resultados obtenidos en la encuesta pasada a gerentes de las tres diferentes aerolíneas. Se analiza a partir de la pregunta 9 a las 19, cada análisis se presenta por medio de tabla y gráfica.

Tabla 1:

Pregunta 9	Valor Absoluto	Valor Relativo
<i>La Empresa no se encuentra en proceso de Downsizing</i>		
Totalmente en Desacuerdo	12	80.00%
En Desacuerdo	2	13.33%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	1	6.67%
De Acuerdo	0	0.00%
Totalmente en Acuerdo	0	0.00%
En Blanco	0	0.00%
Total	15	100.00%

Fuente: Boleta de encuesta de trabajo de campo realizada entre diciembre 2016 y enero 2017.

Gráfica 1:



Fuente: Boleta de encuesta de trabajo de campo realizada entre diciembre 2016 y enero 2017.

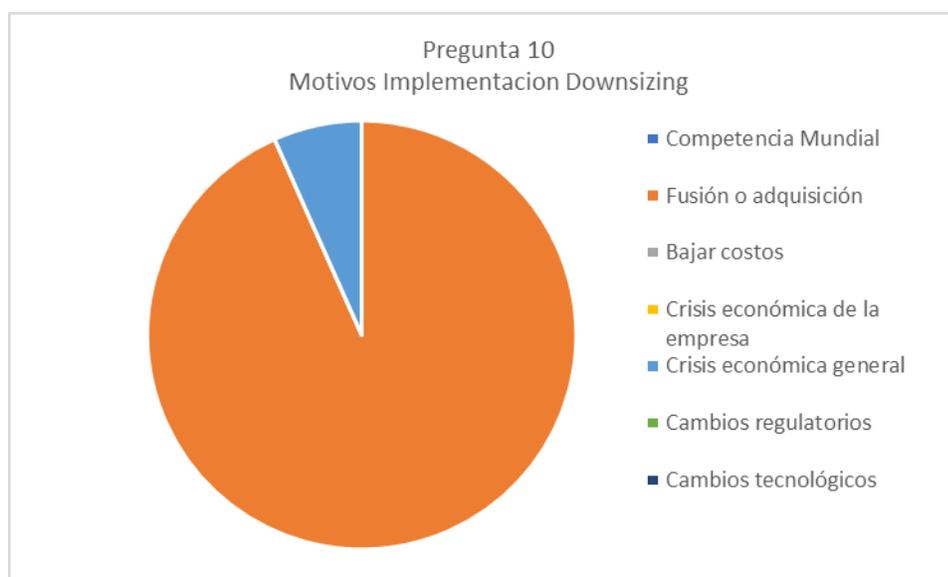
Interpretación: Según la Tabla 1 y gráfica 1, el 93% de los encuestados laboran para una organización que se ha encontrado o se encuentra actualmente en proceso de downsizing, por lo que el resto de la encuesta aplica para conocer los factores que la inducen con la implementación de la estrategia.

Tabla 2:

Pregunta 10	Valor Absoluto	Valor Relativo
<i>Motivos Implementación de Downsizing</i>		
Competencia Mundial	0	0.00%
Fusión o adquisición	14	93.33%
Bajar costos	0	0.00%
Crisis económica de la empresa	0	0.00%
Crisis económica general	1	6.67%
Cambios regulatorios	0	0.00%
Cambios tecnológicos	0	0.00%
Otros	0	0.00%
Total	15	100.00%

Fuente: Boleta de encuesta de trabajo de campo realizada entre diciembre 2016 y enero 2017.

Gráfica 2:



Fuente: Boleta de encuesta de trabajo de campo realizada entre diciembre 2016 y enero 2017.

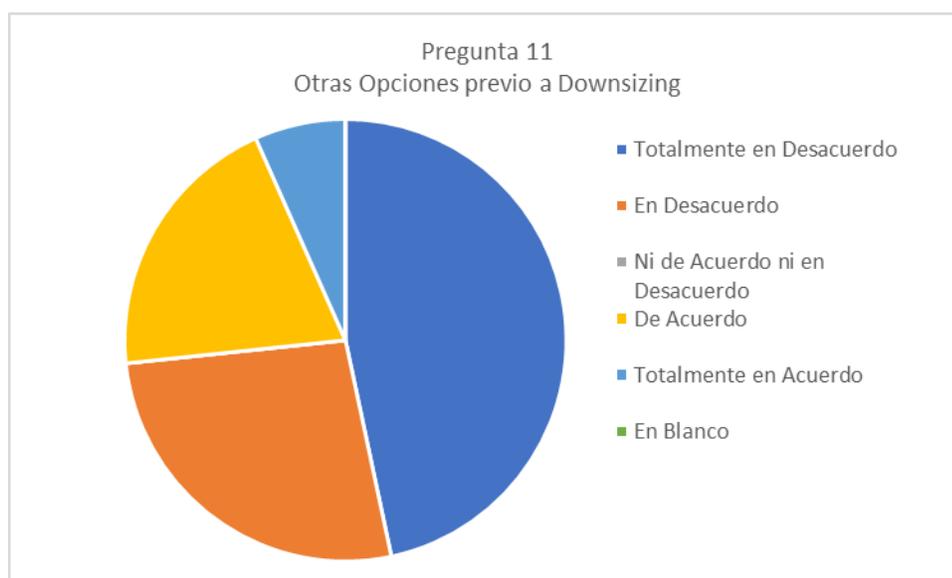
Interpretación: Según la tabla 2 y gráfica 2, el 93.33% de los encuestados ha indicado que se ha implementado una estrategia de downsizing en su organización debido a un proceso de fusión o adquisición y el 6.67% indica que fue debido crisis económica general, lo que indica que la decisión de implementar la estrategia viene de tipo reactivo.

Tabla 3:

Pregunta 11	Valor Absoluto	Valor Relativo
<i>Otras Opciones previo a Downsizing</i>		
Totalmente en Desacuerdo	7	46.67%
En Desacuerdo	4	26.67%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	0	0.00%
De Acuerdo	3	20.00%
Totalmente en Acuerdo	1	6.67%
En Blanco	0	0.00%
Total	15	100.00%

Fuente: Boleta de encuesta de trabajo de campo realizada entre diciembre 2016 y enero 2017.

Gráfica 3:



Fuente: Boleta de encuesta de trabajo de campo realizada entre diciembre 2016 y enero 2017.

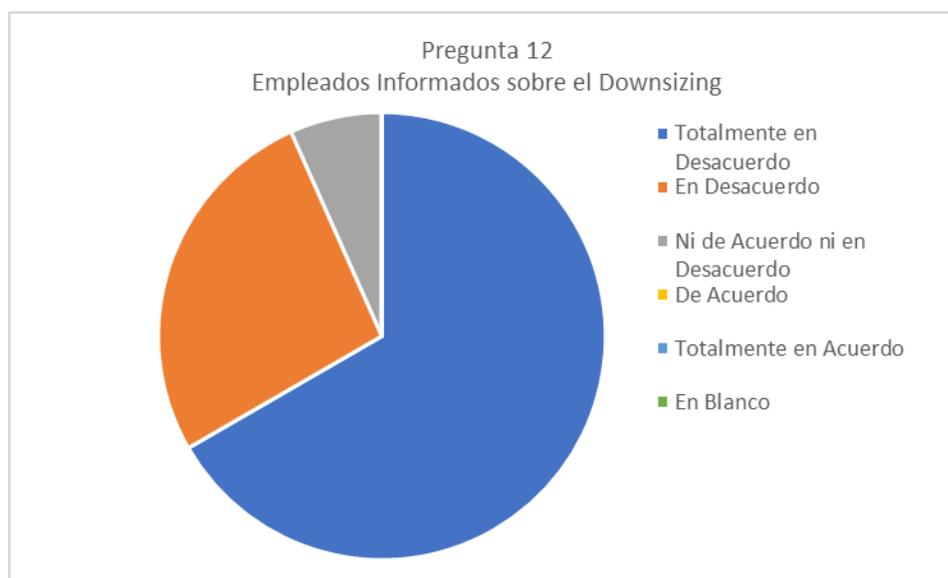
Interpretación: Según la tabla 3 y gráfica 3 el 73.34 de los encuestados ha indicado que su organización no intentó alguna otra opción antes del inicio de recorte de personal, y tan solo 26.67% indican que sí, por lo que el personal de dicha organización ha sido sometido a una implementación de estrategia downsizing reactivo.

Tabla 4:

Pregunta 12	Valor Absoluto	Valor Relativo
<i>Empleados Informados sobre Downsizing</i>		
Totalmente en Desacuerdo	10	66.67%
En Desacuerdo	4	26.67%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	1	6.67%
De Acuerdo	0	0.00%
Totalmente en Acuerdo	0	0.00%
En Blanco	0	0.00%
Total	15	100.00%

Fuente: Boleta de encuesta de trabajo de campo realizada entre diciembre 2016 y enero 2017.

Gráfica 4:



Fuente: Boleta de encuesta de trabajo de campo realizada entre diciembre 2016 y enero 2017.

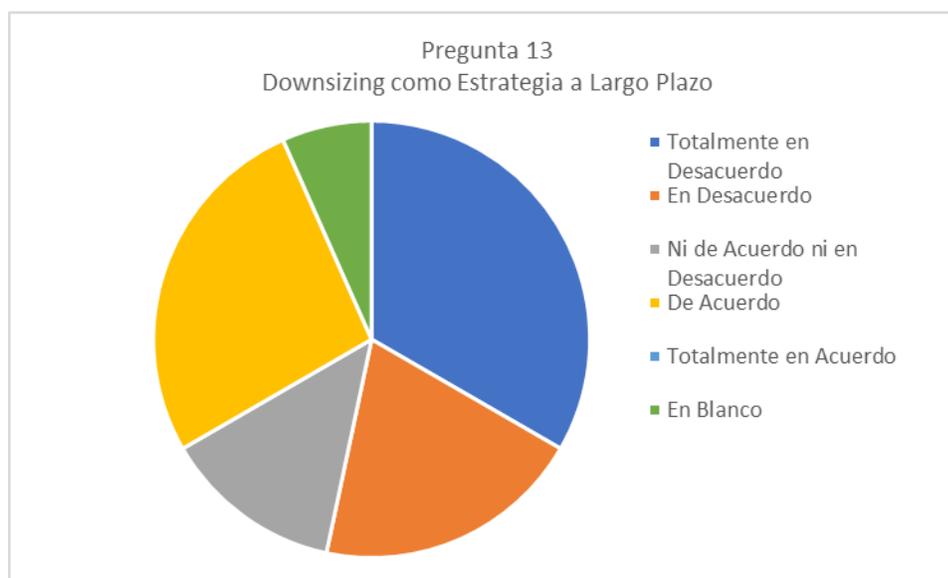
Interpretación: Según la tabla 4 y gráfica 4, el 93.33% de los encuestados ha indicado que los empleados no recibieron información respecto al proceso de implementación del downsizing por lo que fue un proceso abrupto, sin comunicación, implementación de downsizing reactivo y solo el 6.67% ha indicado no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo sobre la comunicación de este proceso.

Tabla 5:

Pregunta 13	Valor Absoluto	Valor Relativo
<i>Downsizing como Estrategia a Largo Plazo</i>		
Totalmente en Desacuerdo	5	33.33%
En Desacuerdo	3	20.00%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	2	13.33%
De Acuerdo	4	26.67%
Totalmente en Acuerdo	0	0.00%
En Blanco	1	6.67%
Total	15	100.00%

Fuente: Boleta de encuesta de trabajo de campo realizada entre diciembre 2016 y enero 2017.

Gráfica 5:



Fuente: Boleta de encuesta de trabajo de campo realizada entre diciembre 2016 y enero 2017.

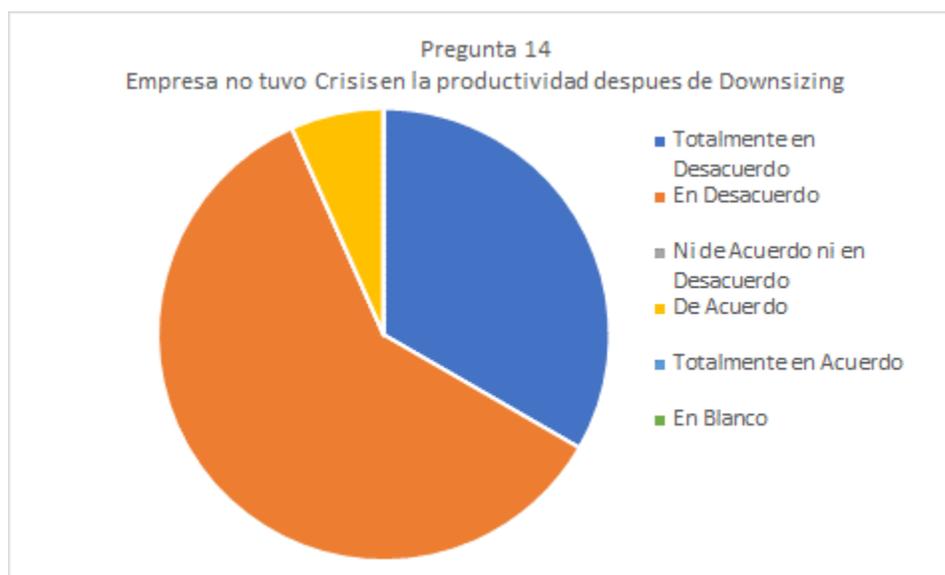
Interpretación: solo el 26.67% de los encuestados han indicado que este proceso formó parte de una estrategia de largo plazo y ven la implementación como pro activo, el 13.33% no respondió y el 53.33% ha indicado que la implementación no fue efectuada a largo plazo, por lo que no se incluyó una anticipación a los cambios, y que no se trata de un plan diseñado, por lo que se indica que fue un proceso algo abrupto, con enfoque reactivo.

Tabla 6:

Pregunta 14	Valor	Valor
<i>Empresa no tuvo Crisis en la productividad despues de Downsizing</i>	Absoluto	Relativo
Totalmente en Desacuerdo	5	33.33%
En Desacuerdo	9	60.00%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	0	0.00%
De Acuerdo	1	6.67%
Totalmente en Acuerdo	0	0.00%
En Blanco	0	0.00%
Total	15	100.00%

Fuente: Boleta de encuesta de trabajo de campo realizada entre diciembre 2016 y enero 2017.

Gráfica 6:



Fuente: Boleta de encuesta de trabajo de campo realizada entre diciembre 2016 y enero 2017.

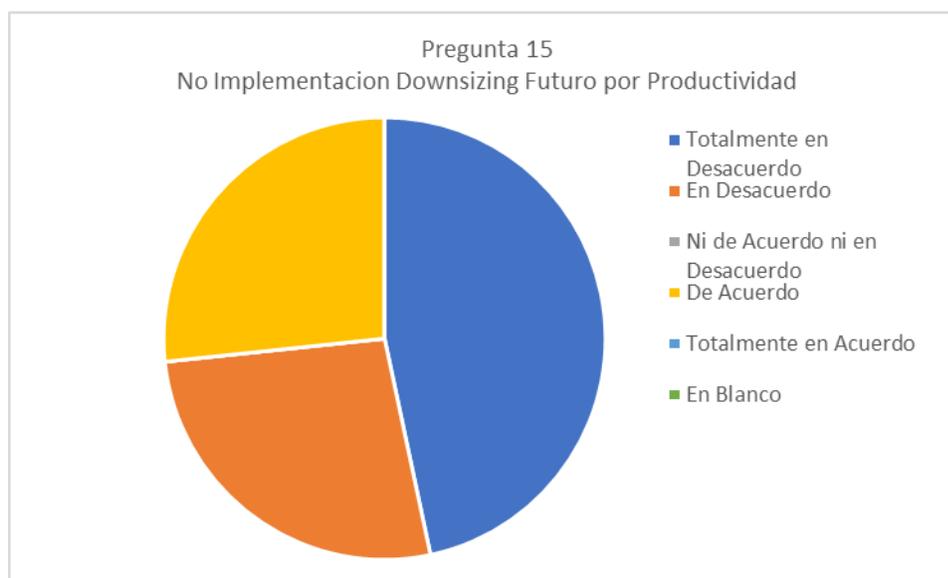
Interpretación: El 93.33% de los encuestados ha indicado que posterior al recorte el personal permanente pasa por un proceso de crisis. Esto es indicativo de un fuerte impacto negativo sobre el personal dentro de la organización, ya que afecta la productividad de las personas y por ende la empresa. El 6.67% no respondió.

Tabla 7:

Pregunta 15	Valor Absoluto	Valor Relativo
<i>No se implementa Downsizing Futuro por Productividad</i>		
Totalmente en Desacuerdo	7	46.67%
En Desacuerdo	4	26.67%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	0	0.00%
De Acuerdo	4	26.67%
Totalmente en Acuerdo	0	0.00%
En Blanco	0	0.00%
Total	15	100.00%

Fuente: Boleta de encuesta de trabajo de campo realizada entre diciembre 2016 y enero 2017.

Gráfica 7:



Fuente: Boleta de encuesta de trabajo de campo realizada entre diciembre 2016 y enero 2017.

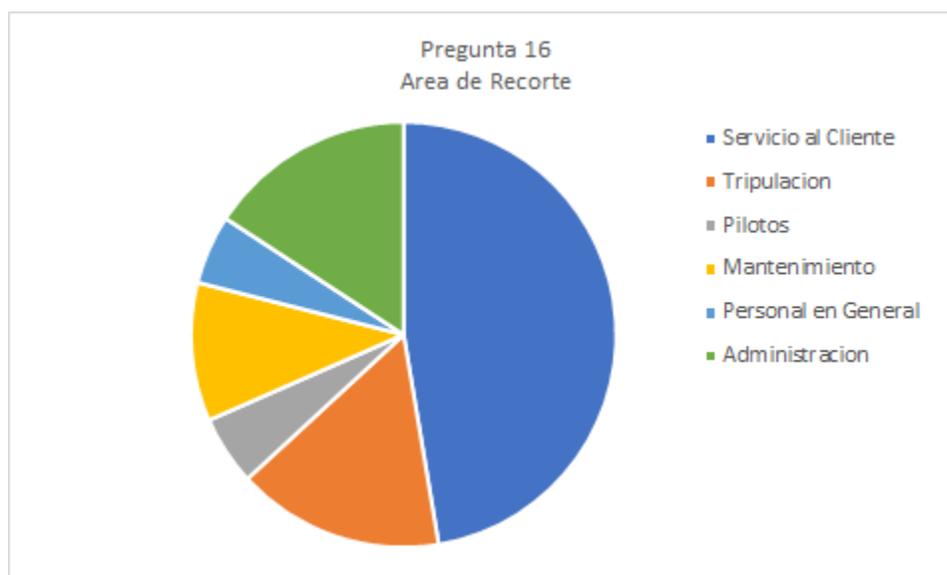
Interpretación: El 73.33% de los encuestados han indicado que la organización ha implementado esta estrategia con la intención de mejorar la competitividad de dicha organización frente a la competencia, esta reacción se toma como una implementación de downsizing reactivo, ya que la organización reacciona por el entorno económico y no por la planificación de futura a largo plazo. Únicamente el 26.67% indica lo contrario.

Tabla 8:

Pregunta 16	Valor	Valor
<i>Area de Recorte</i>	Absoluto	Relativo
Servicio al Cliente	9	47.37%
Tripulacion	3	15.79%
Pilotos	1	5.26%
Mantenimiento	2	10.53%
Personal en General	1	5.26%
Administracion	3	15.79%
Total	19	100.00%

Fuente: Boleta de encuesta de trabajo de campo realizada entre diciembre 2016 y enero 2017.

Gráfica 8:



Fuente: Boleta de encuesta de trabajo de campo realizada entre diciembre 2016 y enero 2017.

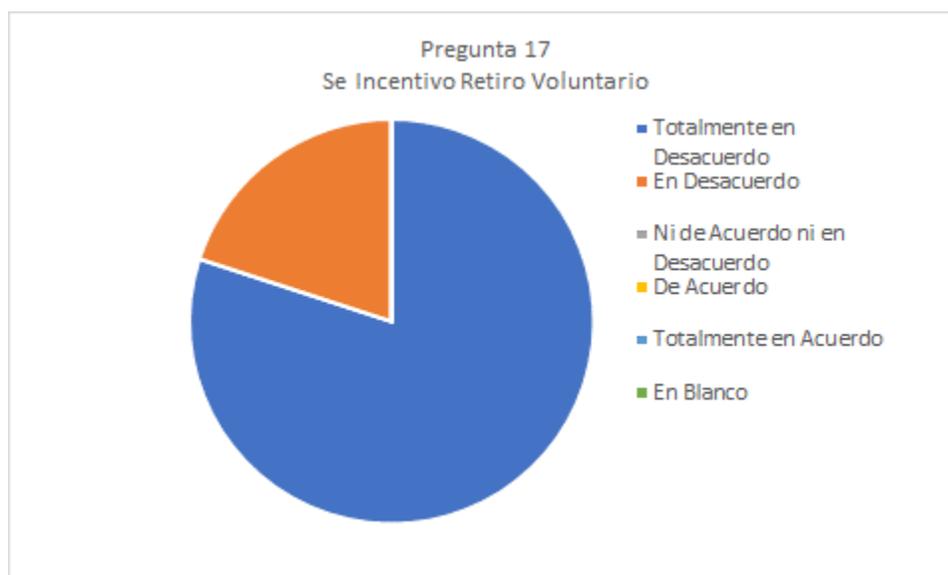
Interpretación: Los encuestados han indicado que los departamentos más afectados por este proceso de recorte de personal han sido en los departamentos servicio al cliente, tripulaciones y pilotos como resultado de los objetivos de la organización. Esto afecta directamente a la productividad de la empresa en cuanto a rentabilidad y entrega de servicio al cliente.

Tabla 9:

Pregunta 17	Valor Absoluto	Valor Relativo
<i>Se Incentivo Retiro Voluntario</i>		
Totalmente en Desacuerdo	12	80.00%
En Desacuerdo	3	20.00%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	0	0.00%
De Acuerdo	0	0.00%
Totalmente en Acuerdo	0	0.00%
En Blanco	0	0.00%
Total	15	100.00%

Fuente: Boleta de encuesta de trabajo de campo realizada entre diciembre 2016 y enero 2017.

Gráfica 9:



Fuente: Boleta de encuesta de trabajo de campo realizada entre diciembre 2016 y enero 2017.

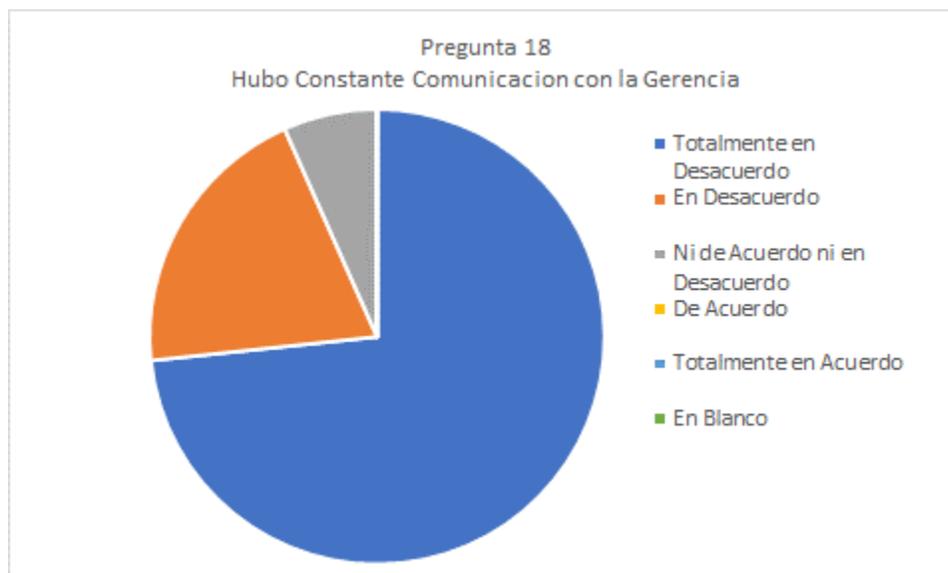
Interpretación: El 100% de los encuestados ha indicado que los empleados NO tuvieron la oportunidad de elegir primero las jubilaciones o retiros voluntarios, por lo que su despido fue directo, quedando con ellos un enfoque reactivo en la implementación de la estrategia.

Tabla 10:

Pregunta 18	Valor Absoluto	Valor Relativo
<i>Hubo Constante Comunicacion con la Gerencia</i>		
Totalmente en Desacuerdo	11	73.33%
En Desacuerdo	3	20.00%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	1	6.67%
De Acuerdo	0	0.00%
Totalmente en Acuerdo	0	0.00%
En Blanco	0	0.00%
Total	15	100.00%

Fuente: Boleta de encuesta de trabajo de campo realizada entre diciembre 2016 y enero 2017.

Gráfica 10:



Fuente: Boleta de encuesta de trabajo de campo realizada entre diciembre 2016 y enero 2017.

Interpretación: La totalidad de los encuestados el 93.33% ha indicado que el proceso de recorte de personal NO fue comunicado a los empleados a lo largo de las diferentes etapas de proceso, por lo que se puede considerar que la implementación fue reactiva, generando con ello efectos negativos en los empleados que permanecen en la organización. El 6.67% no responde.

En el siguiente cuadro se muestra el resumen de respuestas obtenidas de los Gerentes encuestados.

Cuadro 13

Resumen de preguntas sobre los factores del fenómeno de downsizing en empresas de aviación que operan en Guatemala

Pregunta	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	En blanco	Total
9	12	2	1	0	0	0	15
11	7	4	0	3	1	0	15
12	10	4	1	0	0	0	15
13	5	3	2	4	0	1	15
14	5	9	0	1	0	0	15
15	7	4	0	4	0	0	15
17	12	3	0	0	0	0	15
18	11	3	1	0	0	0	15
Sumas	69	32	5	12	1	1	120
Puntaje	-2	-1	0	1	2	0	
Resultado	-138	-32	0	12	2	0	-156

Fuente: Elaboración propia con base a la encuesta realizada en empresas de aviación que operan en Guatemala.

Como se puede observar el resultado final de este cálculo es un total de -156. Esta cifra es el indicador que ha resultado de la suma de los factores que causan el fenómeno de downsizing según la encuesta y la escala de Likert aplicada. En tanto, la suma arroja un número negativo, esto indica que las referidas causas estudiadas de una manera negativa por parte de los encuestados.

Así mismo, se han tomado en cuenta todas las preguntas referentes a los factores, excluyendo las preguntas demográficas, las cuales han sido analizadas y comentadas por separado. Como tal, estas preguntas son aquellas valoradas según la referida escala y poseen el valor representativo para el estudio.

Por otro lado, este dato marca la primera parte del modelo diseñado para medir el impacto del fenómeno del downsizing en la empresa. Si en determinado momento este valor fuese un número positivo, entonces se consideraría la apreciación como bien vista por los encuestados. Así, el modelo quedaría invalidado. No obstante, los datos

apoyan una relación proporcionalmente negativa, la cual se contrastará con los resultados de los empleados encuestados.

Además, se marca una clara tendencia hacia una apreciación negativa por parte de los encuestados. Esto supone que la implementación de la estrategia de downsizing ha dejado fuera consideraciones sobre factores relacionados con el impacto de dichas estrategias sobre el personal y se ha enfocado en el aspecto funcional de la implementación de dicha estrategia. Los resultados más concretos sobre cada pregunta se abordarán en la siguiente sección.

4.1.1.2 Análisis de encuestas a Gerentes

En este sentido, se ha podido identificar los factores principales que han motivado la estrategia de downsizing en las empresas estudiadas en el sector de la aviación.

Primeramente, es importante considerar los factores que motivaron la implementación de dicha estrategia en las empresas mencionadas. Según la encuesta realizada, los gerentes consultados indicaron que, en su mayoría, la implementación de esta estrategia se debió a un proceso de fusión, o adquisición de la empresa en donde se encontraban laborando. El 70% indicó que dichos procesos de fusión o adquisición motivaron el recorte de personal en la empresa donde laboran. Por lo tanto, esto supone una motivación financiera y administrativa para implementar dicha estrategia. Así mismo, el 25% indicó que fueron otros factores lo que influyeron en la implementación de dicha estrategia. En este sentido, se pueden considerar factores como la reorganización y reestructuración de la misma empresa, al igual que el rediseño de procesos y funciones. Tan sólo el 5% indicó que esta estrategia de downsizing fuera una respuesta a una crisis económica generalizada. Es decir, es una respuesta las condiciones generales de la economía y no una crisis económica propia de la empresa.

Además, se consultó a los encuestados sobre otras opciones que tuviera la empresa previo a la implementación de la referida estrategia. El 73% indicó que la empresa no busco otra alternativa más que implementar dicha estrategia. El 27% indicó que la empresa, a su parecer, sí contaba con alguna alternativa. Esto evidencia que la opinión

generalizada es que la única alternativa a disposición de la empresa era el recorte de personal. Aun cuando la empresa posiblemente tuviera otras alternativas, se procedió a implementar dicha estrategia siendo ésta la más viable en virtud de las circunstancias. Aunado a esto, el 47% indicó que el área en donde más recortes efectuaron fue en el área de servicio al cliente.

Debido a las fusiones efectuadas se pone de manifiesto exceso de personal por lo que se buscó eliminar plazas de trabajo que representaran una redundancia de plazas, es decir, que existieran dos personas haciendo el mismo trabajo que éste se pudiera realizar por una sola, lo que los llevo a analizar tareas y recortar personal.

Otro factor importante a considerar es el uso del downsizing como estrategia posterior al fenómeno observado por motivo de fusión, o cualquier otra externalidad. A este respecto, la opinión se encuentra inclinada hacia que dicha estrategia no será implementada en el largo plazo. El 53% ha indicado que ésta no forma parte de planes a futuro, mientras que 26.67% ha indicado que si se considera a largo plazo. En tanto, se puede observar que, si bien se tienen planes inmediatos para implementar dicha estrategia, se puede considerar que en un futuro no se aplicará nuevamente a menos que las condiciones financieras de la empresa y la economía lo ameriten.

Por otro lado, el 66.67% de los encuestados respondió que no hubo comunicación a los empleados sobre la implementación del downsizing. Esta falta de comunicación se pudo evidenciar en el hecho que el 100% de los encuestados indicara que no se fomentó algún proceso de retiro voluntario. Como tal, se puede evidenciar claramente que la empresa decidió unilateralmente qué plazas serían recortadas, sin consultar o comunicar a sus colaboradores. El 93% respondió que no hubo comunicación constante con la gerencia, por lo que se puede evidenciar claramente que no hubo un diálogo entre el personal y la gerencia.

Adicionalmente, el 93% indicó que la empresa aún se encuentra en un proceso de downsizing, a pesar de no considerar esto como una estrategia a largo plazo. La existencia de este fenómeno en la actualidad responde a que aún se están finalizando procesos de fusiones y adquisiciones, por lo que este proceso aún requiere de tiempo

para finalizarse. Así mismo, el 73% ha indicado que se podría dar una futura implementación del downsizing por motivo de productividad, es decir, con miras hacia mejorar la productividad de la empresa. Si bien existen diversos factores por los cuales se puede mejorar dicha productividad, se considera que, a futuro, se podría implementar esta estrategia en la medida que los procesos y procedimientos sean más eficientes.

Como se puede evidenciar, la implementación de la estrategia de downsizing, en su mayoría, respondió a un proceso de fusión, o adquisición, de la empresa. Por lo tanto, la búsqueda por evitar duplicidad de puestos de trabajo y mejorar procesos propició el recorte. No obstante, no hubo un diálogo claro entre todos los interesados de manera que no se comunicaran las decisiones tomadas. Además, las empresas aún se encuentran en un proceso de downsizing considerando que esta estrategia no se tiene contemplada a largo plazo. A ese respecto, si se considera que podría ser implementada como mecanismo para mejorar la productividad de la empresa. En virtud de los avances tecnológicos y la mejora constante de procesos, sí se podría ver la implementación de esta estrategia en algún momento en el futuro. Con los datos obtenidos de parte de la encuesta efectuada a los gerentes podemos notar que la implementación es de enfoque reactivo debido a esto se considera como una decisión tardía o una respuesta defensiva.

4.2 Resultados de encuesta a Personal que permanece en la organización

Le segunda encuesta que forma parte de la presente investigación se centra sobre el personal que continúa laborando en las líneas aéreas después de implementada la estrategia de downsizing. Para esta parte, se ha aplicado un cuestionario distinto al de los gerentes, por lo que contiene más preguntas, las cuales, buscan establecer criterios sobre las opiniones, impresiones y consideraciones de dichas personas sobre los indicadores de ambiente laboral, satisfacción de las personas, compromiso organizacional y productividad individual.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos con respecto a la información demográfica correspondiente a los colaboradores de las empresas de aviación que han formado parte del presente estudio.

Primeramente, el 81.56% de los empleados encuestados pertenece a la empresa A, mientras que el 13.83% a la empresa B y el 4.61% a la empresa C. Estos datos aparentemente desproporcionados se deben a que la empresa A tiene una operación más amplia en Guatemala que las otras dos. Por lo tanto, su presencia es más grande, y por ende, posee más empleados.

Luego, el 60.64% de los encuestados son de género masculino, mientras que el 39.36% son de género femenino. Al igual que el caso de los gerentes, se puede evidenciar una presencia predominante del género masculino en este tipo de empresas.

En cuanto a la edad, el 38.30% respondió encontrarse entre 32 a 40 años de edad. De igual manera, el 27.30% indicó estar entre 26 y 31 años de edad y el 20.57% se encuentra de 25 años y menos. El 13.83% restante indicó estar arriba de los 40 a 60 años. Estos datos evidencian la existencia de una distribución más uniforme para esta variable, comparado con los gerentes cuyos rangos de edad fueron predominantemente arriba de los 32 años.

Con respecto al estado civil, el 42.55% indicó estar soltero, mientras que el 33.69% informó estar casado. El 13.48% reportó encontrarse unido y el 10.28% indicó estar divorciado. Como tal, se puede evidenciar una mayoría de empleados con pareja, aunque un gran porcentaje indico estar soltero y esto es congruente con el hecho que los empleados encuestados, en promedio, son más jóvenes que los gerentes.

La siguiente pregunta trata la antigüedad en la empresa. Un 39.36% indicó contar con antigüedad de 1 a 5 años. Luego, el 32.62% evidenció tener entre 6 y 10 años. El 21.28% respondió contar con más de 10 años. El restante 6.74% respondió contar con menos de un año. Estos resultados evidencian que existe 53.9% de personal que cuenta con más de 5 años de antigüedad en la empresa. Esto supone que dichos empleados tendrán una clara percepción de los efectos de dicha estrategia.

Finalmente, se considera el nivel de escolaridad de los empleados. El 36.88% indicó poseer educación a nivel medio mientras que el 35.46% indicó contar con al menos algunos estudios universitarios a nivel de grado. El 19.15% indicó tener estudios técnicos y únicamente el 8.51% respondió contar con estudios a nivel posgrado. Esto supone que existe una buena preparación académica entre dichos empleados debido a que el tipo de industria en la que desempeñan exige cierto perfil entre sus colaboradores.

4.2.1 Resumen de resultados de los Efectos del Downsizing

En esta sección, se procede a presentar las tablas, gráficas y a crear el cuadro resumen que reúne todas las preguntas relacionadas con los impactos que ha tenido el fenómeno del downsizing en la empresa. Al igual que en el caso de los gerentes, se ha usado una escala de Likert, y el resultado final es un indicador que permite calcular el impacto, siendo un indicador con valor negativo un impacto negativo y un indicador con valor positivo un impacto positivo sobre la empresa.

Los efectos encontrados como producto de la presente investigación se pueden dividir en cuatro categorías:

- Ambiente laboral,
- Motivación de las personas,
- Compromiso organizacional y
- Productividad individual.

En el siguiente cuadro se muestra la distribución de preguntas que se utilizaron en la encuesta del personal que permanece en la organización.

Cuadro 14

Distribución de preguntas de encuesta de personal que permanece en la organización en empresas de aviación que operan en Guatemala.

Variable	Categoría	Numero de pregunta	Indicador
Impacto que causa en los colaboradores	Ambiente laboral	De la 7 a la 11	<ul style="list-style-type: none"> • Abuso laboral, • Confianza en el puesto, • Estado emocional y • Comunicación
	Motivación de las personas	De las 12 a la 16	<ul style="list-style-type: none"> • Rotación de personal, • Ausentismo personal, • Cumplimiento de tareas e • Innovación.
	Compromiso organizacional	De la 17 a la 23	<ul style="list-style-type: none"> • Permanencia, • Identificación y • Miedo.
	Productividad individual	De la 24 a la 31	<ul style="list-style-type: none"> • Productividad, • Asignación de tareas, • Resolución de problemas, • Empoderamiento y • Supervisión.

Fuente: elaboración propia.

El cuadro anterior nos da un detalle visual de la variable utilizada, las sub variables y los indicadores que se utilizaron para la encuesta y que rango de preguntas corresponden a cada variable.

4.2.1.1 Resultados de encuestas a empleados que permanecen en la organización, en empresas de aviación que operan en Guatemala.

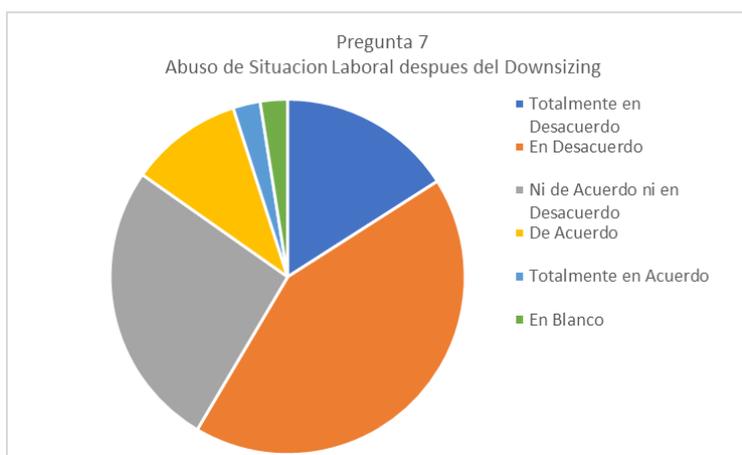
A continuación se presentan los resultados obtenidos en la encuesta pasada a empleados de las tres diferentes aerolíneas. Se analiza a partir de la pregunta 7 a la 32, cada análisis se presenta por medio de tabla y gráfica.

Tabla 1:

Pregunta 7	Valor Absoluto	Valor Relativo
<i>No ha sentido Abuso de Situación Laboral despues de Downsizing</i>		
Totalmente en Desacuerdo	45	15.96%
En Desacuerdo	120	42.55%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	74	26.24%
De Acuerdo	29	10.28%
Totalmente en Acuerdo	7	2.48%
En Blanco	7	2.48%
Total	282	100.00%

Fuente: Boleta de encuesta de trabajo de campo realizada entre diciembre 2016 y enero 2017.

Gráfica 1:



Fuente: Boleta de encuesta de trabajo de campo realizada entre diciembre 2016 y enero 2017.

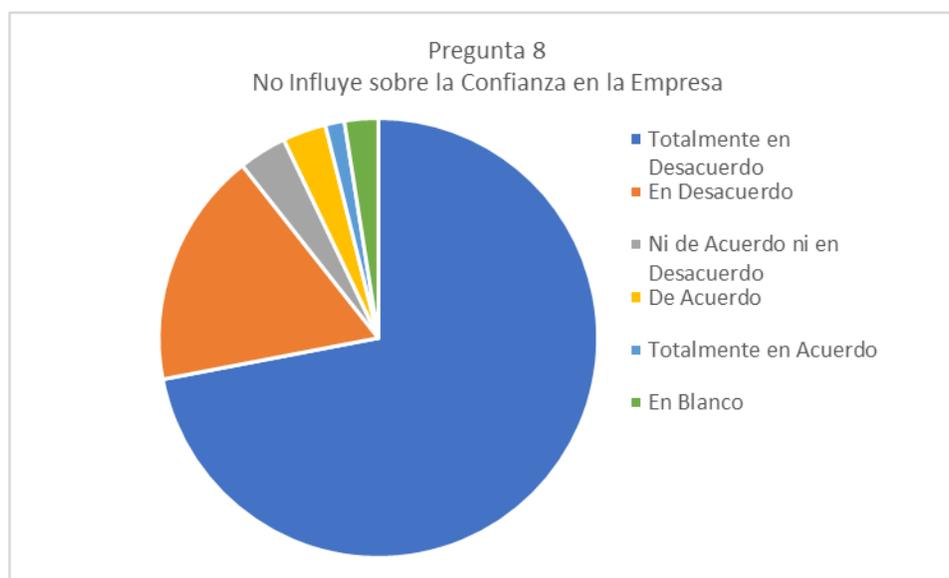
Interpretación: De los 282 encuestados el 58.51% opinan que si han sentido un abuso laboral después de efectuado el proceso del downsizing, el 26.24% indicaron estar en un punto neutro y 12.76 % indicaron que no han sentido un abuso laboral. Este abuso es percibido por falta de comunicación de parte de la gerencia a no indicar a los empleados que se quedan los pasos que están tomando y hacia donde los llevan, colocarles tareas adicionales a su puesto de trabajo sin comunicar las razones es considerado como un abuso de parte de los empleados.

Tabla 2:

Pregunta 8	Valor Absoluto	Valor Relativo
<i>El downsizing No Influye sobre la Confianza en la Empresa</i>		
Totalmente en Desacuerdo	203	71.99%
En Desacuerdo	49	17.38%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	10	3.55%
De Acuerdo	9	3.19%
Totalmente en Acuerdo	4	1.42%
En Blanco	7	2.48%
Total	282	100.00%

Fuente: Boleta de encuesta de trabajo de campo realizada entre diciembre 2016 y enero 2017.

Gráfica 2:



Fuente: Boleta de encuesta de trabajo de campo realizada entre diciembre 2016 y enero 2017.

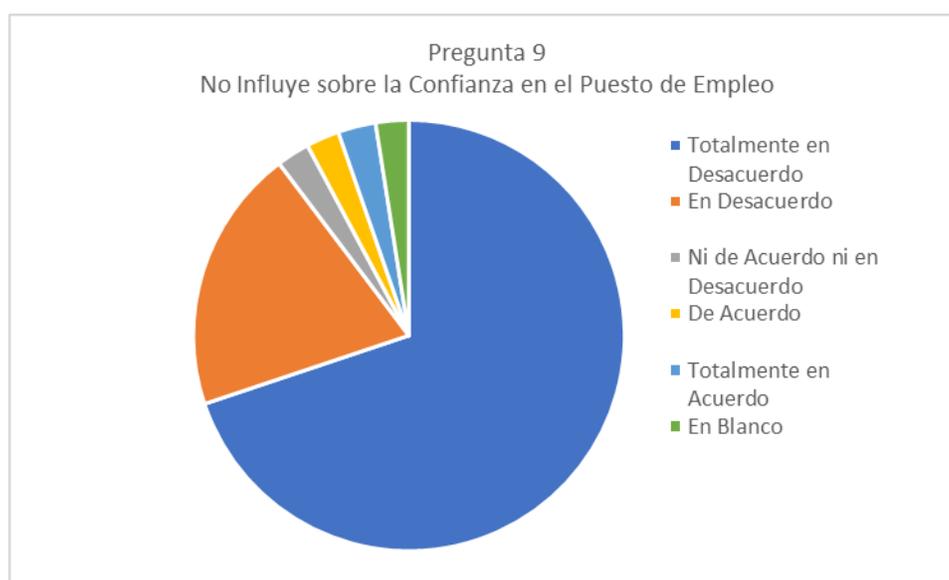
Interpretación: La gran mayoría de los encuestados opinó 89.37% que la implementación de la estrategia downsizing SI influye en la confianza que el colaborador tiene por la empresa donde labora, solo un 7.09% indican que no tiene influencia sobre la confianza hacia la empresa y el 3.55% quedan totalmente neutro al respecto.

Tabla 3:

Pregunta 9	Valor Absoluto	Valor Relativo
<i>No Influye sobre la Confianza en el Puesto de Empleo</i>		
Totalmente en Desacuerdo	197	69.86%
En Desacuerdo	56	19.86%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	7	2.48%
De Acuerdo	7	2.48%
Totalmente en Acuerdo	8	2.84%
En Blanco	7	2.48%
Total	282	100.00%

Fuente: Boleta de encuesta de trabajo de campo realizada entre diciembre 2016 y enero 2017.

Gráfica 3:



Fuente: Boleta de encuesta de trabajo de campo realizada entre diciembre 2016 y enero 2017.

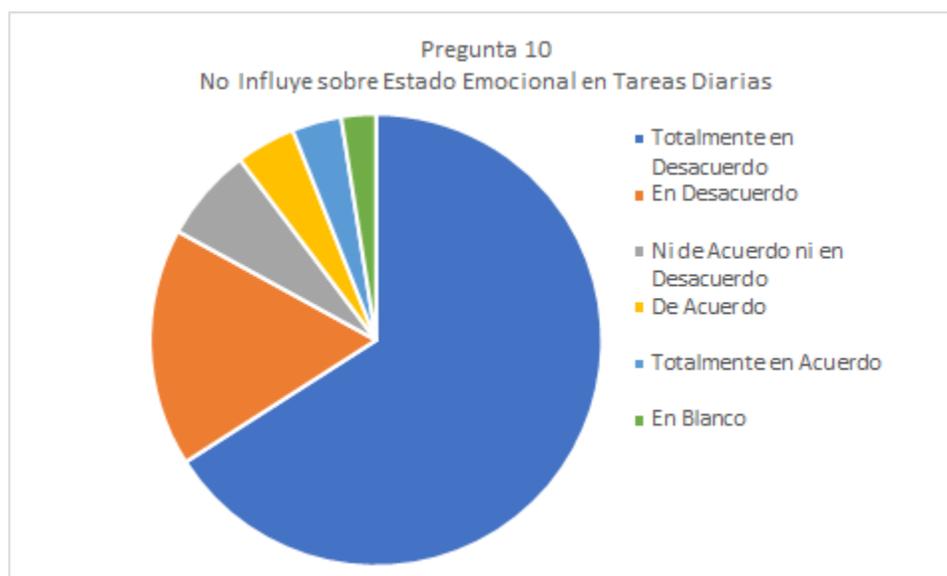
Interpretación: El 89.72% indican que la implementación de downsizing si influye en la confianza que se tiene por el puesto de trabajo, es decir temen por perderlo, es la gran mayoría de los encuestados, únicamente el 4.96% indican que tienen confianza en su puesto de trabajo a pesar de la implementación, 2.48% están neutrales en base a la confianza de su puesto de trabajo.

Tabla 4:

Pregunta 10	Valor Absoluto	Valor Relativo
<i>No Influye sobre Estado Emocional en Tareas Diarias</i>		
Totalmente en Desacuerdo	186	65.96%
En Desacuerdo	48	17.02%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	19	6.74%
De Acuerdo	12	4.26%
Totalmente en Acuerdo	10	3.55%
En Blanco	7	2.48%
Total	282	100.00%

Fuente: Boleta de encuesta de trabajo de campo realizada entre diciembre 2016 y enero 2017.

Gráfica 4:



Fuente: Boleta de encuesta de trabajo de campo realizada entre diciembre 2016 y enero 2017.

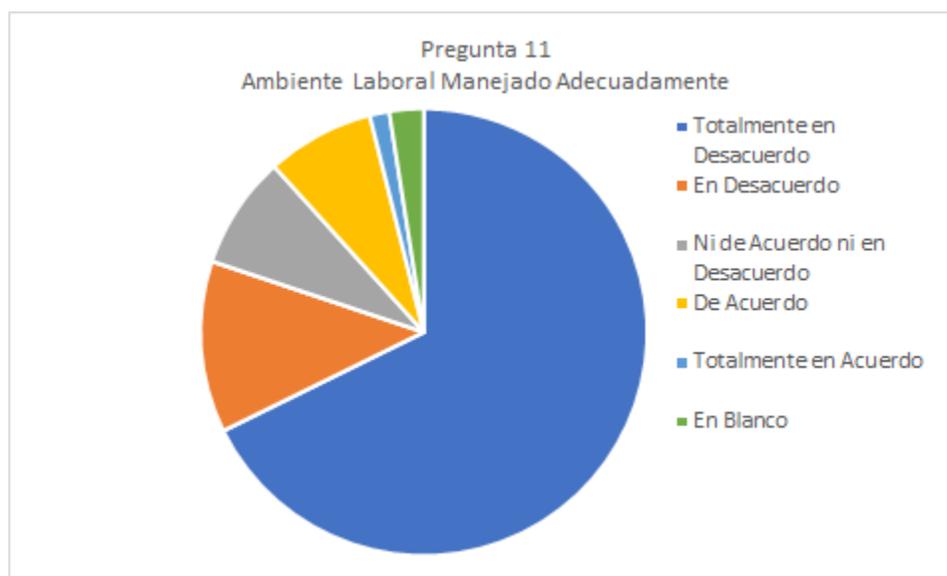
Interpretación: El estado emocional sobre la elaboración de tareas diarias se ve mayoritariamente afectado por un 82.98%, afectando con esto el rendimiento diario, el 7.8% indican que esta implementación no afecta su estado emocional respecto a la ejecución de tareas y el 4.26% indicaron estar neutros respecto a este tema.

Tabla 5:

Pregunta 11	Valor Absoluto	Valor Relativo
<i>Ambiente Laboral Manejado Adecuadamente</i>		
Totalmente en Desacuerdo	191	67.73%
En Desacuerdo	35	12.41%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	23	8.16%
De Acuerdo	22	7.80%
Totalmente en Acuerdo	4	1.42%
En Blanco	7	2.48%
Total	282	100.00%

Fuente: Boleta de encuesta de trabajo de campo realizada entre diciembre 2016 y enero 2017.

Gráfica 5:



Fuente: Boleta de encuesta de trabajo de campo realizada entre diciembre 2016 y enero 2017.

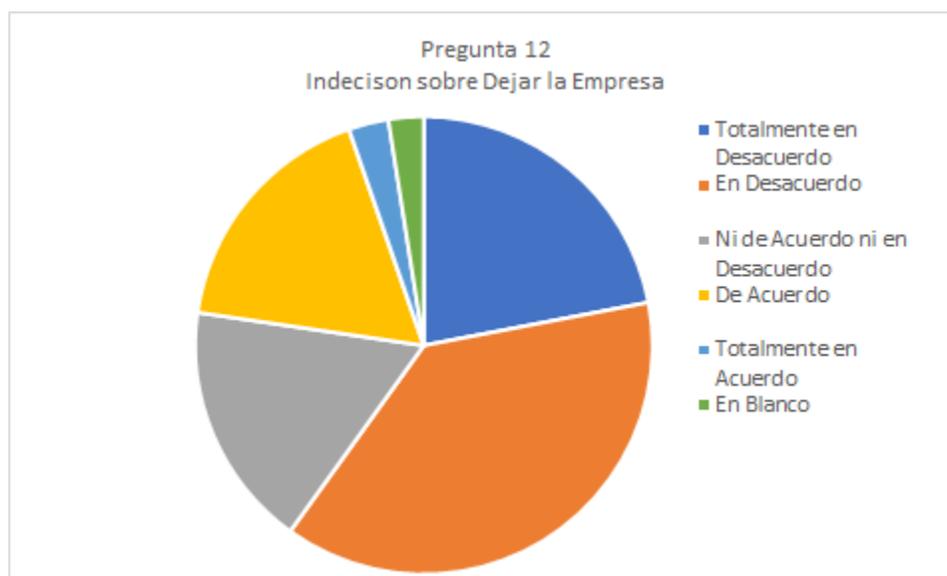
Interpretación: El 80.14% de los encuestados indicaron que el ambiente laboral no es bien manejado por la gerencia de la empresa y no hace los esfuerzos necesarios para manejar el ambiente laboral, el 9.22% indicó que sí es bien manejado y 8.16% indicó neutralidad con el tema.

Tabla 6:

Pregunta 12	Valor Absoluto	Valor Relativo
<i>El personal no ha tomado en cuenta abandonar la empresa</i>		
Totalmente en Desacuerdo	62	21.99%
En Desacuerdo	107	37.94%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	49	17.38%
De Acuerdo	49	17.38%
Totalmente en Acuerdo	8	2.84%
En Blanco	7	2.48%
Total	282	100.00%

Fuente: Boleta de encuesta de trabajo de campo realizada entre diciembre 2016 y enero 2017.

Gráfica 6:



Fuente: Boleta de encuesta de trabajo de campo realizada entre diciembre 2016 y enero 2017.

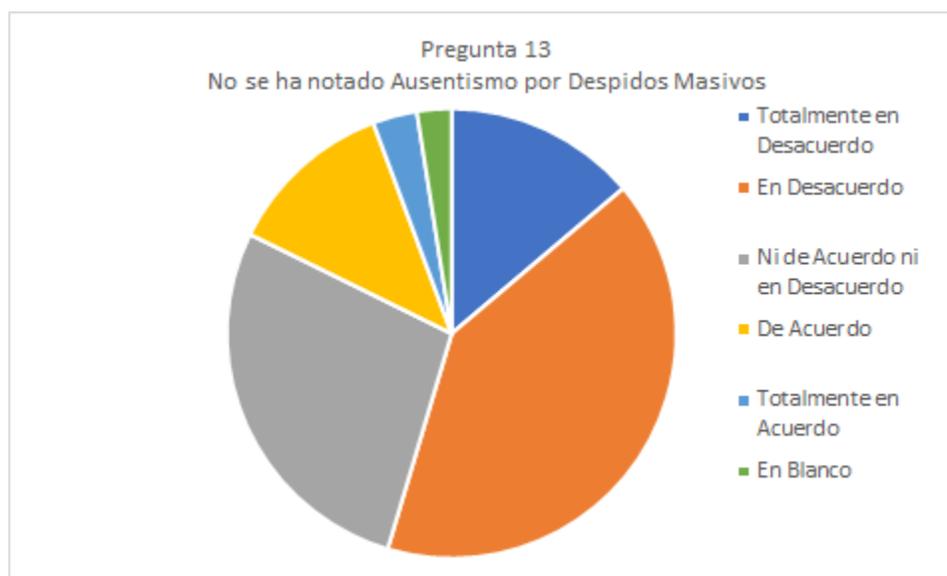
Interpretación: La mayoría de los encuestados 59.93% ha indicado que a raíz de la implementación de la estrategia del downsizing ha considerado abandonar la empresa, solo el 20.21% no lo ha tomado en cuenta y el 19.86% ha decidió no opinar al respecto. Dentro de la motivación de las personas la implementación de la estrategia provoca perdida de talento con renuncias anticipadas.

Tabla 7:

Pregunta 13	Valor Absoluto	Valor Relativo
<i>No se ha notado Ausentismo por Despidos Masivos</i>		
Totalmente en Desacuerdo	39	13.83%
En Desacuerdo	115	40.78%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	78	27.66%
De Acuerdo	34	12.06%
Totalmente en Acuerdo	9	3.19%
En Blanco	7	2.48%
Total	282	100.00%

Fuente: Boleta de encuesta de trabajo de campo realizada entre diciembre 2016 y enero 2017.

Gráfica 7:



Fuente: Boleta de encuesta de trabajo de campo realizada entre diciembre 2016 y enero 2017.

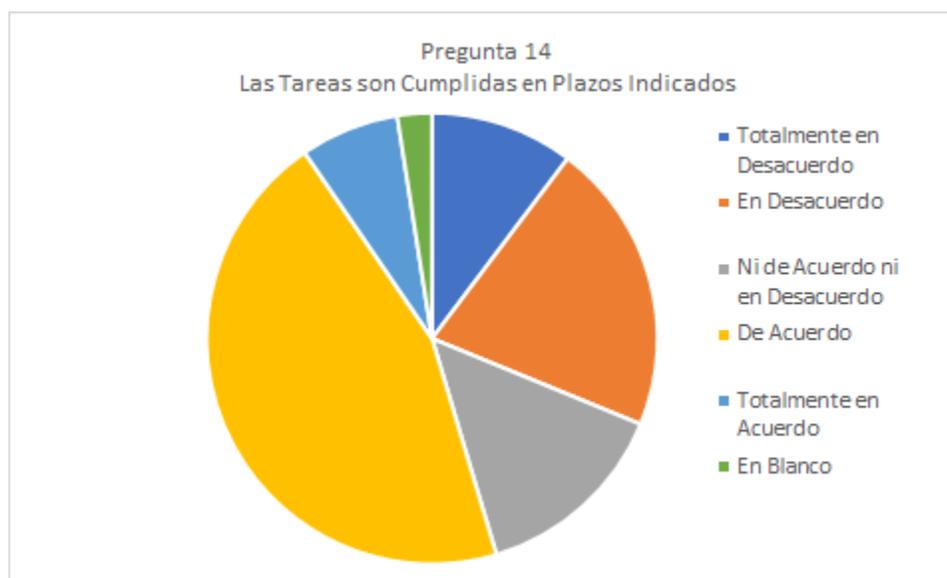
Interpretación: el 54.61% indican que después de implementada la estrategia de downsizing se inició un ausentismo de parte de los trabajadores, solo el 15.25% indican no haber notado ausentismo y el 30.14% indicio no saber sobre el tema.

Tabla 8:

Pregunta 14	Valor Absoluto	Valor Relativo
<i>Las Tareas son Tareas Cumplidas en Plazos Indicados</i>		
Totalmente en Desacuerdo	29	10.28%
En Desacuerdo	59	20.92%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	40	14.18%
De Acuerdo	127	45.04%
Totalmente en Acuerdo	20	7.09%
En Blanco	7	2.48%
Total	282	100.00%

Fuente: Boleta de encuesta de trabajo de campo realizada entre diciembre 2016 y enero 2017.

Gráfica 8:



Fuente: Boleta de encuesta de trabajo de campo realizada entre diciembre 2016 y enero 2017.

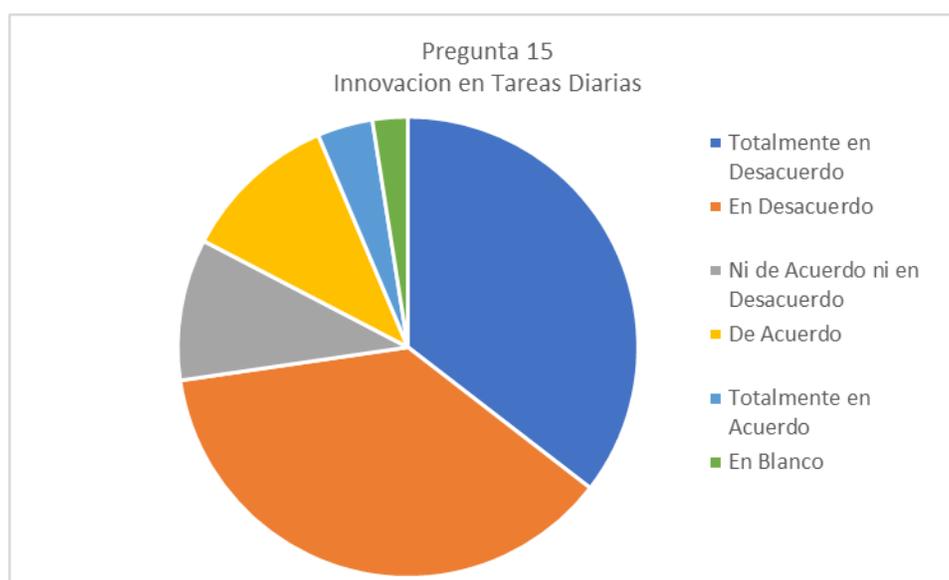
Interpretación: El 31.21% de los encuestados indicaron que las tareas no son cumplidas en los plazos establecidos, el 52.13% indicó que las tareas sí se cumplen y 16.67% no respondió ni a favor ni en contra. Esto quiere decir que a pesar de que el ambiente no es favorable la mayoría de los empleados continúan cumpliendo con los tiempos de entrega de las tareas.

Tabla 9:

Pregunta 15	Valor Absoluto	Valor Relativo
<i>Innovacion en Tareas Diarias</i>		
Totalmente en Desacuerdo	100	35.46%
En Desacuerdo	105	37.23%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	28	9.93%
De Acuerdo	31	10.99%
Totalmente en Acuerdo	11	3.90%
En Blanco	7	2.48%
Total	282	100.00%

Fuente: Boleta de encuesta de trabajo de campo realizada entre diciembre 2016 y enero 2017.

Gráfica 9:



Fuente: Boleta de encuesta de trabajo de campo realizada entre diciembre 2016 y enero 2017.

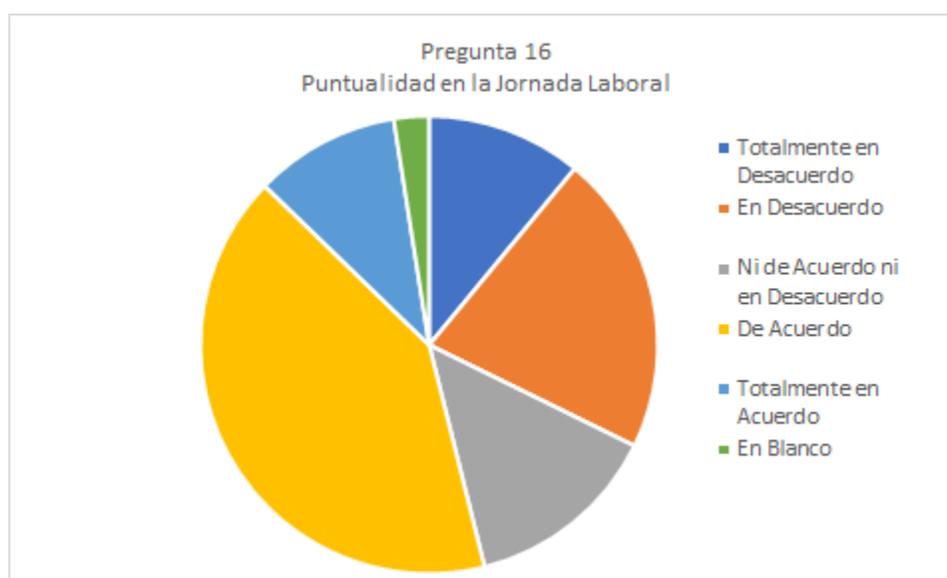
Interpretación: Con base a los resultados obtenidos, el 72.69% de los encuestados indica que no tiene contemplado hacer recomendaciones de cómo mejorar las tareas que ejecutan en su puesto de trabajo, el 9.93% no quiso opinar al respecto y el 17.37% indica que si aporta nuevas ideas de como tener una mejora continua en las tareas diarias.

Tabla 10:

Pregunta 16	Valor Absoluto	Valor Relativo
<i>Puntualidad en la Jornada Laboral</i>		
Totalmente en Desacuerdo	31	10.99%
En Desacuerdo	60	21.28%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	39	13.83%
De Acuerdo	116	41.13%
Totalmente en Acuerdo	29	10.28%
En Blanco	7	2.48%
Total	282	100.00%

Fuente: Boleta de encuesta de trabajo de campo realizada entre diciembre 2016 y enero 2017.

Gráfica 10:



Fuente: Boleta de encuesta de trabajo de campo realizada entre diciembre 2016 y enero 2017.

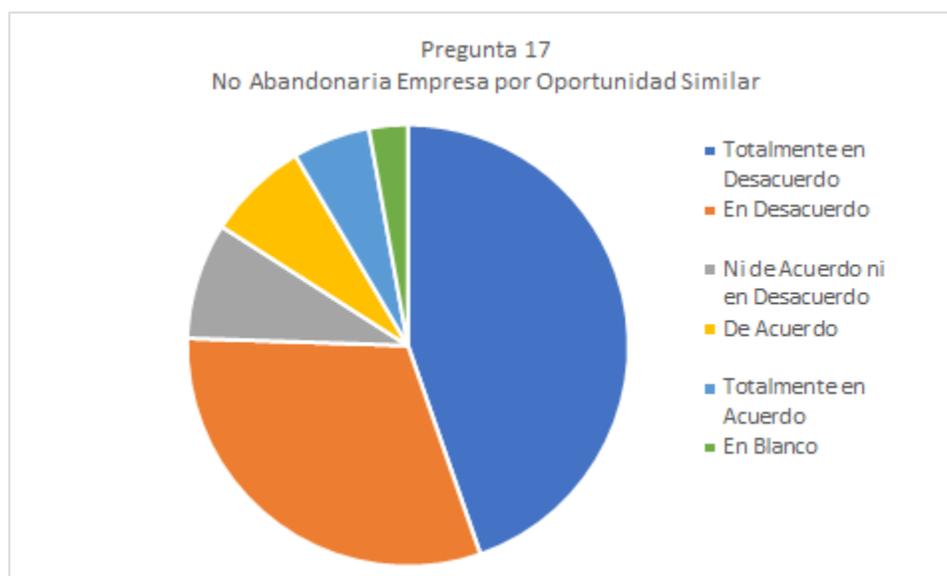
Interpretación: el 51.41% de los encuestados nos indican que son puntuales en su jornada laboral, el 13.83% no quiso opinar al respecto y el 32.27% indica que esta ha sido afectada después de haber implementado la estrategia.

Tabla 11:

Pregunta 17	Valor Absoluto	Valor Relativo
<i>No Abandonaria Empresa por Oportunidad Similar</i>		
Totalmente en Desacuerdo	126	44.68%
En Desacuerdo	87	30.85%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	24	8.51%
De Acuerdo	21	7.45%
Totalmente en Acuerdo	16	5.67%
En Blanco	8	2.84%
Total	282	100.00%

Fuente: Boleta de encuesta de trabajo de campo realizada entre diciembre 2016 y enero 2017.

Gráfica 11:



Fuente: Boleta de encuesta de trabajo de campo realizada entre diciembre 2016 y enero 2017.

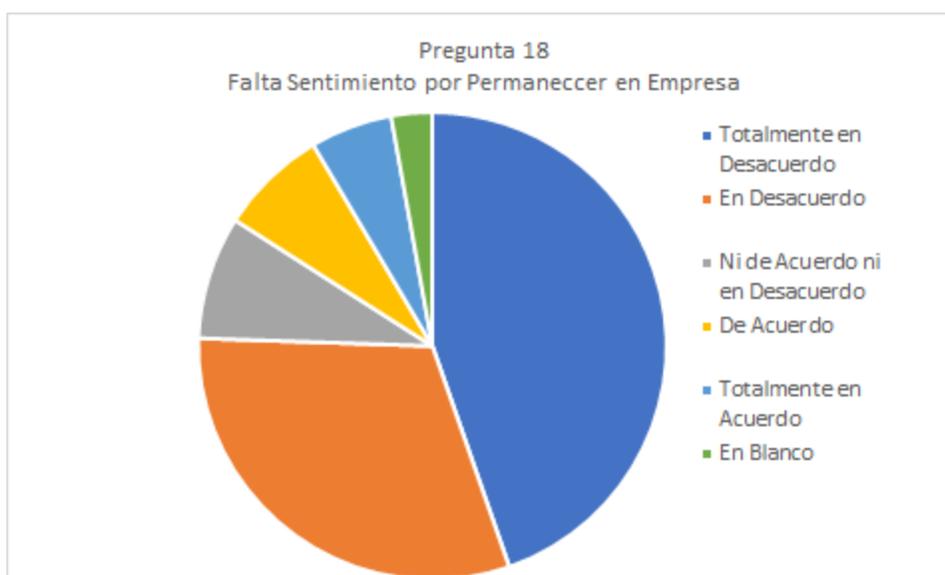
Interpretación: Como producto de los resultados obtenidos se puede notar que el 75.53% indica que de tener una oportunidad similar SI abandonaría la organización, únicamente el 8.51% no ha querido opinar al respecto y el 13.12% desea permanecer en ella.

Tabla 12:

Pregunta 18	Valor Absoluto	Valor Relativo
<i>Falta Sentimiento por Permanecer en Empresa</i>		
Totalmente en Desacuerdo	126	44.68%
En Desacuerdo	87	30.85%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	24	8.51%
De Acuerdo	21	7.45%
Totalmente en Acuerdo	16	5.67%
En Blanco	8	2.84%
Total	282	100.00%

Fuente: Boleta de encuesta de trabajo de campo realizada entre diciembre 2016 y enero 2017.

Gráfica 12:



Fuente: Boleta de encuesta de trabajo de campo realizada entre diciembre 2016 y enero 2017.

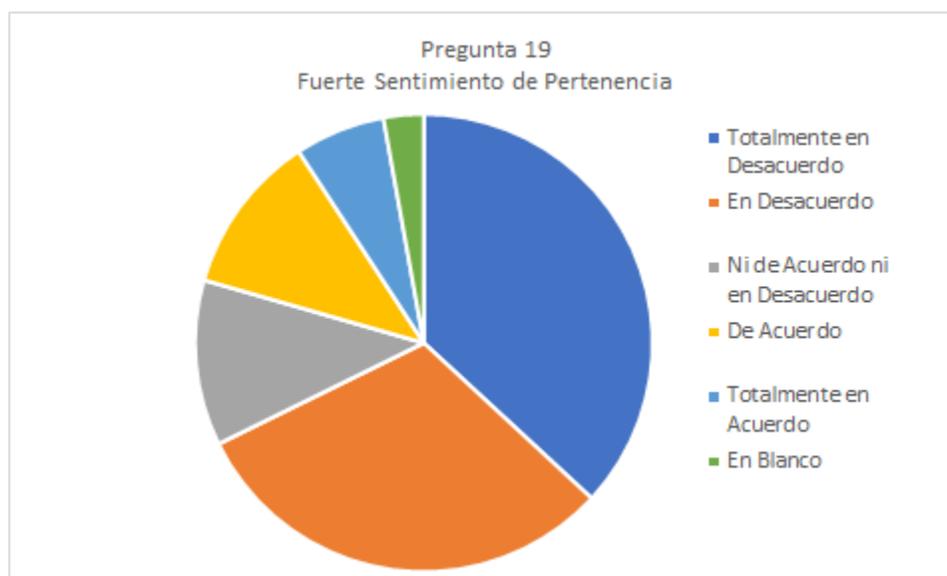
Interpretación: el 75.53% de los encuestados ha indicado no tener un sentimiento de permanecer en la organización, el 8.51% prefiere no opinar y el 13.12% indican si tener un sentimiento para permanecer en la organización a pesar de haber implementado la estrategia de downsizing.

Tabla 13:

Pregunta 19	Valor Absoluto	Valor Relativo
<i>Fuerte Sentimiento de Pertenencia</i>		
Totalmente en Desacuerdo	104	36.88%
En Desacuerdo	87	30.85%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	33	11.70%
De Acuerdo	32	11.35%
Totalmente en Acuerdo	18	6.38%
En Blanco	8	2.84%
Total	282	100.00%

Fuente: Boleta de encuesta de trabajo de campo realizada entre diciembre 2016 y enero 2017.

Gráfica 13:



Fuente: Boleta de encuesta de trabajo de campo realizada entre diciembre 2016 y enero 2017.

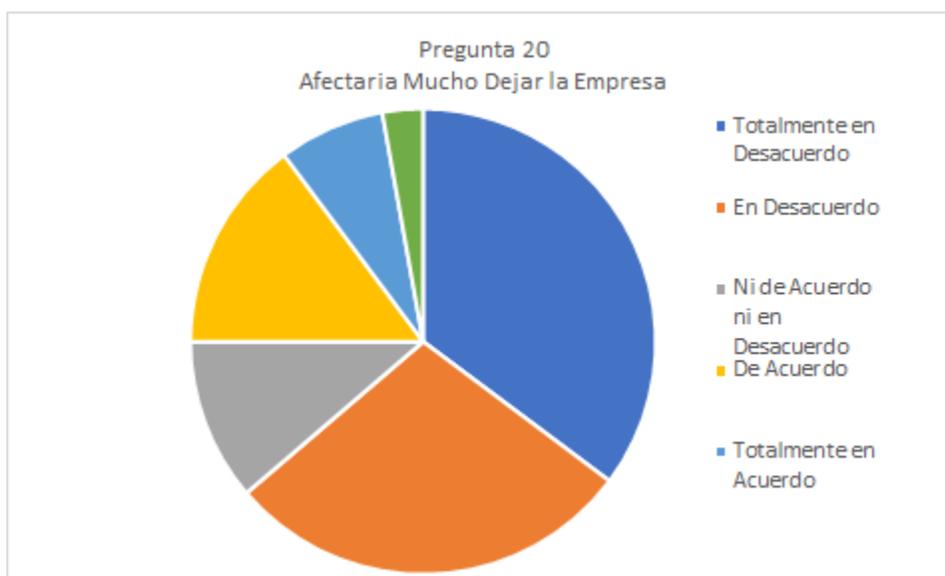
Interpretación: el 67.73% de los encuestados opinan no tener un sentimiento de pertenencia hacia la organización, no se sienten parte de ella, no comparten sus objetivos y sus metas. El 11.70% no opina al respecto y solamente el 17.65% se ve identificado con la organización.

Tabla 14:

Pregunta 20	Valor Absoluto	Valor Relativo
<i>Afectaria Mucho Dejar la Empresa</i>		
Totalmente en Desacuerdo	100	35.21%
En Desacuerdo	81	28.52%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	32	11.27%
De Acuerdo	42	14.79%
Totalmente en Acuerdo	21	7.39%
En Blanco	8	2.82%
Total	284	100.00%

Fuente: Boleta de encuesta de trabajo de campo realizada entre diciembre 2016 y enero 2017.

Gráfica 14:



Fuente: Boleta de encuesta de trabajo de campo realizada entre diciembre 2016 y enero 2017.

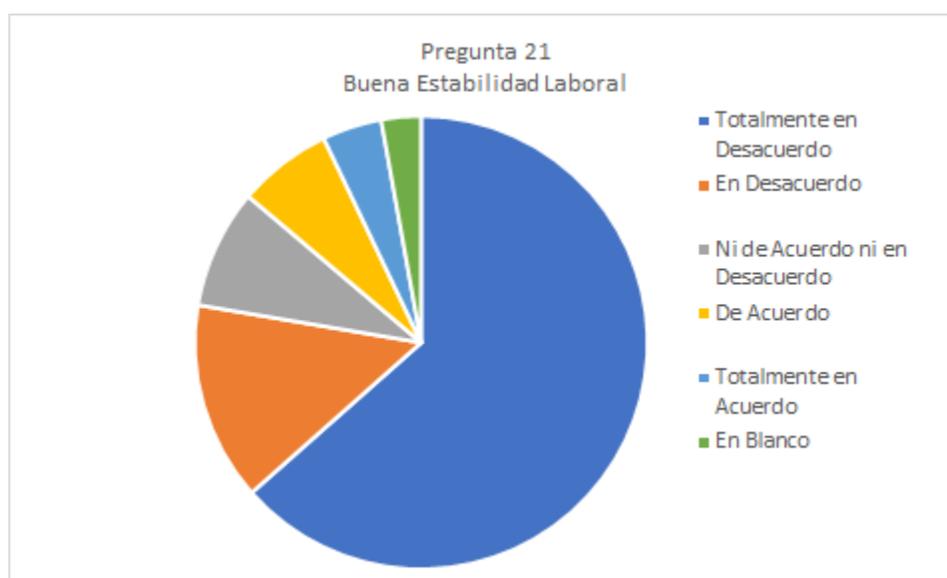
Interpretación: La gran mayoría de las personas encuestadas indica no afectarse en caso de tomar la decisión de dejar la empresa, 11.27% no opino al respecto y el 22.18% indica que si se afectaría sentimentalmente si tuviera que tomar la decisión de dejar la empresa.

Tabla 15:

Pregunta 21	Valor Absoluto	Valor Relativo
<i>Buena Estabilidad Laboral</i>		
Totalmente en Desacuerdo	179	63.48%
En Desacuerdo	40	14.18%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	24	8.51%
De Acuerdo	19	6.74%
Totalmente en Acuerdo	12	4.26%
En Blanco	8	2.84%
Total	282	100.00%

Fuente: Boleta de encuesta de trabajo de campo realizada entre diciembre 2016 y enero 2017.

Gráfica 15:



Fuente: Boleta de encuesta de trabajo de campo realizada entre diciembre 2016 y enero 2017.

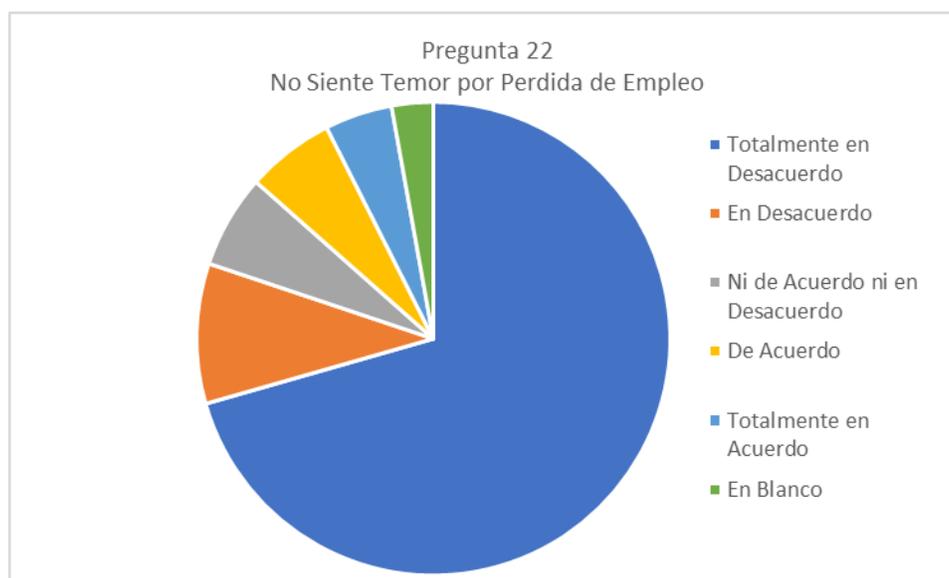
Interpretación: La gran mayoría de los encuestados con un 77.66% han indicado que la empresa no tiene estabilidad laboral, el 8.51% no quiso dejar su opinión al respecto y el 11% si se sienten seguros en su puesto de trabajo.

Tabla 16:

Pregunta 22	Valor Absoluto	Valor Relativo
<i>No Siente Temor por Perdida de Empleo</i>		
Totalmente en Desacuerdo	199	70.57%
En Desacuerdo	27	9.57%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	18	6.38%
De Acuerdo	17	6.03%
Totalmente en Acuerdo	13	4.61%
En Blanco	8	2.84%
Total	282	100.00%

Fuente: Boleta de encuesta de trabajo de campo realizada entre diciembre 2016 y enero 2017.

Gráfica 16:



Fuente: Boleta de encuesta de trabajo de campo realizada entre diciembre 2016 y enero 2017.

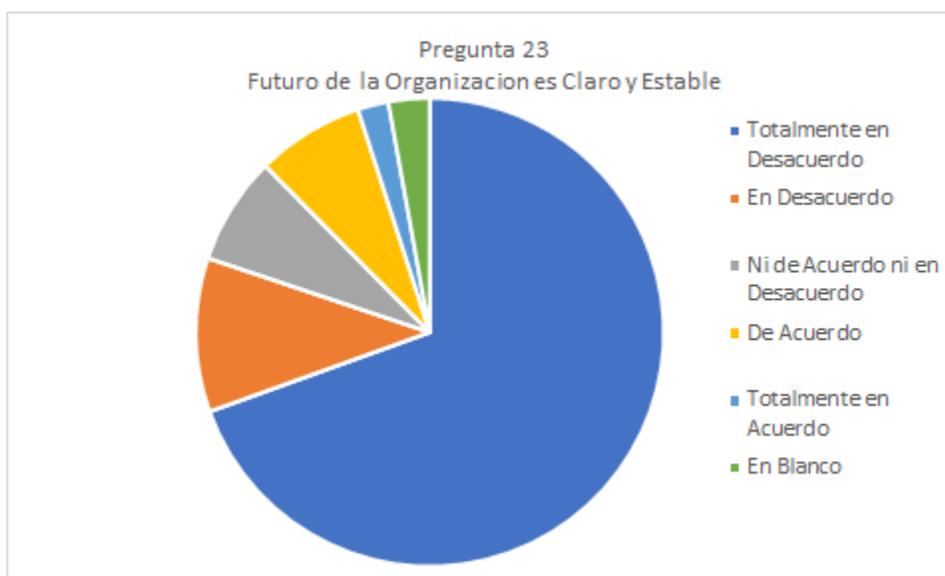
Interpretación: La gran mayoría de las personas encuestadas tiene temor de perder su empleo a consecuencia de los despidos. Esto evidencia un mal ambiente laboral en donde las personas cumplen con sus funciones, más por temor, que por compromiso con la organización.

Tabla 17:

Pregunta 23	Valor Absoluto	Valor Relativo
<i>Futuro de la Organización es Claro y Estable</i>		
Totalmente en Desacuerdo	196	69.50%
En Desacuerdo	30	10.64%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	21	7.45%
De Acuerdo	21	7.45%
Totalmente en Acuerdo	6	2.13%
En Blanco	8	2.84%
Total	282	100.00%

Fuente: Boleta de encuesta de trabajo de campo realizada entre diciembre 2016 y enero 2017.

Gráfica 17:



Fuente: Boleta de encuesta de trabajo de campo realizada entre diciembre 2016 y enero 2017.

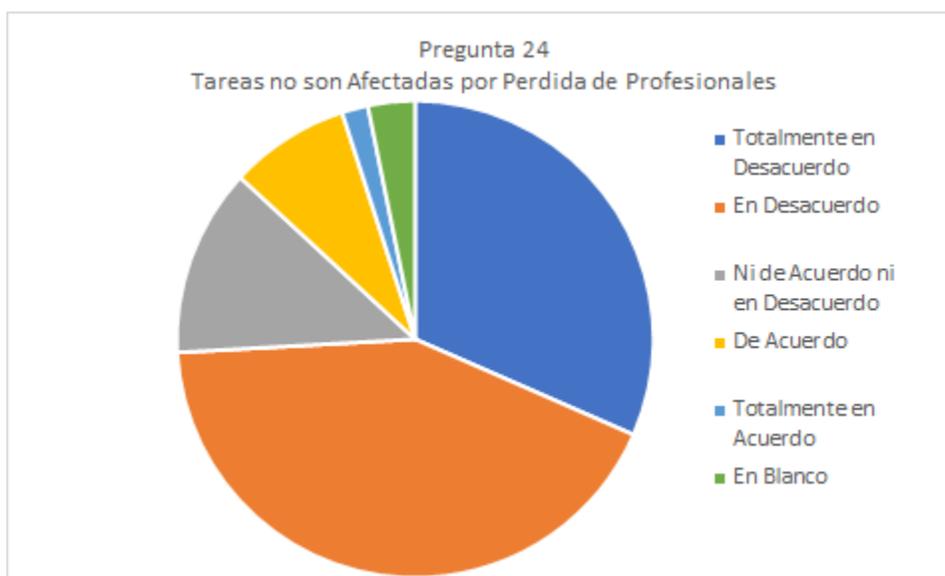
Interpretación: La gran mayoría de los encuestados han indicado que existe incertidumbre sobre el futuro de la organización. En tanto, se puede visualizar el impacto negativo de los recortes de personal en cuanto a la poca motivación que esto representa para los empleados que permanecen en la organización.

Tabla 18:

Pregunta 24	Valor Absoluto	Valor Relativo
<i>Tareas no son Afectadas por Perdida de Profesionales</i>		
Totalmente en Desacuerdo	89	31.56%
En Desacuerdo	120	42.55%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	36	12.77%
De Acuerdo	23	8.16%
Totalmente en Acuerdo	5	1.77%
En Blanco	9	3.19%
Total	282	100.00%

Fuente: Boleta de encuesta de trabajo de campo realizada entre diciembre 2016 y enero 2017.

Gráfica 18:



Fuente: Boleta de encuesta de trabajo de campo realizada entre diciembre 2016 y enero 2017.

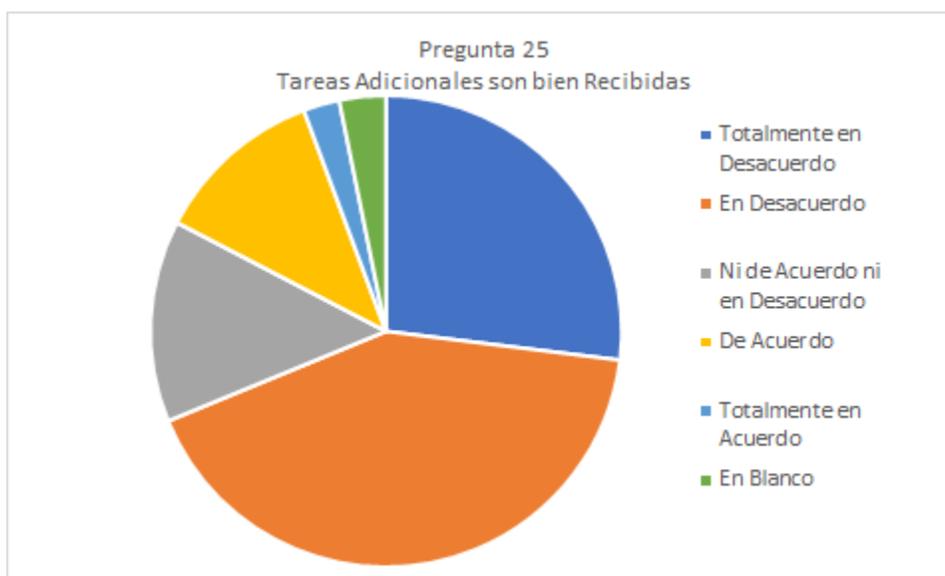
Interpretación: La gran mayoría de los encuestados indicó estar de acuerdo con la baja en la productividad como resultado de la pérdida de profesionales valiosos y útiles. Como tal, la pérdida de talento se ha identificado como motivo que causa la baja en productividad.

Tabla 19:

Pregunta 25	Valor Absoluto	Valor Relativo
<i>Tareas Adicionales son bien Recibidas</i>		
Totalmente en Desacuerdo	76	26.95%
En Desacuerdo	118	41.84%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	39	13.83%
De Acuerdo	33	11.70%
Totalmente en Acuerdo	7	2.48%
En Blanco	9	3.19%
Total	282	100.00%

Fuente: Boleta de encuesta de trabajo de campo realizada entre diciembre 2016 y enero 2017.

Gráfica 19:



Fuente: Boleta de encuesta de trabajo de campo realizada entre diciembre 2016 y enero 2017.

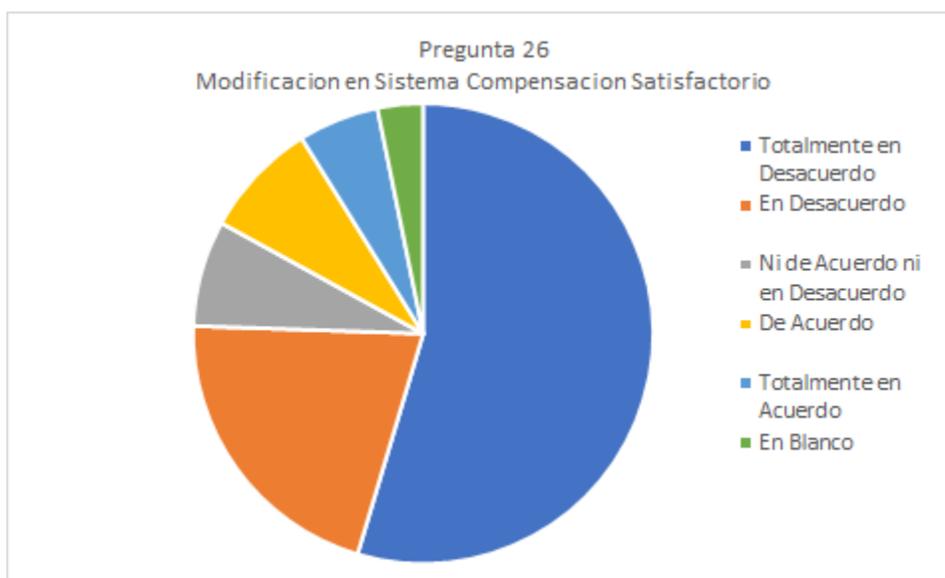
Interpretación: La mayoría de los encuestados ha indicado estar en desacuerdo con las tareas adicionales asignadas. Esto indica que existe inconformidad con el trabajo que se ha recargado como resultado de la reducción de plazas con motivo de los despidos efectuados por la organización.

Tabla 20:

Pregunta 26	Valor Absoluto	Valor Relativo
<i>Modificacion en Sistema Compensacion Satisfactorio</i>		
Totalmente en Desacuerdo	154	54.61%
En Desacuerdo	59	20.92%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	21	7.45%
De Acuerdo	23	8.16%
Totalmente en Acuerdo	16	5.67%
En Blanco	9	3.19%
Total	282	100.00%

Fuente: Boleta de encuesta de trabajo de campo realizada entre diciembre 2016 y enero 2017.

Gráfica 20:



Fuente: Boleta de encuesta de trabajo de campo realizada entre diciembre 2016 y enero 2017.

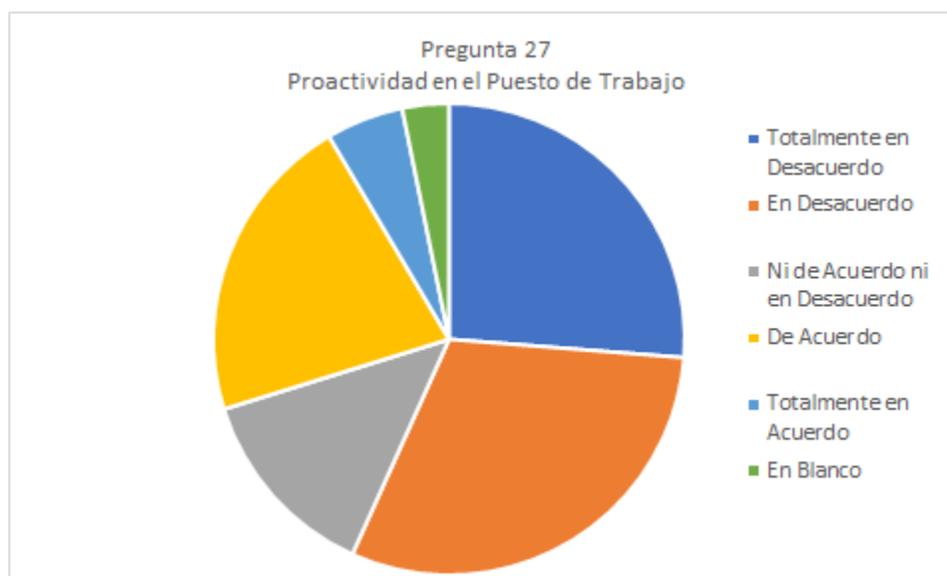
Interpretación: Con base a los resultados obtenidos, la gran mayoría de los encuestados indica que no están de acuerdo con el sistema de compensación actual. Este tema no está acorde al incremento de tareas según comentarios dejados en la pregunta 32.

Tabla 21:

Pregunta 27	Valor Absoluto	Valor Relativo
<i>Proactividad en el Puesto de Trabajo</i>		
Totalmente en Desacuerdo	74	26.24%
En Desacuerdo	86	30.50%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	38	13.48%
De Acuerdo	60	21.28%
Totalmente en Acuerdo	15	5.32%
En Blanco	9	3.19%
Total	282	100.00%

Fuente: Boleta de encuesta de trabajo de campo realizada entre diciembre 2016 y enero 2017.

Gráfica 21:



Fuente: Boleta de encuesta de trabajo de campo realizada entre diciembre 2016 y enero 2017.

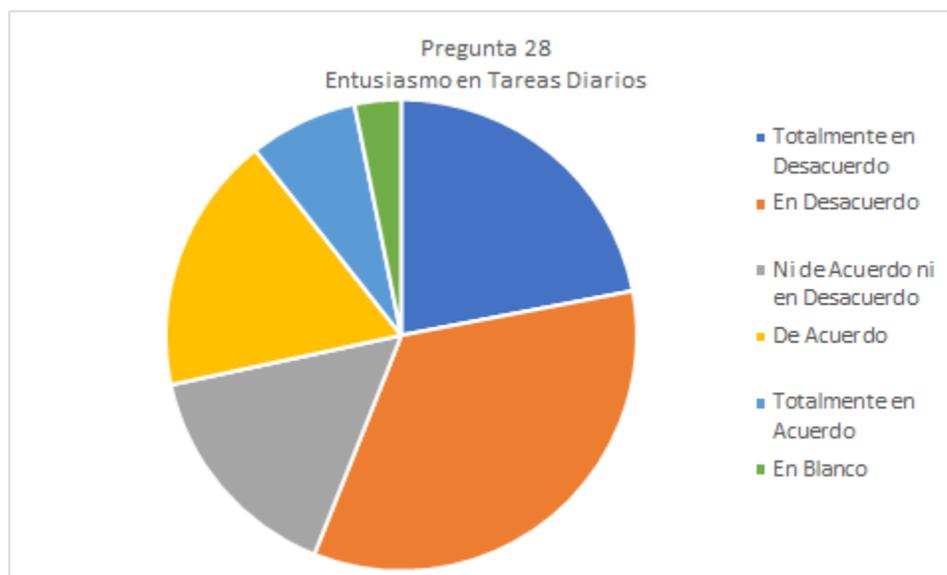
Interpretación: El 56.74% de los empleados indican que no demuestran proactividad en las tareas asignadas a su puesto de trabajo, 13.48% no opina al respecto y únicamente el 26.60% indica tener proactividad frente a su puesto de trabajo.

Tabla 22:

Pregunta 28	Valor Absoluto	Valor Relativo
<i>Entusiasmo en Tareas Diarias</i>		
Totalmente en Desacuerdo	62	21.99%
En Desacuerdo	96	34.04%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	44	15.60%
De Acuerdo	50	17.73%
Totalmente en Acuerdo	21	7.45%
En Blanco	9	3.19%
Total	282	100.00%

Fuente: Boleta de encuesta de trabajo de campo realizada entre diciembre 2016 y enero 2017.

Gráfica 22:



Fuente: Boleta de encuesta de trabajo de campo realizada entre diciembre 2016 y enero 2017.

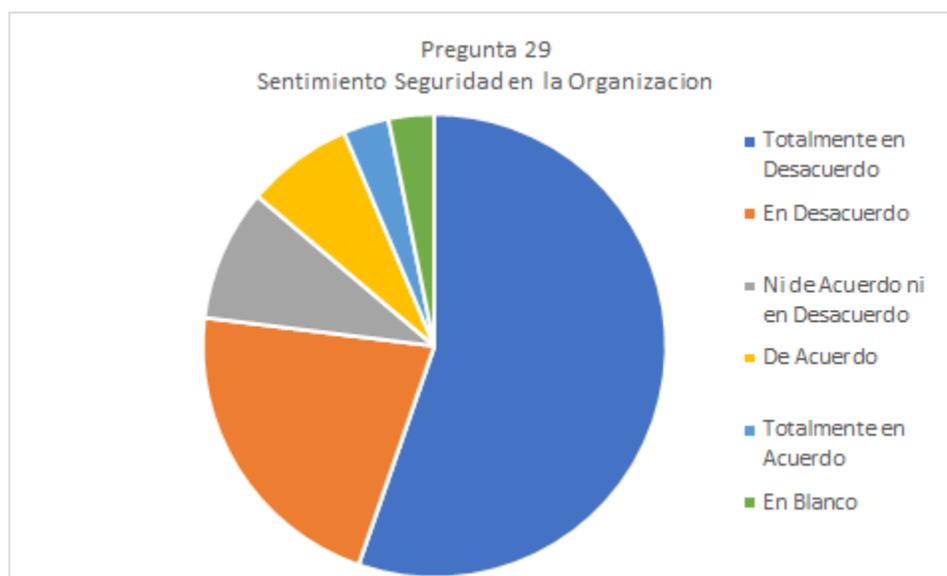
Interpretación: Los resultados obtenidos indican que una buena parte de los encuestados no muestra tener entusiasmo por sus labores cotidianas. La mayoría indica tener un sentimiento adverso, por lo que se puede evidenciar una merma en la motivación de las personas que se quedan laborando en la organización después de los recortes del personal.

Tabla 23:

Pregunta 29	Valor Absoluto	Valor Relativo
<i>Sentimiento Seguridad en la Organizacion</i>		
Totalmente en Desacuerdo	156	55.32%
En Desacuerdo	61	21.63%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	26	9.22%
De Acuerdo	21	7.45%
Totalmente en Acuerdo	9	3.19%
En Blanco	9	3.19%
Total	282	100.00%

Fuente: Boleta de encuesta de trabajo de campo realizada entre diciembre 2016 y enero 2017.

Gráfica 23:



Fuente: Boleta de encuesta de trabajo de campo realizada entre diciembre 2016 y enero 2017.

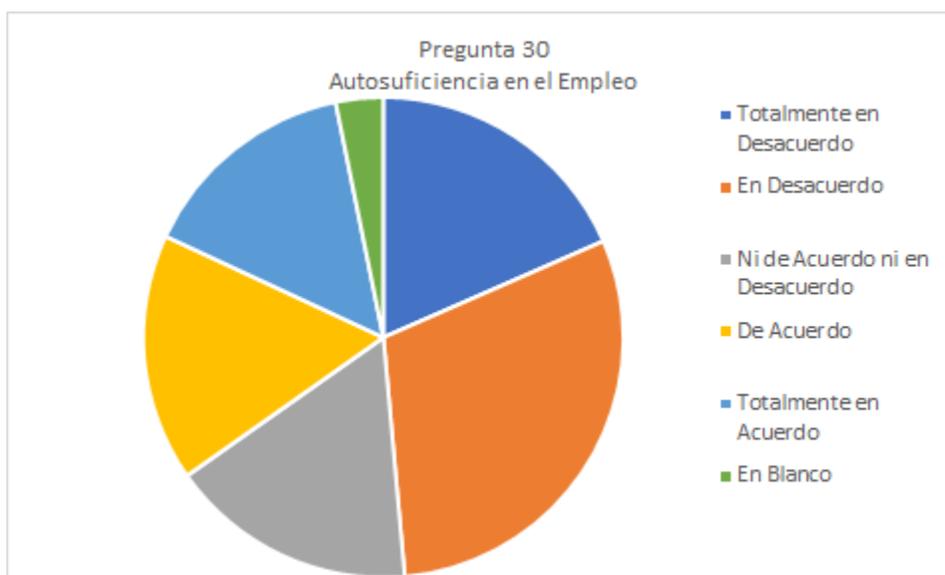
Interpretación: La gran mayoría de los encuestados ha expresado un sentimiento de inseguridad en su empleo como consecuencia de los despidos realizados en la empresa.

Tabla 24:

Pregunta 30	Valor Absoluto	Valor Relativo
<i>Autosuficiencia en el empleo</i>		
Totalmente en Desacuerdo	52	18.44%
En Desacuerdo	85	30.14%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	47	16.67%
De Acuerdo	47	16.67%
Totalmente en Acuerdo	42	14.89%
En Blanco	9	3.19%
Total	282	100.00%

Fuente: Boleta de encuesta de trabajo de campo realizada entre diciembre 2016 y enero 2017.

Gráfica 24:



Fuente: Boleta de encuesta de trabajo de campo realizada entre diciembre 2016 y enero 2017.

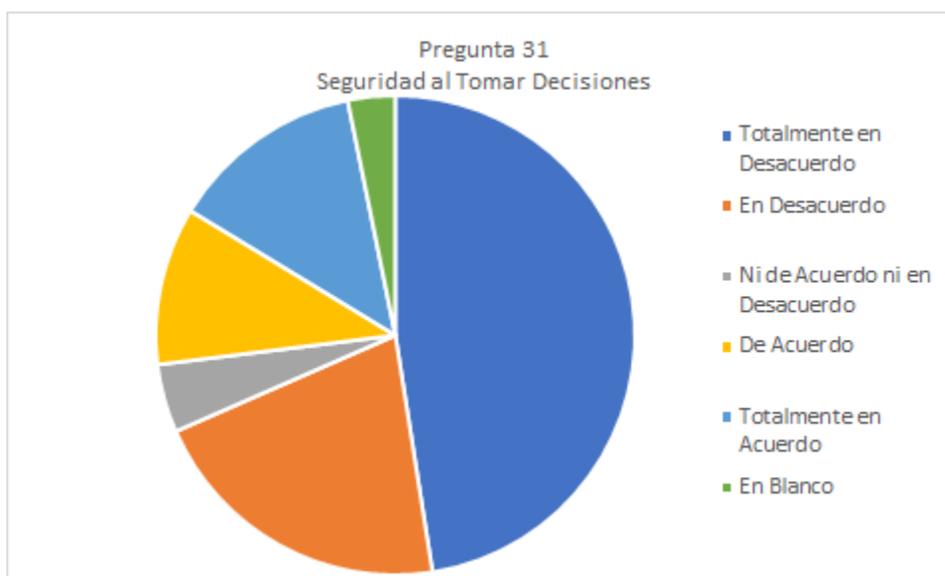
Interpretación: Los resultados mixtos en esta pregunta indican que las personas en su mayoría, requieren de guía y liderazgo en cuanto al cumplimiento de las metas establecidas por la organización. Si bien casi la mayoría ha indicado sentirse capaces de poder realizar su trabajo sin supervisión, esto se puede atribuir más a la experiencia y conocimiento del puesto que al liderazgo propio que estas personas puedan exhibir. En tanto, se puede evidenciar una carencia de liderazgo dentro de la organización.

Tabla 25:

Pregunta 31	Valor Absoluto	Valor Relativo
<i>Seguridad al Tomar Decisiones</i>		
Totalmente en Desacuerdo	134	47.52%
En Desacuerdo	59	20.92%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	13	4.61%
De Acuerdo	30	10.64%
Totalmente en Acuerdo	37	13.12%
En Blanco	9	3.19%
Total	282	100.00%

Fuente: Boleta de encuesta de trabajo de campo realizada entre diciembre 2016 y enero 2017.

Gráfica 25:



Fuente: Boleta de encuesta de trabajo de campo realizada entre diciembre 2016 y enero 2017.

Interpretación: Los resultados obtenidos en esta pregunta evidencian, la carencia de liderazgo como consecuencia de los despidos efectuados por la organización dentro de su estrategia de downsizing.

Tabla 26:

Pregunta 32	Valor Absoluto	Valor Relativo
<i>Comentarios Adicionales</i>		
Falta de comunicacion	15	22.06%
No existe trabajo en equipo	10	14.71%
Abuso en asignacion de funciones	9	13.24%
Inconformidades	18	26.47%
No existen incentivos	5	7.35%
Desestabilizacion en la organizacion	11	16.18%

Fuente: Boleta de encuesta de trabajo de campo realizada entre diciembre 2016 y enero 2017.

Interpretación: Los comentarios anteriores indican un sentimiento de incertidumbre, poca motivación y temor a ser el próximo en perder su empleo. Como tal, estos comentarios son evidencia del impacto negativo que tiene el downsizing dentro de la cultura organizacional de la empresa. Por lo tanto, es importante atender estos comentarios en virtud de la necesidad de mantener una productividad alta con resultados que proporción.

En el siguiente cuadro se muestra el resumen de respuestas obtenidas de los Gerentes encuestados.

Cuadro15

Resumen de preguntas sobre efectos de downsizing en empresas de aviación que operan en Guatemala.

Pregunta	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	En blanco	Total
7	45	120	74	29	7	7	282
8	203	49	10	9	4	7	282
9	197	56	7	7	8	7	282
10	186	48	19	12	10	7	282
11	191	35	23	22	4	7	282
12	62	107	49	49	8	7	282
13	39	115	78	34	9	7	282
14	29	59	40	127	20	7	282
15	100	105	28	31	11	7	282
16	31	60	39	116	29	7	282
17	126	87	24	21	16	8	282
18	106	80	15	49	24	8	282
19	104	87	33	32	18	8	282

Pregunta	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	En blanco	Total
20	100	81	32	40	21	8	282
21	179	40	24	19	12	8	282
22	199	27	18	17	13	8	282
23	196	30	21	21	6	8	282
24	89	120	36	23	5	9	282
25	76	118	39	33	7	9	282
26	154	59	21	23	16	9	282
27	74	86	38	60	15	9	282
28	62	96	44	50	21	9	282
29	156	61	26	21	9	9	282
30	52	85	47	47	42	9	282
31	134	59	13	30	37	9	282
Sumas	2890	1870	798	922	372	198	7050
Puntaje	-2	-1	0	1	2	0	
Resultado	-5780	-1870	0	922	744	0	-5984

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada en empresas de aviación que operan en Guatemala.

En el cuadro anterior se muestran los puntos obtenidos de 273 encuestas completadas sobre 282 encuestados.

Como se puede evidenciar, el indicador muestra un resultado de -5894. Al igual que en el caso del cuadro resumen de los factores de causa, este cuadro ha sido calculado de la misma manera. Los resultados obtenidos han dado la creación del indicador de efectos del fenómeno de downsizing sobre el personal que permanece en la organización posterior a la implementación de este proceso. Adicionalmente, la tendencia hacia una alta valoración negativa es un reflejo claro del sentimiento que este proceso ha creado en el personal restante. Vale destacar que este cuadro contiene las preguntas relacionadas con los efectos del fenómeno de downsizing excluyendo las preguntas demográficas, las cuales han sido discutidas en otro apartado.

Por ende, este resultado muestra un impacto altamente negativo en la industria de aviación, según la percepción de los encuestados. Como tal, se puede evidenciar un claro impacto negativo del fenómeno del downsizing sobre el ambiente laboral, satisfacción de las personas, compromiso organizacional y productividad individual. Mayoritariamente, los encuestados respondieron estar “totalmente en desacuerdo” con

las preguntas planteadas. Esto evidencia un efecto sumamente negativo en la percepción de la empresa por parte de los empleados, y de la percepción de sí mismos dentro de la organización.

Aunado a esto, este indicador compone la segunda parte del modelo, el cual muestra una relación proporcionalmente negativa entre ambos indicadores. Considerando que el indicador de factores de causa es negativo, esto muestra claramente dicha relación negativa. Es importante considerar que el valor considerablemente alto para este cuadro evidencia que la tendencia negativa es altamente significativa.

Con este cuadro, se completan los dos indicadores, los cuales servirán para el desarrollo del modelo diseñado específicamente para medir el impacto de esta estrategia sobre el personal que labora en las referidas empresas de aviación. Como tal, es preciso pasar a la descripción sobre cómo se integra dicho modelo.

4.2.1.2 Análisis de encuestas a empleados

Después de haber analizado los resultados obtenidos en la encuesta a los gerentes, se procede a analizar los resultados obtenidos en la encuesta a los empleados. Esta encuesta agrupa las preguntas en cuatro grandes categorías:

- Ambiente laboral;
- Motivación de las personas;
- Compromiso organizacional; y
- Productividad individual.

En el siguiente cuadro se resume los resultados obtenidos de la encuesta de colaboradores encuestados, en donde se identifica los indicadores que orientaron a la confirmación de la hipótesis, “Los factores que determinan la implementación de la estrategia de downsizing impacta negativamente al personal que permanece en la organización”.

Cuadro 16

Resumen de análisis de lo obtenido de la encuesta de colaboradores encuestados en empresas de aviación que operan en Guatemala.

Categoría	Numero de pregunta	Indicador	Resumen de datos obtenidos en encuesta
Ambiente laboral	De la 7 a la 11	<ul style="list-style-type: none"> • Abuso laboral, • Confianza en el puesto, • Estado emocional y • Comunicación 	Este grupo de preguntas demuestra que el ambiente laboral de estas organizaciones se ve afectado negativamente; se encontró que el 58% del personal percibió un abuso laboral con la implementación del downsizing; el 89% del personal indicó que la confianza por el puesto de trabajo y la empresa se ve sumamente afectada de forma negativa, se demostró una percepción totalmente adversa a la implementación de downsizing indicando negativismo de un 82% en el estado emocional y poca comunicación entre gerencia y colaboradores con un resultado de 80% .
Motivación de las personas	De las 12 a la 16	<ul style="list-style-type: none"> • Rotación de personal, • Ausentismo de personal, • Cumplimiento de tareas e • Innovación. 	Este grupo de preguntas también confirmó una fuerte percepción negativa de la implementación de downsizing, el 58% de los encuestados indico que podría dejar la organización en caso tuviera otra oportunidad laboral; otro dato importante en este grupo de preguntas fue que el 73% de personal no está dispuesto a efectuar recomendaciones de trabajo afectando con ello la innovación. En cuanto a ausentismo y cumplimiento de tareas también se obtuvo un fuerte resultado negativo de parte de personal encuestado. Estos datos evidencian un nivel bajo de motivación por parte del personal después de la implementación de downsizing.
Compromiso organizacional	De la 17 a la 23	<ul style="list-style-type: none"> • Permanencia, • Identificación y • Miedo. 	En este grupo de preguntas se indicó que existe poco sentimiento de pertenencia por la empresa y miedo en la pérdida del puesto de trabajo. El 74% de las personas indico estar dispuesto a abandonar

Categoría	Numero de pregunta	Indicador	Resumen de datos obtenidos en encuesta
			la empresa, de igual forma el 74% manifestó NO tener sentimiento de pertenencia por la organización. Por lo que vemos un negativismo fuerte en la identificación con la empresa. A estos resultados negativos se suma un 80% que ha indicado sentir temor por la pérdida de su empleo. Y el 81% indicó que el futuro de la organización es incierto a raíz de los recortes que se han evidenciado.
Productividad individual	De la 24 a la 31	<ul style="list-style-type: none"> • Productividad, • Asignación de tareas, • Resolución de problemas, • Empoderamiento y • Supervisión. 	<p>En esta sección el 73% indicó sentir que la pérdida de profesionales ha impactado negativamente en la productividad, también el 67% ha indicado que las asignaciones adicionales a su puesto son recibidas negativamente, así mismo el 75% indicó que el sistema de compensación no se considera adecuado.</p> <p>En cuanto a empoderamiento y supervisión de tareas el personal indicó negativismo a la hora de tomar decisiones y necesitar supervisión de tareas.</p>

Fuente: propia, basado en datos obtenidos por medio de encuesta de colaboradores en empresa de aviación que operan en Guatemala.

El cuadro anterior resume los resultados obtenidos por medio de la encuesta efectuada a los colaboradores de las empresas de aviación que operan en Guatemala.

4.3 Análisis de Resultados

En tanto, en base a los resultados obtenidos, se puede evidenciar que

$$\alpha = -156, \quad \beta = -5984$$

Entonces, se puede concluir que la apreciación negativa de los factores que causan el downsizing en las empresas implica un resultado negativo en el clima organizacional de la empresa, según la apreciación de los empleados que permanecen en ella posterior a la implementación de la estrategia mencionada. En tanto, la relación cumple con el modelo diseñado puesto que un incremento en la valoración negativa de los factores implica una valoración incrementalmente negativa en los efectos percibidos.

En la medida que la valoración de los factores incremente, se incrementaría la percepción negativa de los mismos sobre el clima organizacional de la empresa. Los dos indicadores negativos evidencian una relación **negativamente proporcional**, de la misma manera que dos indicadores positivos evidenciarían una relación positivamente proporcional. Dada la información recopilada, se evidencia, claramente, el impacto negativo de las causas establecidas como producto de las encuestas realizadas.

5. MODELO DE IMPLEMENTACIÓN DOWNSIZING

5.1 Propuesta de Modelo para la Implementación de la Estrategia de Downsizing

El modelo que se presenta a continuación es el resultado del estudio realizado en esta investigación. Como tal, se ha elaborado dicho modelo para que las empresas que atraviesan un fenómeno de downsizing puedan minimizar el impacto negativo de dicho fenómeno en sus organizaciones. Como se ha establecido anteriormente, este fenómeno causa un impacto negativo en aquellos colaboradores que permanecen en la organización, redundando esto es una merma en los niveles de productividad de la organización. En tanto, la estrategia a desarrollarse en este apartado busca establecer un procedimiento para ayudar a reducir el impacto negativo y transformar dicho fenómeno en una oportunidad.

Es por esto que el modelo propuesto, como estrategia para la reducción del impacto negativo del downsizing, busca establecer un mecanismo para que los gerentes de las empresas y organizaciones que afrontan este proceso de downsizing, tengan herramientas para poder orientar su actuar, y de esa cuenta, poder gestionar el proceso de una manera clara.

Apoyando lo que Cameron, Freeman & Mishra (1991) indican por medio de su investigación científica sobre las mejores prácticas de downsizing, que las herramientas se enfocan en la necesidad de mantener comunicación constante con los colaboradores, establecer los motivos por los cuales se está afrontando esta situación, y considerar el impacto que tengan el recargo de tareas y funciones sobre el personal que permanece. A su vez, es importante considerar una motivación adecuada para los colaboradores que permanecen en la organización puesto que dicha permanencia representa un elemento fundamental para la continuidad de la empresa. Esto supone un compromiso por parte de dichos colaboradores en tanto que la gerencia establezca una sólida comunicación y estrecha colaboración.

Por otro lado, vale destacar el hecho que los colaboradores que permanecen en la organización después de la implementación del proceso de downsizing tienden a sentir

inseguridad sobre su puesto de trabajo, tanto a presente como a futuro. Este hecho supone una necesidad clara en cuanto a que dichos colaboradores deberán estar claros sobre el papel que desempeñarán bajo las nuevas circunstancias que se presentan en la organización. Esto representa un reto importante puesto que se busca fortalecer el sentimiento de pertenencia y compromiso con la organización. De igual manera, es importante considerar la necesidad de premiar la lealtad y el esfuerzo realizado en beneficio del cumplimiento de las metas y tareas de la organización.

Por último, el hecho que un colaborador permanezca en la organización no necesariamente representa que éste rendirá de una manera óptima sin el necesario refuerzo y retroalimentación. Esto supone una necesidad clara en cuanto a capacitación, ya que es altamente probable que el recargo adicional de funciones y tareas represente llevar a cabo actividades que, probablemente no posea un dominio claro. En tanto, esto representa una necesidad de incrementar la capacitación.

Aunado a lo anterior, la remuneración y compensación representan factores claves, tal como lo menciona Yfante (2006) donde indica que la remuneración es clave tanto para el éxito, como para el fracaso de este tipo de estrategias. Por lo tanto, es necesario tomar en cuenta que la compensación por el trabajo de los colaboradores no necesariamente se puede reconocer por medio de pagos monetarios, es decir, en términos de salarios, bonificaciones u otros pagos en dinero. Los esfuerzos de los colaboradores se pueden validar mediante un reconocimiento claro de su esfuerzo al igual que mediante otras prebendas, como podría ser, capacitaciones, flexibilidad de horarios, apoyo a la familia, seguros, vacaciones pagadas, entre otras.

Lo importante a resaltar es el hecho que existen estrategias a desarrollarse de manera que los colaboradores no se sientan aislados como resultado del proceso de downsizing, sino que se sientan motivados puesto que la empresa los ha considerado valiosos ya que no ha prescindido de sus servicios. Por el contrario, busca fortalecer su actuar y su desempeño dentro de la misma.

5.2 Objetivo del Modelo

La presente estrategia para la gestión de los efectos negativos del downsizing se establece de la manera siguiente:

- Proponer un modelo que permita a las empresas mitigar el impacto negativo que conlleva la implementación de una estrategia de downsizing en los colaboradores que permanecen en la organización mediante la elaboración de un modelo cuantificable que pueda medir el impacto de la implementación de la estrategia de downsizing a través del uso de cuestionarios.

5.3 Descripción del Modelo

El presente modelo busca establecer un procedimiento en base a pautas que deben considerarse para la gestión apropiada de la estrategia de downsizing de manera que éste tenga un impacto mínimo sobre aquellos colaboradores que permanecen en la organización. En tanto, se ha establecido que la implementación de medidas de mitigación puede ayudar a reducir el impacto negativo sobre aquellos colaboradores que permanecen en la organización posterior al desarrollo de la estrategia de downsizing.

Principalmente, se ha evidenciado en la investigación de campo que el impacto se ve en la motivación de las personas, compromiso, sentimiento de pertenencia, comunicación, falta de capacitación, política de compensación y productividad de dichos colaboradores. Esto se puede observar mediante sus actitudes, por ejemplo, una reducción considerable en la iniciativa de los colaboradores, como también, sentimientos de inseguridad y temor sobre su propia permanencia. Estos efectos, aun cuando sean aparentemente imperceptibles, arrastran consigo otros fenómenos, dentro del cual, se destacan la baja en motivación e innovación.

Bonnet y Cortés (2002) indican que las estrategias a implementarse para reducir el impacto negativo del fenómeno del downsizing se deben articular como un conjunto de estrategias y no aplicarse aisladamente. Es importante tomar en consideración este último punto puesto que la aplicación de estrategias de una manera aislada será una

mitigación poco efectiva puesto que no profundiza en las verdaderas causas del posible impacto negativo. En tanto, una estrategia integral que busque mejorar las condiciones psicológicas y emocionales de los colaboradores ayudará de gran manera a mantener e incrementar la productividad de la organización.

Este modelo tiene como objetivo implementar una serie de estrategias que se enfoquen en las áreas de principal preocupación de los colaboradores según las encuestas realizadas como parte de este estudio. Derivado de las encuestas realizadas en el trabajo de campo las áreas de preocupación, aunado a los factores, son las siguientes:

- Sentimiento de pertenencia;
- Permanencia;
- Compromiso;
- Poca motivación;
- Falta de comunicación entre gerencia y colaboradores;
- Falta de capacitación;
- Compensación;
- Ambiente laboral y
- Productividad.

En tanto, se propone establecer estrategias que aborden estas áreas directamente mediante acciones coherentes que traten las causas del problema y no sólo ofrezcan una solución superficial al problema.

El siguiente cuadro compara el impacto negativo como posibles consecuencias derivadas.

Cuadro 17

Posibles consecuencias derivadas de los impactos negativos de la aplicación de la estrategia de downsizing en empresas de aviación que operan en Guatemala.

Impacto	Efecto
Inseguridad sobre la permanencia en la organización y sentimiento de pertenencia.	Búsqueda de otros empleos, renunciadas precipitadas, incertidumbre sobre futuro, falta de claridad en el rumbo de la organización.
Poca motivación y ambiente laboral.	Ausencias, llegadas tarde, falta de innovación, baja productividad, ambiente laboral tenso.
Falta de comunicación entre gerencia y colaboradores.	Falta de confianza en el liderazgo, cuestionamiento sobre decisiones, falta de claridad en la estrategia a largo plazo de la organización.
Recargo de tareas y funciones, compromiso y productividad.	Baja productividad, inconformidad, aumento de horario laboral, duplicidad de funciones.
Remuneración y compensación inadecuada	Inconformidad, ausencias, llegadas tarde, baja productividad, falta de compromiso con la organización, poca claridad en el rol a desempeñarse.

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada en empresas de aviación que operan en Guatemala.

Como se puede observar en el cuadro anterior, los impactos negativos identificados en la encuesta han dado lugar a la presencia de consecuencias igualmente de negativas. Estas consecuencias representan condiciones adversas a la productividad y éxito de la organización. Si bien no es aconsejable generalizar la actitud de los colaboradores, la gran mayoría de los encuestados han indicado este tipo de impactos negativos en el ambiente generalizado de la organización.

Por ende, las consecuencias previstas como resultados de los impactos representan un desafío amplio para la organización. Este desafío no se limita a una cuestión de mejorar procesos y rendimientos, sino que se trata de abordar un tema más amplio. Dicho tema es el resultado que ha tenido la implementación de la estrategia de downsizing en cuanto a un sensible deterioro de las condiciones laborales de los colaboradores. Como tal, lo que se busca establecer un mecanismo que pueda mitigar las consecuencias negativas. Como consecuencia lógica, se busca identificar estrategias que puedan contrarrestar estas consecuencias negativas, y diseñar un procedimiento que pueda mitigarlas tal como se plantea en los objetivos de esta investigación.

A continuación, se presenta un cuadro en donde se pueden indicar posibles estrategias para contrarrestar los efectos negativos de las consecuencias identificadas anteriormente.

Cuadro 18

Estrategias a implementarse para contrarrestar el impacto negativo de las consecuencias en empresas de aviación que operan en Guatemala.

Efecto	Estrategia
Búsqueda de otros empleos, renuncias precipitadas, incertidumbre sobre futuro, falta de claridad en el rumbo de la organización.	Ofrecer un plan de carrera, ascensos internos, plan de capacitación, alianzas con instituciones educativas para ofrecer educación continua
Ausencias, llegadas tarde, falta de innovación, baja productividad, ambiente laboral tenso.	Reconocimientos por eficiencia laboral, distinciones a mejores colaboradores, menciones públicas por trabajo bien hecho
Falta de confianza en el liderazgo, cuestionamiento sobre decisiones, falta de claridad en la estrategia a largo plazo de la organización.	Acercamientos entre gerencia y colaboradores, diálogos conjuntos para abordar planes y estrategias, aportes de colaboradores sobre futuro de la organización
Baja productividad, inconformidad, aumento de horario laboral, duplicidad de funciones.	Optimización de procesos, reestructuración de departamentos y funciones, incorporación de tecnología
Inconformidad, ausencias, llegadas tarde, baja productividad, falta de compromiso con la organización, poca claridad en el rol a desempeñarse.	Incentivos por cumplimiento de metas, horario flexible, reconocimiento a lealtad y antigüedad en la organización, vacaciones y días administrativos

Fuente: Elaboración propia con información de Helmbold (2004)

El cuadro anterior da muestra de algunas de las posibles estrategias a implementarse con base a los resultados obtenidos en las encuestas a los colaboradores. Como tal, se puede evidenciar la necesidad por reconocimiento, incentivos y metas claras de manera que los colaboradores tengan claro el rumbo de la organización, el papel a desempeñar como parte de, y las opciones para desarrollo personal y profesional dentro de la misma. Además, se puede remediar la recarga de tareas y funciones mediante la aplicación de tecnología y el mejoramiento de procesos.

Por otro lado, es necesario tener en consideración las posibles estrategias que puedan aplicarse de una manera proactiva, y no de una manera reactiva posterior al proceso de implementación del proceso de downsizing. Un claro ejemplo de esto es el uso de la comunicación como herramienta para informar a los colaboradores sobre los motivos

para la aplicación del downsizing, los objetivos a corto y largo plazo, al igual que el rol que éstos desempeñarán posterior a la culminación del proceso. Todos estos elementos son esenciales para evitar que los colaboradores sientan que no han sido tomados en cuenta. Además, permite reducir cualquier impacto psicológico que de paso a crear incertidumbre e inseguridad en los puestos de trabajo.

Aunado al planteamiento anterior, es necesario reconocer la trayectoria y la antigüedad de las personas en la organización. Esto se puede lograr mediante distinciones por tiempo de servicio o por una trayectoria ejemplar en la organización. Además, existen programas de reconocimiento a los colaboradores de manera que ciertas metas cumplidas representan un reconocimiento, por ejemplo, un empleado que ha culminado una carrera universitaria, o bien, algún curso técnico, o diplomado, se hace acreedor de un reconocimiento público, como podría ser una ceremonia, una celebración, presentar un distintivo por su logro alcanzado, o bien, recibir alguna especie de mención en alguna publicación interna de la organización. En este respecto, algunas organizaciones aprovechan sus portales internos para publicar este tipo de logros, o bien, se colocan carteles y noticias en tablas de avisos.

En tanto, el modelo a implementarse debe tener un carácter proactivo y formar parte de la estrategia global de downsizing. Si bien la decisión de implementar una estrategia de downsizing es tomada por la alta gerencia y no precisamente con consulta de los colaboradores, ésta debe, al menos, contar con algún apoyo de los colaboradores que permanecen en la organización de manera que dicha estrategia no sea vista como un castigo al bajo rendimiento de la organización. Esto se puede abordar fácilmente mediante una consulta sobre la disposición que tengan algunos colaboradores de retirarse voluntariamente, recibiendo así, sus prestaciones correspondientes según la ley.

Todas estas estrategias, al formar parte de la implementación del proceso de downsizing, darán la impresión correcta que busca la organización: tener una visión clara sobre los motivos para la implementación de este proceso y los efectos que se produzcan sean debidamente abordados y tratados con la atención que merecen.

En la siguiente sección se profundizará más sobre el procedimiento a seguir en el momento de la implementación de la estrategia de downsizing, de manera que el impacto negativo de ésta sea minimizado.

5.4 Asignación de presupuesto para la implementación de la estrategia de downsizing

Para lograr incorporar una estrategia de downsizing de éxito es muy necesario contar con un presupuesto adecuado y la medida de cada organización por lo que se sugiere tomar en cuenta el tiempo de duración que tendrá la implementación de la estrategia de downsizing y de ser posible asignar un centro de costos para los temas que causaran un gasto sobre este tema, esto con la finalidad de reducir el impacto financiero y aumentar la eficacia económica.

A continuación se presenta el siguiente cuadro con los rubros que generaran costos adicionales en base al presente modelo.

Cuadro19

Asignación de presupuesto del modelo

Rubro	Descripción
Planeación de la estrategia	Seleccionar las áreas en donde se efectuará el downsizing y determinar el tiempo de duración.
Liquidaciones	Se recomienda que la disminución de personal sea de 10% por año, por lo que deberá asignarse un 10% del pago de salarios mensuales para la disminución de personal a lo largo del año. Jimenez y Sanchez (2004).
Disminución de estructura organizacional	Reestructura de tareas, puestos de trabajo, perfiles de puestos y línea jerárquica.
Capacitación	Determinar la necesidad de capacitación y en base a ello efectuar capacitaciones. Se recomiendan temas como: downsizing, liderazgo, empoderamiento, habilidades

Rubro	Descripción
	técnicas del puesto de trabajo, nuevas tareas.
Compensaciones	Analizar este tema según la nueva estructura planeada para ejecutarla después de seis meses de iniciada la estrategia. Las compensaciones no necesitan ser monetarias, pueden ser trabajo en casa, días libres, entre otros.
Plan de carrera	Según la nueva estructura, elaborar mapas de planes de carrera por área, para determinar crecimiento interno, compensar el crecimiento académico del personal, implementar la evaluación de desempeño.
Tecnología	Implementación de nuevas tendencias tecnológicas para efectuar las tareas diarias.
Equipo de trabajo	Herramientas de trabajo que sea acorde a la implementación de la tecnología.
Recurso Humano	Tener un equipo de trabajo dedicado para efectuar la implementación de la estrategia de downsizing.

Fuente: elaboración propia con información de Jiménez y Sánchez (2004)

El cuadro anterior describe los posibles rubros en donde se tendrán costos financieros adicionales a los costos regulares, estos podrían cambiar en base a cada organización. Esto ayudara a que el área financiera siga trabajando con eficacia.

5.5 Procedimiento para la Implementación del Modelo

Una vez la organización ha determinado que el curso de acción a seguir es la implementación de un proceso de downsizing en donde se recortan plazas laborales debido a cualquiera de los factores establecidos en la presente investigación, es pertinente considerar cómo se abordará dicho proceso. En primera instancia, se ha considerado la necesidad que este proceso sea proactivo, es decir, que sea los administradores de la empresa sean capaces de anticiparse a los potenciales impactos negativos que la organización pudiera percibir.

El enfoque proactivo deberá ser un proceso debidamente planeado y formalmente diseñado para poder soportar esta estrategia a largo plazo y de esa forma propiciar una ventaja competitiva.

Como se mencionó anteriormente el siguiente modelo será para implementaciones de downsizing de tipo proactivo enfocado en los trabajadores, en donde se pretende involucrar a los empleados durante todo el proceso, logrando su participación activa y permanente.

Antes de iniciar con la implementación de este modelo, la dirección de Recursos Humanos deberá tener el plan a seguir en lo siguiente:

- Análisis de estructura actual;
- Análisis de nueva estructura e implementación de Downsizing;
- Metas y objetivos de la implementación;
- Duración de la implementación;
- Asignación de presupuesto para retiros voluntarios e involuntarios;
- Crear la política de desvinculación asistida dentro de sus procesos de trabajo;
- Rediseño de puestos y tareas
- Asignación de presupuesto para capacitación de nueva estructura;
- Establecer la forma de comunicación de este proceso;
- Poner en marcha el modelo de implementación de Downsizing.

A continuación se detallan los pasos sugeridos en el modelo que servirá de soporte para reducir el impacto negativo durante la implementación de la estrategia de Downsizing.

1. Primero, comunicar al personal la decisión de implementar esta estrategia, los motivos por los cuales se ha decidido tomar esta decisión, la cantidad de plazas que se tienen previstas reducir y en los plazos considerados, las metas y objetivos trazados y el presupuesto asignado. Esto con lleva el uso de la comunicación como herramienta efectiva para reducir el nivel de incertidumbre que se pueda generar.

2. Luego, se puede realizar una consulta con los jefes de departamento, y los propios colaboradores, para determinar quiénes tendrían intención de acogerse a un plan de retiro voluntario. Esta consulta puede dar una idea sobre la cantidad de personas que estarían dispuestas a aceptar su retiro de la organización, por el motivo que sea, y recibir las prestaciones de ley correspondientes más un incentivo como bono por acogerse a este plan. Cabe una muy buena posibilidad que la utilización de estos incentivos puede representar una cantidad significativa de colaboradores que estén dispuestos a irse, por lo que el impacto negativo se vea reducido drásticamente. La salvedad que es prudente hacer en este caso, es evitar que los colaboradores que deseen acogerse a este plan sean únicamente del mismo departamento o de la misma área. Queda claro que es necesario establecer las cantidades lógicas de plazas que se pueden reducir según el departamento, o bien, si se piensa suprimir una sección entera, se puede ofrecer este plan de retiro voluntario de manera que se evite un despido del personal causando un impacto negativo.
3. Si una cantidad elevada de colaboradores de una misma área buscan retirarse, se puede considerar trasladar otros colaboradores de otros departamentos para llenar vacantes que se consideren necesarias. Dependiendo de la naturaleza de sus puestos, por ejemplo, aquellos puestos operativos que no requieren de un alto nivel técnico de los colaboradores, se puede considerar un reemplazo de aquellas plazas que se consideren necesarias para el funcionamiento de la organización. En caso no se llegue a la cantidad deseada de retiros con empleados voluntarios, se procederá a analizar personal que debe ser retirado involuntariamente. A estos empleados podemos asistirlos con colocarlos en otros empleos, tal como lo recomiendan Appelbaum & Donia (2001), donde indican que si se debe tomar la decisión de efectuar retiros involuntarios se puede crear un plan de asistencia para estos empleados y de esta forma el personal que se queda en la organización no percibirá el proceso de downsizing como algo negativo, sin tener sentimientos de culpa, estrés y abusos.

4. Después de determinar la cantidad de colaboradores que deseen retirarse, la cantidad de plazas que se necesitan llenar y posibles traslados internos, se puede proceder a la liquidación de los colaboradores que ya no formarán parte de la organización. Una vez realizada la liquidación, es pertinente considerar un acto formal de despedida en donde se les agradezca a los colaboradores su servicio y dedicación a la organización. Dar muestras de agradecimiento es importante puesto que estas personas han contribuido al funcionamiento y supervivencia de la organización. Como tal, es recomendable que sean tratadas con respecto y dignidad de manera que se establezca que cualquiera que sea vaya de la organización, por el motivo que sea, será tratado con respeto y dignidad, esto contribuirá para que los que permanecen en la organización no perciban que se ha abusado con la gente que se retira.

Adicionalmente, en el caso del personal que es retirado involuntariamente se deberán liquidar según lo indique la ley de retiros involuntarios y se deberá abrir una línea de ayuda donde se les apoye en la búsqueda de un nuevo empleo.

5. Abrir un proceso de apoyo u orientación a las personas que serán retiradas de sus puestos de trabajo por medio de desvinculación asistida (outplacement), esto con la finalidad de que estas personas puedan reincorporarse lo más pronto posible al mundo laboral. En la política del área de Recursos Humanos esta estrategia de Outplacement será una herramienta importante ya que dará ventajas a las personas que la utilizan; también como a las empresas que recurren a ella. Este proceso de apoyo será provechoso para la persona ya que tendrá la oportunidad de tener asesoría, apoyo, orientación y capacitación; creando una línea directa con el empleado para identificar las capacidades del candidato, sus intereses y sus posibilidades de mercado, esto con la finalidad de crear su plan de marketing personal y por consiguiente una campaña de búsqueda activa.

6. Una vez culminada la liquidación y despedida de los colaboradores que ya no formarán parte de la organización, se deberá proceder a comunicar los planes y estrategia de la organización una vez concluido el proceso de liquidaciones. Esto supone una reunión, o reuniones, en donde la gerencia y/o jefes de departamento puedan comunicar a sus subalternos los planes a futuro de la organización; esto incluye indicar si se consideran recortes futuros a plazas de trabajo, o bien, si se espera que no haya más recortes previstos.
7. Al contar con el personal que permanecerá en la organización, se inicia un proceso de análisis y rediseño de procesos para determinar los mecanismos que permitirán que los procesos sean más eficientes, y así, evitar el recargo de tareas y funciones en el personal que ha permanecido. Así mismo, se puede determinar duplicidad de funciones, al igual que, tareas redundantes. De igual manera, es prudente que la organización considere de qué manera se puede invertir en la incorporación de tecnología para garantizar que se puedan mejorar los procesos.
8. Con base a análisis de rediseño se procederá con retiros involuntarios si fuera necesario, esto con la finalidad de ajustar la organización al rediseño trazado, posterior a ello se deberá proceder con la encuesta sobre los impactos de la implementación de dicha estrategia, tanto para la gerencia, como para los colaboradores. Es recomendable que éste se realice en un plazo no mayor de un mes posterior al inicio del proceso de la implementación del downsizing ya que dentro de este plazo se considera que las apreciaciones de los colaboradores y gerencia está lo suficientemente clara. De esperarse más tiempo, se podría dar un sesgo en las opiniones de los encuestados, tanto a favor, como en contra de la implementación de la estrategia.
9. Al término de un plazo de seis meses en donde se han podido implementar los cambios, rediseños, reestructuraciones y demás planes posterior a la implementación de la estrategia de downsizing, se procederá a realizar una

nueva encuesta usando el mismo instrumento que en la primera encuesta de manera que ésta sirva como una medida objetiva de los resultados de los pasos enumerados en el presente documento. Luego, se procede a comparar los resultados, y en base a ello, determinar la efectividad de la aplicación de los pasos descritos. De obtenerse un indicador con un mayor valor positivo, se podrá determinar que el procedimiento descrito en este documento ha sido efectivo de manera que se ha podido reducir la incidencia negativa como resultado de la implementación de la estrategia de downsizing.

10. Los resultados obtenidos de la encuesta de evaluación deberán ser analizados por la gerencia y luego socializados con los colaboradores de manera que se puedan determinar acciones correctivas, de ser necesarias, para remediar alguna situación detectada, o bien, se pueden determinar acciones para la mejora continua de los procedimientos.

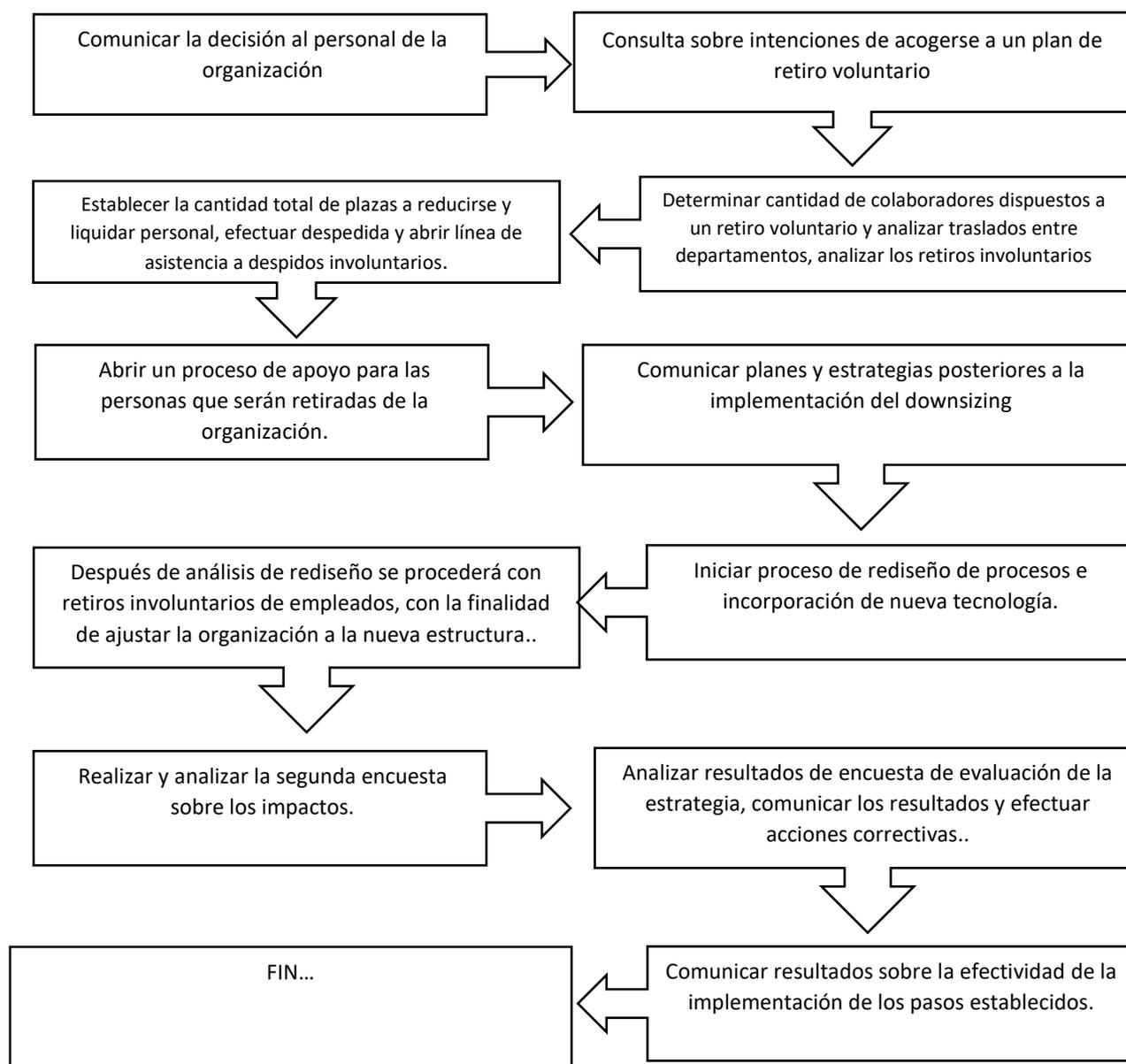
11. Finalmente, se deberá comunicar con los colaboradores de la organización el resultado final de la evaluación de manera que se pueda publicar si ésta ha sido efectiva, cuáles han sido los éxitos, y cuáles han sido los errores de los cuales se puedan derivar lecciones aprendidas.

A continuación, se presenta un cronograma de actividades y diagrama de procedimiento, ambos sugeridos para la aplicación de los pasos descritos en el presente documento. Cabe mencionar que los plazos podrán ser modificados y adaptados según las condiciones particulares de cada organización, aunque se recomienda prudencia en modificar estos plazos puesto que representan plazos prudenciales que garanticen la efectividad de los pasos acá descritos.

A continuación, se presenta un flujograma en donde se ilustran las acciones mencionadas anteriormente.

Ilustración 1

Flujograma para el Desarrollo del Modelo para Reducción de los Impactos Negativos Posterior a la Implementación de la Estrategia de Downsizing para Empresas de Aviación que Operan en Guatemala



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada en empresas de aviación que operan en Guatemala.

5.6 Resultados Esperados

Como se puede observar en el cronograma, la fase de implementación del modelo es la fase que más tiempo conlleva. Como tal, en este proceso se da el rediseño y análisis de los cambios a realizarse dentro de la organización como resultado de la implementación de la estrategia de downsizing. Así mismo, es necesario contar con una fase de evaluación para determinar la efectividad de la estrategia. Esta evaluación se realiza mediante la aplicación de encuestas, las cuales permiten conocer la apreciación de los colaboradores y la gerencia, de manera que se pueda cuantificar los resultados obtenidos en función de los datos recopilados en la encuesta.

Además, se aplica el modelo estadístico desarrollado en el capítulo 4, el cual determina la relación entre los factores y los efectos de la política de downsizing. Este modelo, al desarrollarse con la información recopilada por la encuesta realizada en la semana 7, permite tener una apreciación inicial sobre la cual se ha comenzado a desarrollar el proceso de gestión de la estrategia de downsizing. Posteriormente, se comparan los resultados de la encuesta realizada en la semana 24 como una evaluación posterior a todo el procedimiento. Estos datos se comparan entre sí, y permite obtener una evaluación objetiva de los resultados producidos por la aplicación de los pasos descritos en este modelo.

Para el área de Recursos Humanos se deberá de analizar nuevamente los puestos de trabajo esto debido a que probablemente las tareas se han distribuido de una forma diferente por lo que los perfiles de puestos podrían variar. Posterior a ello se deberá detectar la necesidad de capacitación en base a los nuevos perfiles de puestos y también se deberá analizar el tema de salarios a medida que el salario actual encaje con el perfil de puesto y el mercado laboral.

La fase final de comunicación representa una clave importante para poder continuar con el avance de las metas y objetivos de la organización en cuanto al compromiso que los colaboradores han adquirido al permanecer en sus puestos de trabajo. Es importante resaltar el hecho que no se trata de una obligación por parte de los

colaboradores, sino que se trata de la entrega y compromiso que éstos tienen con la organización y el avance de sus objetivos personales y los objetivos institucionales.

5.7 Evaluación del Modelo

La fase de evaluación es fundamental ya que éste permite determinar los éxitos al igual que derivar lecciones aprendidas provenientes de los errores que se puedan haber cometido a lo largo de este proceso. Si bien la recopilación de las lecciones aprendidas responde a un proceso más amplio, es importante resaltar este hecho puesto que representa una herramienta sumamente útil para determinar la efectividad de la herramienta, y así, poder determinar las acciones correctivas que se puedan tomar con base a dichas lecciones aprendidas. La clave de este proceso está en la necesidad y la importancia de poder realizar un proceso continuo de evaluación y monitoreo que permita generar una mejora continua de los procesos y optimizar el rendimiento de la organización.

Se espera que el resultado final sea una estrategia coherente que pueda articular las condiciones del mercado en donde opera la organización con la realidad de los colaboradores de la misma. En este sentido, se busca que esta congruencia permita una articulación clara entre los objetivos de la organización con las condiciones externas que le han motivado a implementar el downsizing. De igual manera, se considera de suma importancia reconocer el hecho que ningún proceso es perfecto, por lo que la mejora continua de los procesos debe ser una tarea permanente ya que la búsqueda de mejorar permitirá que la organización sea más eficiente y competitiva a futuro.

CONCLUSIONES

1. Se logró confirmar la hipótesis a través de los resultados obtenidos en donde se demuestra que los factores reactivos dependen de las externalidades que las empresas afrontan y con ello adoptan medidas para mitigar su impacto sobre la misma dejando con ello efectos puramente negativos. Durante el estudio de campo se logró identificar que la estrategia de downsizing implementada en estas empresas sí dejó efectos negativos, el 80% de gerentes entrevistados indico estar en la implementación de forma reactiva.
2. Se identificó una serie de factores reactivos y proactivos que influyen en la toma de la decisión de implementar una estrategia de downsizing como respuesta a externalidades que las empresas afrontan como parte de sus operaciones. En esta investigación se identificó la utilización de factores reactivos, los cuales dependen de las circunstancias que las empresas afrontan en un determinado momento según se pudo comprobar mediante el trabajo de campo realizado en donde se llevó cabo una encuesta tanto a los gerentes como a los colaboradores de las empresas de aviación analizadas en el presente estudio.
3. Se han identificado los principales factores de la implementación de la estrategia de downsizing, considerando que éstos responden a dos categorías principales: factores reactivos y proactivos. Dentro de los reactivos se han identificado los siguientes: cambios en la economía, cambios tecnológicos, fusiones y adquisiciones, crisis interna, y crisis en la industria a la que pertenecen las empresas de aviación que operan en Guatemala. De igual manera, se han identificado los siguientes factores proactivos: dinámica de la competencia mundial, evolución en la filosofía empresarial, cambios en los productos y servicios, y centralización de la producción.
4. Se logró evidenciar en resultados de la encuesta practicada a gerentes en donde el 93.33% indicó que el factor principal de la implementación se debe al factores reactivos como la fusión o adquisición de la empresa en donde laboran. Otro factor reactivo identificado con el 93.33% de respuestas indicó que la empresa tuvo una crisis previa a la implementación de la estrategia y el 73.34% indicó que no se consideró alguna otra alternativa que el downsizing por lo que se

evidencia una estrategia implementada sin la debida consideración. Además, se pone de manifiesto la carencia de una estrategia clara basada en fundamentos sólidos considerándose la reducción de costos como la manera más inmediata para paliar los efectos de la crisis.

5. Se ha determinado que la implementación de la estrategia de downsizing en las empresas de aviación que operan en Guatemala produjo los siguientes impactos negativos agrupados en cuatro categorías principales: ambiente laboral, motivación de las personas, compromiso organizacional y productividad individual. Estas categorías encierran un impacto negativo según se pudo evidenciar en el indicador general según los cálculos del modelo desarrollado para tal fin.
6. El indicador creado para medir los efectos que ocasiona la implementación de la estrategia de downsizing, identificó un resultado negativo de -5984. Esto según la sumatoria de las cuatro categorías medidas, el cual evidencia un alto grado negativo, y por lo mismo ha determinado un deterioro en las condiciones generalizadas de los colaboradores que permanecen en la organización posterior a la implementación de la estrategia de downsizing. Dicho impacto se ha podido evidenciar en el hecho que en la primera categoría respecto al ambiente laboral un 80.7% de los encuestados indicaron un sentimiento negativo, con mayor reacción en la confianza hacia el puesto de trabajo, la confianza hacia la organización y la influencia en el estado emocional para la realización de las tareas.
7. La segunda categoría en cuanto a satisfacción de las personas, indicaron resultados negativos en un promedio de 50.13%, donde se midió abandono de la organización, ausentismo de las personas, cumplimiento de tareas y puntualidad. En esta categoría el indicador más afectado fue la innovación en el puesto de trabajo con un 72.69%, por lo que aportar nuevas ideas para una mejora continua no es una opción para el personal.
8. La tercera categoría con la medición de compromiso organizacional se logró detectar que el 75% de los encuestados no tienen un fuerte sentimiento de pertenencia en la organización esto debido a que sienten un constante temor por

la estabilidad laboral y no ven claro el futuro de la organización. La cuarta categoría de productividad individual también con resultado negativo de 75%, se logró detectar que la pérdida de puestos claves afecta la productividad en las tareas y que las tareas adicionales al puesto de trabajo no son bien recibidas ya que el sistema de compensación no es el adecuado, no encuentran un fuerte sentimiento de seguridad en la organización y por lo tanto no cuentan con la confianza de poder tomar decisiones en la ejecución de tareas.

9. Se ha desarrollado un modelo para la medición de los impactos de la implementación de la estrategia de downsizing. Dicho modelo ha determinado un indicador de -156 para los factores mientras que los impactos han arrojado un resultado de -5984. Debido a la naturaleza inversamente proporcional del modelo, es decir, entre más aumentan los factores más se incrementa el impacto, se ha podido determinar una simple relación de 1:38.36. Esto implica que por cada punto que incrementa el indicador de factores, se incrementa el indicador de los impactos en 38.36 puntos. Esto indica una influencia sumamente fuerte en los indicadores. En tanto, el modelo establece claramente que en la medida en que incrementan los factores que dan paso a la implementación de downsizing, los impactos sobre los colaboradores son sumamente negativa. Por lo tanto, el modelo expresa en términos estadísticos el impacto negativo que ha tenido la implementación de dicha estrategia.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda que los gerentes de las empresas de aviación en Guatemala cuenten con una capacitación y actualización constante en las tendencias de la administración de empresas de manera que puedan tener herramientas de vanguardia para afrontar los impactos de la implementación de la estrategia de downsizing. Además de los elementos identificados en la presente investigación, se considera oportuno esta constante capacitación puesto que los nuevos avances en la materia podrán ayudar a mitigar los impactos en el largo plazo.
2. Se considera oportuno que los gerentes de las empresas de aviación que operan en Guatemala tengan una visión más enfocada hacia los factores proactivos. Si bien es necesario aplicar tácticas reactivas ante los cambios repentinos de la industria en donde operan dichas empresas, un enfoque proactivo permitirá anticiparse, en la mayor medida posible, a las externalidades que puedan darse en determinado momento. Esto permitirá una mitigación más efectiva de manera que los impactos negativos en el ambiente laboral, motivación de las personas, compromiso organizacional y productividad sean reducidos a la menor expresión posible.
3. Se recomienda la implementación de medidas que ayuden a mejorar el ambiente laboral en la organización, de manera que los colaboradores tengan un fuerte sentimiento de pertenencia, mantengan su confianza en el puesto de trabajo y que comprendan la importancia de su rol dentro de dicha organización, enfocándose en mejorar el estado emocional de las personas que permanecen en la organización. De esa cuenta se apoyará para crear una nueva cultura organizacional enfocada hacia la eficiencia y la calidad en el trabajo. Por otro lado, es importante hacer ver a los colaboradores que han permanecido en la organización que su presencia es valiosa, desde luego que no se ha prescindido de sus servicios. Como tal, actividades que vayan en función de trabajo en equipo y equipos eficientes coadyuvarán de gran manera en cumplir con este cometido.
4. Se considera oportuno la retroalimentación del modelo desarrollado mediante la práctica de futuras encuestas y revisión de los cálculos. Esto permitirá

proporcionar al modelo una mejor consistencia lógica y estadística de manera que los resultados pasen por un constante proceso de validación. Así mismo, dicho modelo se podrá ir mejorando constantemente como parte de un proceso de mejora continua de los procedimientos en la organización. Se sugiere para el área de Recursos Humanos y la Gerencia General que implementen estrategias de comunicación efectiva, enfocándose principalmente en las acciones que la organización va a implementar y principalmente en las acciones enfocadas a recolocar a sus colaboradores con el fin de disminuir la incertidumbre y el temor de sus compañeros, de tal forma que el proceso de outplacement o desvinculación asistida sea implementado de forma transparente, mejorando con ello la imagen de la organización. Esto ayudara a devolver la credibilidad en la misma.

BIBLIOGRAFÍA

1. Albizu, E., Fernández, N., Landeta, J., Saitua, A., & Vásquez, I. (2001). *Dirección Estratégica de los Recursos Humanos*. Madrid: Ediciones Pirámide.
2. Allen, T., Freeman, D., Reizenstein, R., & Rentz, J. (1995). Just another transition? Examining survivors attitudes over time. *Academy of Management journal*, 78-82.
3. American Management Association. (1994). Survey on downsizing: summary on key findings. *American Management Association*, 4.
4. Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional: En busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Lambayaque, Perú: USAT-Escuela de economía.
5. Applebaum, S., & Donia, M. (2001). The realistic downsizing preview: A multiple case study, part II: Analisis model: Results of data collected and proposed new model. *Career development international*, 6(4), 193-211.
6. Applebaum, S., Simpson, R., & Shapiro, B. (1987). Downsizing the ultimate Human Resource Strategy. *Business Quaterly*, 52(3), 1-9.
7. Arias Torres, N. (2005). *Historia de la aviación en Guatemala*. Guatemala: USAC.
8. Avila Baray, H. (2006). *Metodología para cuestionarios en Escala de tipo Likert*. Obtenido de www.josecontreras.net/admon/ambientedetrabajo/escaladelikert
9. Ayling, R. (1997). *The downsizing of America*. New York: Nova Science Publishers.
10. Ayling, R. (1997). *The downsizing of America*. (COmmack, Ed.) New York: Nova Science Publishers, Inc.
11. Band, D., & Tustin, C. (1995). Strategic downsizing. *Managemente decision*, 33(8), 36-45.

12. Barney, J. (1991). Firm Resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 99-120.
13. Baruch, Y., & Hind, P. (2000). Survivor syndrome - A management myth? *Journal of managerial psychology*, 15, 29-45.
14. Biasca, R. (1997). *Resizing: Reestructurando, replanteando y recreando la empresa para lograr competitividad* (5ta ed.). Buenos Aires: Macchi.
15. Bonnet, C., & Cortes. (2002). *Efectos del downsizing en el clima organizacional*. Chia Colombia: Universidad de la Sabana.
16. Boyd, K. (1996). *When downsize isn't enough*. Obtenido de <http://transformation-mgt.com/downsize.html>
17. Brockner, A. (1992). Managing the effects of layoffs on survivors. *California Management Review*, 34(2), 9-28.
18. Budros, A. (1997). The new capitalism and organizational rationality: The adoption of downsizing. *Social Forces*, 76(1), 229.
19. Buhler, P. (1994). Downsizing. *SuperVision*, 55(11), 229.
20. Cacique, A., & López, F. (2008). *La gestión empresarial Mexicana*. México, D.F.: Gernica, S.A.
21. Calderón, G., Naranjo, J., & Alvarez, C. (2010). Gestión Humana en la empresa Colombiana: Sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. *Gestión humana Bogota*, 41, 13-36.
22. Cameron, K. (1994). Strategies for successful organizational downsizing. *Human Resource Management*, 33, 189-211.
23. Cameron, K., Freeman, S., & Mishra, A. (1991). Best practices in White-Collar Downsizing: Managing Contradictions. *Academy of Management Executive*, 5(3), 57-73.
24. Caplan, G., & Teese, M. (1997). Survivors how to keep your best people on board after downsizing. *Performance Improvement*, 41(2), 44-47.

25. Cascio, W. (1993). Downsizing: What do we know? What have we learned? *Academy of Management Executive*, 7(1), 94-104.
26. Chiavenato, I. (1994). *A Administración de los Recursos Humanos*. Bogota: McGraw-Hill.
27. Chiavenato, I. (2006). *A Introducción a la teoría general de la administración*. México, D.F.: McGraw-Hill.
28. Choy, D. (2002). *Job satisfaction and some explanatory variables among flight attendants*. United States: University of Sarasota.
29. Collis, D., & C., M. (2008). Competing on Resources. *Harvard Business Review*, 7(8), 140-155.
30. Corte de Constitucionalidad. (Agosto de 2002). Constitución política de la República de Guatemala. Guatemala: Serviprensa.
31. Cross, B., & Travaglione, A. (2004). The Times they are A-Changing; Who will stay and who will go in a downsizing organization? *Personnel Review*, 33(3), 275.
32. Cruz, J. (2006). *La crisis y su influencia en las estrategias de comunicación social*. Barcelona: Universidad Barcelona.
33. Cummings, T., & Worley, C. (2007). *Desarrollo organizacional y Cambio* (6ta ed.). México, D.F.: Thomson.
34. Dafty, R., & Marcic, D. (2006). *Introducción a la administración*. Cengage Learning editores.
35. Devine, K., Reay, T., Staiton, L., & Collins-Nakai, R. (2003). Downsizing outcomes better a victim than a survivor? *Human Resource Management*, 42(2), 109.
36. Doughety, D., & Bowman, E. H. (1995). The effects of organizational downsizing on product innovation. *California Management Review*, 28-44.

37. Eslava, E. (2006). El outplacement del downsizing? *Revista electrónica de psicología*, 4.
38. Fernández, J. (2006). Qué sabemos realmente acerca de las reestructuraciones de las plantillas? Una aportación teórica. *Economic Analysis working papers*, 5(16).
39. Fernández, M., Valle, R., & De la Calle, C. (2002). Análisis institucional de la difusión de estrategias de downsizing. *Revista de economía y empresa*, 16(45), 11-29.
40. Freeman, S., & Cameron, K. (1993). Organizational Downsizing: A convergence and reorientation framework. *Organizational Science*, 4(1), 10-29.
41. García Rivera, B., Mendoza Martínez, I., & Puerta Sierra, L. (2012). Es el downsizing un factor de impacto sobre los comportamientos innovadores, el compromiso organizacional y las capacidades de aprendizaje de los trabajadores de una empresa de alimentos en México? *Revista internacional Administración & Finanzas*, 1-22.
42. Godino, J., & Batanero, C. (2002). *Proporcionalidad y su didáctica para maestros*. Bogotá, Colombia: Ministerio de Ciencia y Tecnología.
43. Gómez-Mejía, L., & Balkin, D. (2002). *Administración*. Madrid: McGraw Hill.
44. Grant, R. (1996). *Dirección Estratégica: Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*. Madrid.
45. Greenhalgh, L., Lawrence, A., & Sutton, R. (1988). Determinants of work force reduction strategies in declining organizations. *Academy of Management Review*, 13(2), 241-254.
46. Griffin, R., & O'leary-Kelly, A. (2004). *The dark side of organizational behavior*. New York: Pfeiffer/Jossey-Bass.
47. Helmbold, G. (2004). *Crisis de las aerolíneas mundiales*. Mar de Plata, Argentina: Universidad Nacional Mar de Plata.

48. Hernandez, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación* (4ta. ed.). México, D.F.: McGraw-Hill.
49. Jiménez Jiménez, C., & Sánchez, J. (2005). Análisis del downsizing (reducción de plantilla) como fenómeno psicosocial. *Psicología de trabajo y de las organizaciones*, 181-206.
50. Karake-Shalhoub, Z. (23 de 09 de 2016). Organizational downsizing, discrimination and corporate social responsibility.
51. Kets de Vries, M., & Balazs, K. (1997). The downside of downsizing. *Human Relations*, 50(1), 11-40.
52. Knudsen, H., Johnson, A., Martin, J., & Roman, P. (2003). Downsizing Survival: The experience of work and organizational commitment. *sociological Inquiry*, 73(2), 265.
53. Kozlowski, S., Chao, G., Smith, E., & Hedlund, J. (1993). Organizational downsizing: Strategies, interventions and research implications. *International Review of industrial and organizational psychology*, 38(1), 264-332.
54. Kusum, S. (2003). Survivors' reactions to downsizing: The importance of contextual factors. *Human Resource Management journal*, 13(4), 56-74.
55. Kusum, S. (2004). Revisiting the survivor syndrome: The role of leadership in implementing downsizing. *European Journal of work and organizational Psychology*, 13(2), 165-196.
56. Lambert, T. (1999). *Manual de consultoría: Cómo iniciarse y crecer en el mundo de la consultoría* (1ra ed.). México, D.F.: Gestión 2000.
57. Larkin, T., & Larkin, S. (2006). *Como informar y cambiar a los empleados de primera línea*. Barcelona: Ediciones Deusto, S.A.
58. Lázaro Aguilera, I., Mateos de Cabos, R., & Palomo Zurdo, R. (2013). *Consecuencias de las estrategias de downsizing la gran empresa Española*. Madrid: Universidad CEU .

59. Lee, P. (1997). A comparative analysis of layoff announcements and stock price reactions in the United States and Japan. *Strategic management journal*, 18, 879-894.
60. Lohr, S. (1997). Downsizing corporate America: The breakup of AT&T. En H. Thomas, & W. Naylor, *Downsizing the U.S.A.* Grand rapids, Michigan: William B. Eerdmans Publishing.
61. Magan Diaz, A., Plaza, J. A., & Cespedes, J. (1995). *Las consecuencias económicas de las modas de gestión. Análisis de los efectos del downsizing sobre el rendimiento organizativo.* Almeira: Universidad de Almeira.
62. Magán, A., & Céspedes, J. (2007). Difusión del downsizing en la empresa Española. Análisis del modelo de dos etapas. *Revista Europea de Dirección y Economía de la empresa*, 16(3), 55-72.
63. Marques, T., Galende, J., & Cruz, P. (2005). *La inseguridad percibida en el empleo y la falta de compromiso organizacional como reflejo del downsizing: su incidencia sobre los comportamientos innovadores.* Beja: Escuela superior de tecnología y gestión.
64. Mckinley, W., & Georg, A. (2000). Some unanticipated consequences of organizational restructuring. *Academy of Management Review*, 25(4), 726-752.
65. Mckinley, W., Zhao, J., & Garrett, K. (2000). A sociocognitive interpretation of organizational downsizing. *Academy of Management Review*, 25(1), 227-243.
66. Melgar, J. (2011). *Efectos del downsizing en la satisfacción laboral y el compromiso de los supervisores de producción: Caso de la industria maquiladora de Ciudad Juárez, México.* Ciudad Juárez: Universidad de Granada.
67. Mishra, K., Spreitzer, G., & Mishra, A. (1998). Preserving employee morale during downsizing. *Sloan management review*, 39(2), 83-95.
68. Mondy, W., & Robert, N. (2005). *Administración de Recursos Humanos* (9 edición ed.). México, D.F.: Pearson Educación de México.

69. Naumann, S., Bennett, N., Bies, R., & Martin, C. (1998). Lay off but still loyal: The influence of perceived justice and organizational support. *International journal of conflict management*, 9(4), 13.
70. Noer, D. (1993). *Healing the wounds: Overcoming the trauma of layoffs and revitalizing downsizing organizations*. (1ra ed.). San Francisco, CA: Ediciones Jossey-Bass.
71. Organización Internacional del Trabajo. (2013). *La aviación civil y los cambios en su entorno laboral*. Ginebra: Departamento de Actividades sectoriales.
72. Paulsen, N., Callan, V., Grice, T., & Rooney, D. (2005). Job uncertainty and personal control during downsizing: A comparison of survivors and victims. *Human Relations*, 58(4), 34.
73. Perez, J., Navarrete, D., & García, M. (2011). El lado oscuro de las organizaciones y del comportamiento organizacional. *Gestión Social*, 4(2), 1-12.
74. Potenze, P. (2001). Los cielos abiertos: Moda tendencia, mandato u oportunidad? *Publicación Aeroespacio*.
75. República de Guatemala. (s.f.). Código de trabajo. Guatemala: Nueva Edición, Guatemala, C.A.
76. Robbins, S., & Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de administración*. (3ra ed.). Naucalpan de Juárez, México: Prentice Hall.
77. Rodríguez Alvarado, S. (2010). *Estrategias de desvinculación asistida colectiva como una herramienta para disminuir el impacto negativo que provoca el despido de personal en el cierre de una planta de producción de una organización*. Guatemala: Universidad San Carlos de Guatemala.
78. Rodríguez, M. L., & Robles, M. E. (1999). La estrategia de downsizing en las organizaciones: Técnicas efectivas de implantación. *Revistas de dirección, organización y administración de empresas*, 22, 63-71.

79. Sánchez, M., & Suárez, I. (2005). Los procesos de reducción de planilla en el ámbito Español: Motivos y modalidades utilizadas. *Revista Europea de dirección y economía de la empresa*, 14(3), 81-96.
80. Sarmiento, M. (2000). La Política de transporte aéreo en la comunidad andina de naciones. *Revista de Derecho Privado*, 2-24.
81. Soria Bravo, C. (2008). *Influencias de las estrategias de downsizing sobre la estructura formal de la empresa: Análisis caso de Telefónica*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a distancia.
82. Suárez, I. (1999). Decisiones de reducción de plantilla en la gran empresa Española. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 5(1), 79-100.
83. Sverke, I., Hellgren, J., Naswall, K., Goransson, S., & Ohrming, J. (2008). Employee participation in organizational change: Investigating the effects of proactive vs. reactive implementation of downsizing in Swedish hospitals. *Zeitschrift fur Personalforschung*, 22(2), 111-129.
84. Tombaugh, J., & White, L. (1990). Downsizing: An empirical assessment of survivors' perceptions in a post-layoff environment. *Organizational development journal*, 8, 32-43.
85. Tsa, P., Yen, Y., Huang, L., & Huang, I. (2007). A study of motivating employees' learning commitment in the post-downsizing era. Job satisfaction perspective. *Journal of world business*, 42(2), 157-169.
86. Virick, M., Lilly, J., & Casper, W. (2007). Doing more with less; An analysis of work life balance among layoff survivors career. *Career development international*, 12(5), 463.
87. Yfante, R. (01 de ABR de 2017). *Los incentivos y la motivación laboral*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com>

ANEXOS

Anexo I

GLOSARIO

A

1. AGLA: Asociación Guatemalteca de Líneas Aéreas., 9; Asociación Guatemalteca de Líneas Aéreas.
2. Alfa: Es designada para la variable independiente de esta investigación.
3. American Management Association: Es una asociación americana sin fines de lucro con interés en el movimiento gerencial administrativo.
4. AT&T: Empresa estadounidense dedicada a las telecomunicaciones.

B

5. BBVA: Empresa bancaria Española.
6. *Beta*: Es designado para la variable dependiente de esta investigación.
7. BSCH: Grupo bancario Español en torno al Banco Santander.

C

8. Correlaciones de spearman: es una medida de la correlación (la asociación o interdependencia) entre dos variables aleatorias continuas.
9. Cuestionario proyectivo: Son un tipo de test que sirven para estudiar la personalidad de una persona.

D

10. Declining: Utilizado en la administración modernas por las organizaciones que se encuentran en disminución de personal.
11. DGAC: Dirección General de Aeronautica Civil, organización que regula la aviación en cada país.
12. Downsizing: Es la práctica de reducción planificada y permanente de la fuerza de trabajo, que puede implementarse mediante diversas modalidades y que está dirigida a incrementar la eficiencia o competitividad de la empresa.

E

13. Escala de Likert: Es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios y es la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación, principalmente en ciencias sociales.
14. ESEE: Programa de investigaciones económicas basadas en las encuestas sobre estrategias empresariales de España.

G

15. General Motors: Empresa estadounidense dedicada a la manufactura de automoviles.

I

16. IATA: Asociación de Transporte Aéreo Internacional.

L

17. Link: Es un elemento de un documento electrónico que permite acceder automáticamente a otro documento o a otra parte del mismo.

O

18. Outplacement: Es un concepto de uso habitual en el ámbito de las empresas, más precisamente en el sector de los recursos humanos. Es una serie de procedimientos que una organización pone en marcha para asistir a un empleado que se queda sin su puesto de trabajo tras una reestructuración.
19. Outsourcing: Es un término utilizado en el mundo empresarial para referirse a la tercerización de personal.

R

20. Renewing: Utilizado en la administración moderna cuando una organización esta pasando por un proceso de cambio, reingenieria, renovación de estructura organizacional.
21. Resizing: es lo que se refiere a volver a dimensionar o medir y surge a consecuencia de una politica de downsizing.

22. Retrenching: Utilizado en la administración moderna, para una organización que se encuentra en reducción de costos o que está pasando por dificultad económica.

S

23. SABI: Sistema de análisis de balances Ibéricos

24. SurveyMonkey: Herramienta utilizada para crear encuestas en línea.

25. Survivor Syndrome: Síndrome del sobreviviente.

26. Survivor's reactions: Reacciones de los sobrevivientes.

Anexo II

Encuesta sobre los factores principales que determinan la implementación de downsizing en una organización.

Introducción

Esta encuesta sobre los factores que orientan a las organizaciones a la implementación de la estrategia de downsizing, ayudará a determinar si la forma en que se implementa en tu organización es de carácter reactiva o proactiva y que efectos trae con el personal que permanece en la organización.

"Downsizing es una decisión deliberada e intencional por parte de la organización para reducir su fuerza de trabajo, con el fin de incrementar su rendimiento y productividad. También es conocido como un recorte de personal masivo a corto y largo plazo".

El objetivo de esta encuesta es conocer los factores principales que orientan a la organización en la implementación de esta estrategia y la forma en que la implementan.

El downsizing, también es conocido como despidos, declining, retrenchment, resizing, o renewing, todos estos vinculados con recorte de personal.

Su clasificación es a partir de dos enfoques:

1. Enfoque reactivo

Respuesta a un mal funcionamiento financiero interno y externo, presiones de cambio local o global, cambios en la economía y Crisis en el sector de actividad.

2. Enfoque proactivo

Es un proceso de anticipación y preparación para eventuales cambios en el entorno, como competencia mundial, fusiones y adquisiciones, evolución en la filosofía empresarial y centralización de la producción.

Sus respuestas serán de gran utilidad. Completamente confidencial.

Instrucciones:

A continuación encontrará una serie de preguntas destinadas a conocer su opinión.

Conteste la alternativa que más se acerca a lo que usted piensa. Sus respuestas son confidenciales y serán reunidas junto a las respuestas de muchas personas que están contestando esta encuesta.

*1. Empresa a la que perteneces:

*2. Área a la que perteneces

*3. Cuál es tu puesto actual:

*4. Cuál es tu sexo?

- Masculino
 Femenino

*5. Cuál es tu grupo de edad?

- < de 25
 26 a 31
 32 a 40
 > de 41 en adelante

*6. Cuál es tu estado civil actual?

- Soltero (a)
 Casado (a)
 Divorciado (a)
 Viudo(a)
 Unido(a)

*7. Antigüedad en la empresa?

- < De un año
- Entre uno y cinco años
- Entre seis y diez años
- > De diez años

*8. Nivel de educación más alto obtenido?

- Secundaria
- Nivel diversificado
- Nivel universitario (grado)
- Nivel técnico
- Nivel de maestría (post grado)

Primera Parte: Detectar factores

En esta sección tus respuestas nos indicaran los principales factores y la forma de implementación de la estrategia de downsizing en tu organización.

*9. Mi organización no se encuentra en proceso de la implementación de downsizing y no la ha implementado en los últimos cinco años.

- 1 Totalmente en desacuerdo
- 2 En desacuerdo
- 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 De acuerdo
- 5 Totalmente de acuerdo

*10. Indicar los motivos por los que la organización decide implementar el downsizing.

- Competencia mundial
- Fusión o adquisición
- Bajar costos
- Crisis económica de la empresa
- Crisis económica general
- Cambios regulatorios
- Cambios en productos y servicios
- Cambios tecnológicos

*11. Mi organización intento otras opciones antes de iniciar con los recortes de personal por medio de la estrategia de downsizing.

1 Totalmente en desacuerdo

2 En desacuerdo

3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 De acuerdo

5 Totalmente de acuerdo

*12. Todos los empleados fueron informados sobre la implementación de este proceso.

1 Totalmente en desacuerdo

2 En desacuerdo

3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 De acuerdo

5 Totalmente de acuerdo

*13. El proceso fue planeado como estrategia a largo plazo.

1 Totalmente en desacuerdo

2 En desacuerdo

3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 De acuerdo

5 Totalmente de acuerdo

*14. Después de realizado el recorte de personal la organización NO atravesó por un periodo de crisis.
Por ejemplo: baja en la productividad de la empresa y baja en la productividad de las personas.

1 Totalmente en desacuerdo

2 En desacuerdo

3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 De acuerdo

5 Totalmente de acuerdo

* 15. Mi organización no implementa el proceso de downsizing con la intención de incrementar la eficiencia y competitividad futura.

- 1 Totalmente en desacuerdo
- 2 En desacuerdo
- 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 De acuerdo
- 5 Totalmente de acuerdo

*16. Si es de su conocimiento, indicar el departamento en el que el recorte de personal fue mayor.

*17. De los empleados despedidos se utilizó la oportunidad de las jubilaciones anticipadas y bajas incentivadas o voluntarias.

- 1 Totalmente en desacuerdo
- 2 En desacuerdo
- 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 De acuerdo
- 5 Totalmente de acuerdo

*18. Antes, durante y después de efectuar el proceso de downsizing, se tuvo una constante comunicación Gerencia-colaborador.

- 1 Totalmente en desacuerdo
- 2 En desacuerdo
- 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 De acuerdo
- 5 Totalmente de acuerdo

19. Comentarios adicionales.



FIN de encuesta.

Anexo III

Encuesta sobre la implementación de downsizing en la empresa y sus efectos con la persona que permanece en la organización.

Introducción

Para que una organización pueda mejorar lo más importante es conocer su opinión sobre los principales aspectos en los que se debe enfocar al momento de implementar la estrategia de downsizing.

"Downsizing es una decisión deliberada e intencional por parte de la organización para reducir su fuerza de trabajo, con el fin de incrementar su rendimiento y productividad. También es conocido como un recorte de personal masivo a corto y largo plazo".

El objetivo de esta encuesta es conocer el efecto que causa la implementación de esta estrategia con las personas que permanecen en la organización después de implementada la estrategia, en aspectos como:

1. Ambiente laboral
2. Satisfacción de las personas
3. Compromiso organizacional
4. Productividad individual

Sus respuestas serán de gran utilidad. Completamente confidencial. Instrucciones:

A continuación encontrará una serie de preguntas destinadas a conocer su opinión. Conteste la alternativa que más se acerca a lo que usted piensa. Sus respuestas son confidenciales y serán reunidas junto a las respuestas de muchas personas que están contestando esta encuesta.

Las respuestas están asignadas en 5 niveles (1 al 5), donde el mayor valor (5) representa la actitud más positiva, y el menor (1) representa la actitud más negativa. Para cada pregunta únicamente podrás seleccionar una opción.

*1. Empresa a la que perteneces:

*2. ¿Cuál es tu sexo?

Masculino

Femenino

*3. ¿Cuál es tu grupo de edad?

< de 25

26 a 31

32 a 40

> de 41 en adelante

*4. ¿Cuál es tu estado civil actual?

Soltero (a)

Casado (a)

Divorciado (a)

Viudo(a)

Unido(a)

*5. ¿Antigüedad en la empresa?

< De un año

Entre uno y cinco años

Entre seis y diez años

> De diez años

*6. ¿Cuál es el nivel de educación más alto obtenido?

Secundaria

Nivel diversificado

Nivel universitario (grado)

Nivel técnico

Nivel de maestría (post grado)

Primera Parte: Ambiente Laboral

En esta sección tus respuestas medirán el ambiente laboral que se vive en tu organización durante y/o después de implementada la estrategia downsizing.

* 7. El trabajador no ha sentido abuso en una situación laboral después del despido de personal...por ejemplo: violación en las liquidaciones de personal, se sobrecargan tareas que no competen a su área de trabajo.

1 Totalmente en desacuerdo

2 En desacuerdo

3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 De acuerdo

5 Totalmente de acuerdo

* 8. Los despidos masivos en la organización no influyen en la confianza que se tiene por la empresa.

1 Totalmente en desacuerdo

2 En desacuerdo

3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 De acuerdo

5 Totalmente de acuerdo

* 9. Los despidos masivos en la organización no influyen en la confianza que siente el trabajador por su puesto de trabajo.

1 Totalmente en desacuerdo

2 En desacuerdo

3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 De acuerdo

5 Totalmente de acuerdo

* 10. Tu estado emocional después de los despidos no afecta el cumplimiento de las tareas diarias.

1 Totalmente en desacuerdo

2 En desacuerdo

3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 De acuerdo

5 Totalmente de acuerdo

* 11. El ambiente laboral que se vive en la organización es bien manejado por la dirección de la empresa.

- 1 Totalmente en desacuerdo
- 2 En desacuerdo
- 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 De acuerdo
- 5 Totalmente de acuerdo

Segunda Parte: Satisfacción de las personas

En esta sección tus respuestas serán de utilidad para medir la satisfacción de las personas durante y/o después de implementada la estrategia downsizing.

* 12. Después de la implementación de la estrategia de downsizing aún no he tomado en cuenta abandonar la organización (rotación de personal).

- 1 Totalmente en desacuerdo
- 2 En desacuerdo
- 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 De acuerdo
- 5 Totalmente de acuerdo

* 13. No se ha notado ausentismo de parte de las personas que permanecen en la organización, después de implementado un despido masivo.

- 1 Totalmente en desacuerdo
- 2 En desacuerdo
- 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 De acuerdo
- 5 Totalmente de acuerdo

* 14. Las tareas que se le asignan son siempre cumplidas en los tiempos acordados.

- 1 Totalmente en desacuerdo
- 2 En desacuerdo
- 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 De acuerdo
- 5 Totalmente de acuerdo

* 15. Con la baja de personal, toma usted un tiempo de su día o semana para innovar en cómo mejorar las tareas que actualmente ejecuta.

1 Totalmente en desacuerdo

2 En desacuerdo

3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 De acuerdo

5 Totalmente de acuerdo

* 16. Usted y su grupo de trabajo son puntuales en su jornada laboral.

1 Totalmente en desacuerdo

2 En desacuerdo

3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 De acuerdo

5 Totalmente de acuerdo

Tercera Parte: Compromiso Organizacional

En esta sección tus respuestas serán de utilidad para medir el compromiso organizacional de las personas durante y/o después de implementada la estrategia downsizing.

"Compromiso organizacional es el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella".

* 17. No sería una opción abandonar la empresa en caso se me presentara otra oportunidad con el mismo salario y beneficios.

1 Totalmente en desacuerdo

2 En desacuerdo

3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 De acuerdo

5 Totalmente de acuerdo

* 18. No me siento obligado a permanecer en esta organización.

- 1 Totalmente en desacuerdo
- 2 En desacuerdo
- 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 De acuerdo
- 5 Totalmente de acuerdo

* 19. Tengo un fuerte sentimiento de pertenencia hacia esta empresa.

- 1 Totalmente en desacuerdo
- 2 En desacuerdo
- 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 De acuerdo
- 5 Totalmente de acuerdo

* 20. Actualmente me afectaría mucho si decidiera dejar esta organización.

- 1 Totalmente en desacuerdo
- 2 En desacuerdo
- 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 De acuerdo
- 5 Totalmente de acuerdo

* 21. La estabilidad laboral de esta organización es muy buena, no existe ninguna dificultad para permanecer.

- 1 Totalmente en desacuerdo
- 2 En desacuerdo
- 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 De acuerdo
- 5 Totalmente de acuerdo

* 22. No siento temor a perder mi empleo por despido.

1 Totalmente en desacuerdo

2 En desacuerdo

3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 De acuerdo

5 Totalmente de acuerdo

* 23. El futuro en esta organización es claro y estable.

1 Totalmente en desacuerdo

2 En desacuerdo

3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 De acuerdo

5 Totalmente de acuerdo

Cuarta parte: Productividad individual

En esta sección tus respuestas serán de utilidad para medir la productividad individual durante y/o después de implementada la estrategia downsizing.

* 24. Con la pérdida de profesionales valiosos en mi equipo de trabajo no se ve afectada la productividad y la culminación de las tareas asignadas.

1 Totalmente en desacuerdo

2 En desacuerdo

3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 De acuerdo

5 Totalmente de acuerdo

* 25. La asignación de tareas adicionales a mí puesto de trabajo son bien recibidas y efectuadas en su totalidad.

1 Totalmente en desacuerdo

2 En desacuerdo

3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 De acuerdo

5 Totalmente de acuerdo

* 26. La modificación en el sistema de recompensa monetario me da una satisfacción a largo plazo (Aumento de salario por incremento en asignaciones)

1 Totalmente en desacuerdo

2 En desacuerdo

3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 De acuerdo

5 Totalmente de acuerdo

* 27. Siempre propongo ideas o soluciones a problemas o situaciones difíciles en mi área de trabajo.

1 Totalmente en desacuerdo

2 En desacuerdo

3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 De acuerdo

5 Totalmente de acuerdo

* 28. Siempre me entusiasma hacer mis tareas diarias.

1 Totalmente en desacuerdo

2 En desacuerdo

3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 De acuerdo

5 Totalmente de acuerdo

* 29. La organización en la que trabajo siempre me hace sentir seguro.

1 Totalmente en desacuerdo

2 En desacuerdo

3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 De acuerdo

5 Totalmente de acuerdo

* 30. Soy capaz de programar y desarrollar mi propio trabajo... (Auto suficiente / sin requerir supervisión).

1 Totalmente en desacuerdo

2 En desacuerdo

3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 De acuerdo

5 Totalmente de acuerdo

* 31. Me siento seguro para tomar decisiones en las tareas asignadas.

1 Totalmente en desacuerdo

2 En desacuerdo

3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 De acuerdo

5 Totalmente de acuerdo

32. Use el siguiente espacio para hacer cualquier comentario que desee agregar:

FIN de encuesta
