UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES

(INDUSTRIÓLOGO)

Título:Inseguridad percibida en el empleo y comportamientos innovadores en trabajadores supervivientes a un downsizing

Realizado por: Durandeau Gottopo, Juliette y Leandro Flores, Andrea

Profesor guía: Maldonado, Víctor

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la calificación de :_____( ) puntos.

Nombre: _____Firma:_____

Nombre: _____Firma:_____

Nombre: _____Firma:___ _____

Caracas, _____de _____de_____

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

CARRERA: RELACIONES INDUSTRIALES

INSEGURIDAD PERCIBIDA EN EL EMPLEO Y COMPORTAMIENTOS INNOVADORES EN TRABAJADORES SUPERVIVIENTES A UN DOWNSIZING

Tesista: Durandeau Gottopo Juliette

Tesista: Leandro Flores Andrea

Tutor: Maldonado Víctor

Caracas, Septiembre de 2016

DEDICATORIA

A Dios, mi fortaleza.

A Eddylu por ser mi principal motivación y demostrarme que el amor y la dedicación logran los mejores resultados.

A Carlos Rene Durandeau por ser uno de los pilares de mi vida, eres el mejor hermano y cómplice que puede existir.

A toda mi familia y amistades gracias por tanto.

A mi incomparable amiga y compañera de tesis Andrea Leandro, este viaje a tu lado ha sido increíble y lo repetiría mil veces solo si es contigo.

A Kalenik Vásquez y Héctor Godoy por brindarme todo su amor y apoyo incondicional.

Juliette Durandeau

A Dios, a mis padres y abuelos, son mi roca y mi fortaleza, todo se los debo en esta vida, finalmente a Juliette, haría este trabajo contigo otras mil veces, no hubiera querido compartir con nadie más este logro.

Andrea Leandro

AGRADECIMIENTOS

Gracias a dios por ser nuestro guía y brindarnos fortaleza a lo largo de este camino.

Gracias a nuestros padres y familiares, sin su apoyo incondicional este trabajo no hubiese sido posible.

Gracias a la UCAB nuestra eterna alma mater y casa de estudio

Gracias a nuestro tutor Víctor Maldonado por su apoyo y diversos aportes. Sus palabras, dedicación y amplio conocimiento nos orientaron en los momentos más difíciles.

Gracias a los profesores Gabriela flores, Marielena Guevara y José Naranjo por sus importantes observaciones y aportes en los instrumentos aplicados en esta investigación.

Gracias al profesor Pablo Ramírez por brindarnos sus conocimientos y soporte en el área estadística del estudio.

Gracias al Sr. Gustavo Rivas por facilitarnos el contacto con la “Empresa A”, sin su apoyo no hubiese sido posible el contacto con una organización tan ejemplar.

Gracias a la gerencia de la “Empresa A” por su inmensa amabilidad y completa disposición para la realización del estudio en su lugar de trabajo.

Gracias a KrysthelSaglimbeni y Rosana Capostagno, ustedes nos hicieron comprender el significado de una verdadera amistad e hicieron inolvidables estos 5 años.

Finalmente gracias a la vida por permitirnos elegir la mejor profesión del mundo, la de ser industriólogo.

CÓDIGO*(para ser llenado por la secretaría de la escuela)	1817
TÍTULO (máximo 120 caracteres)	Inseguridad percibida en el empleo y comportamientos innovadores en trabajadores supervivientes a un downsizing
TUTOR	Víctor Maldonado
AUTOR(ES)	Durandeau Gottopo, Juliette Leandro Flores, Andrea
ÁREA	Relaciones Industriales
NÚMERO DE PÁGINAS	189
TEORÍA (S) EXPLICATIVA(s)	Relación entre la inseguridad laboral percibida y los comportamientos innovadores de los trabajadores supervivientes a un proceso de downsizing.
TIPO DE INVESTIGACION	Correlacional
TIPO DE DISEÑO	Investigación no experimental, de campo
POBLACIÓN	Población de carácter finito conformada por la totalidad de trabajadores supervivientes pertenecientes a los departamentos de marketing (pediatría y adultos), relaciones públicas (pediatría y adultos), presupuesto, comunicaciones y relaciones internacionales (pediatría y adultos), planificación estratégica, ventas (pediatría y adultos) tanto para el área metropolitana de Caracas como para el interior del país y recursos humanos de la "Empresa A".
TIPO DE MUESTREO	Muestreo no probabilístico/intencional
MUESTRA	120 trabajadores
UNIDAD DE ANÁLISIS	La totalidad de trabajadores pertenecientes a la "Empresa A" quien a principios del año 2016 atravesó un proceso de downsizing reactivo.
VARIABLES	"Inseguridad laboral percibida posterior a un proceso de downsizing" y "Comportamientos innovadores"
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	Se diseñaron 2 cuestionarios tipo escala de Likert: "El instrumento del trabajador" y el "Instrumento del supervisor", ambos basados en el instrumento original de Marques, Galende y Cruz (2006).
RESUMEN (Máximo 25 líneas)	Las empresas toman decisiones para sobrevivir, entre ellas hacer un downsizing que pueda genera inseguridad laboral en los trabajadores y afecte a múltiples ámbitos de los mismos, entre ellos los comportamientos innovadores, es por ello que el siguiente estudio de tipo correlacional se enfocó en conocer la relación entre la inseguridad laboral y los comportamientos innovadores de trabajadores supervivientes a un downsizing, es un caso de estudio con diseño no experimental y de campo, en el que la empresa decidió permanecer en el anonimato y su reducción fue en el 2016.

La muestra fue seleccionada por un muestreo intencional y esta cumplió con la característica de ser trabajadores supervivientes a una reducción y pertenecer a departamentos definidos y considerados como en los que es necesario innovar.

Se utilizaron dos instrumentos uno para trabajadores y otro para sus supervisores, que fueron creados con base al modelo de cuestionario de Marques, Galende y Cruz (2006) comprendido por ítems de escala de Likert, este se modificó para que cumplieran los estándares de entendimiento de cualquier trabajador venezolano y se adaptara a la cultura organizacional en donde se desarrolla la investigación, la confiabilidad del instrumento fue de .949, siendo esta bastante buena.

Por último para el análisis de datos se calculó un coeficiente de R de Pearson de 0,853 indicando una relación directamente proporcional y significativa entre las variables, rechazando así la hipótesis planteada en la que se infiere que "a mayor inseguridad laboral percibida menores serán los comportamientos innovadores" demostrando que en realidad estos comportamientos innovadores podrían llegar a mejorar incluso gracias a la inseguridad percibida.

Palabras clave: *downsizing, trabajadores supervivientes, inseguridad laboral, comportamiento innovador.*

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN XVI

INTRODUCCIÓN 17

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 20

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION 35

Objetivo general 35

Objetivos específicos 35

CAPITULO II. MARCO TEORICO 36

1. Reducción de personal 37

1.1 El rightsizing 38

1.2 El resizing 38

1.3 La reingeniería 39

1.4 El downsizing 39

2. Causas del downsizing 40

3. Tipos de downsizing 42

3.1Downsizing proactivo 42

3.2 Downsizing reactivo 43

4. Contenido de un programa de downsizing 43

5. Posibles consecuencias del downsizing 45

6. Ventajas del downsizing 46

7. Desventajas del downsizing 47

8. Percepción del proceso de downsizing 47

9. El downsizing y su impacto en los trabajadores 49

9.1 Los despedidos y su relación con el downsizing 50

9.2 Trabajadores supervivientes y su relación con el downsizing 51

10. Síndrome del superviviente 52

10.1 Posibles reacciones de los trabajadores que presentan síndrome del superviviente 53

10.2 El trabajador superviviente y las variables que afectan el rendimiento y la competitividad de la empresa 54

11. Comportamiento innovador 55

11.1 El comportamiento innovador como reflejo de la iniciativa 56

12. La inseguridad laboral percibida como variable que podría impactar la innovación posterior a un proceso de downsizing 57

12.1 La inseguridad laboral como estresor 58

12.2 Consecuencias de la inseguridad laboral y su relación con la posible pérdida del trabajo 59

13. Relación entre comportamiento innovador y la inseguridad percibida en trabajadores supervivientes 59

14. Relación entre variables socio-laborales con la inseguridad percibida tras un proceso de downsizing 62

14.1 Edad 62

14.2 Antigüedad en la empresa 63

14.3 Responsabilidad Familiar 63

14.4 Nivel educativo 63

14.5 Género 64

14.6 Estado Civil 64

14.7 Rango Salarial 64

14.8 Número de empleos anteriores 65

14.9 Departamento al que pertenece el trabajador 65

CAPÍTULO III. MARCO REFERENCIAL 66

CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO 68

1. Tipo de estudio y diseño de investigación 68

1.1 Tipo de investigación 68

1.2 Diseño de Investigación 69

2. Unidad de análisis, población y muestra 70

2.1 Unidad de análisis 70

2.2 Población 71

2.3 Muestra 72

3. Variables: definición conceptual y operacional 73

3.1 Inseguridad laboral percibida posterior a un proceso de downsizing 73

3.1.1 Definición conceptual 73

3.1.2 Definición operacional 73

3.1.3 Dimensiones 73

3.1.3.1 Incertidumbre con respecto al futuro 73

3.1.3.2 Temor a la reducción o eliminación del cargo 74

3.2 Comportamiento Innovador 74

3.2.1 Definición Conceptual 74

3.2.2. Definición operacional 75

3.2.3. Dimensiones 75

3.2.3.1 Generación de ideas creativas 75

3.2.3.2 Solución de problemas 76

3.2.3.3 Incorporación de mejoras 76

3.3 Variables socio-laborales 77

3.3.1. Género 77

3.3.2 Edad 78

3.3.3 Nivel Educativo 78

3.3.4 Estado Civil 78

3.3.5 Responsabilidad Familiar 78

3.3.6 Rango Salarial 78

3.3.7 Antigüedad en la empresa 78

3.3.8 Número de empleos anteriores 79

3.3.9 Departamento al que pertenece el trabajador 79

3.4 Matrices de operacionalización 80

3.4.1 Matriz de operacionalización de la variable inseguridad laboral percibida posterior a un proceso de downsizing 80

3.4.2 Matriz de operacionalización de la variable comportamiento innovador 81

3.4.3 Matriz de operacionalización de variables sociolaborales 82

4. Técnicas de recolección, procesamiento y análisis de los datos 82

4.1. Instrumentos utilizados para la investigación 83

4.1.1. Instrumento del trabajador 84

4.1.2. Instrumento del supervisor 87

4.2. Confiabilidad del instrumento 90

4.3. Validez del instrumento 93

4.4. Recolección de los datos 94

5. Procesamiento y análisis de datos 99

5.1. Procesamiento de datos 99

5.2 Análisis de datos 102

6. Aspectos asociados a la factibilidad del estudio 103

7. Consideraciones éticas 104

CAPÍTULO V. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS 106

1. Distribución de frecuencias para las variables socio laborales 107

1.1 Distribución de la muestra según el género 107

1.2 Distribución de la muestra según la edad 108

1.3 Distribución de la muestra según el nivel educativo 109

1.4 Distribución de la muestra según el estado civil 110

1.5 Distribución de la muestra según la responsabilidad familiar 111

1.6 Distribución de la muestra según el rango salarial 112

1.7 Distribución de la muestra según el departamento al que pertenece el trabajador 113

1.8 Distribución de la muestra según la antigüedad en la empresa del trabajador 115

1.9 Distribución de la muestra según el número de empleos anteriores del trabajador 116

2. Análisis general para la variable “Inseguridad laboral percibida posterior a un proceso de downsizing. 118

2.1 Niveles de inseguridad en la muestra 120

3. Análisis de correlación entre las variables “Inseguridad laboral percibida posterior al proceso de downsizing” y “Comportamientos innovadores” 121

3.1 Tipo de correlación y comprobación de hipótesis 123

4. Análisis y comparación para los resultados de la variable Comportamientos 125

innovadores

5. Relación entre las variables la “Inseguridad laboral percibida posterior a un proceso de downsizing” y “Comportamientos innovadores” con las variables sociolaborales 128

5.1 Análisis de las variables sociolaborales significativas 131

5.1.1 Edad 131

5.1.2 Estado civil 135

5.1.3 Responsabilidad familiar 139

5.1.4 Antigüedad en la empresa 143

5.1.5 Rango salarial 146

6. Niveles de análisis para cada una de las dimensiones de las variables “Inseguridad laboral percibida posterior a un proceso de downsizing” y “Comportamientos innovadores” 149

7. Análisis para cada una de las dimensiones de las variables Inseguridad laboral percibida posterior al proceso de downsizing y Comportamientos innovadores según dimensiones 152

7.1 Dimensiones de la variable “Inseguridad laboral percibida posterior a un proceso de downsizing 154

7.1.1 Incertidumbre con respecto al futuro 154

7.1.2 Temor a la reducción o eliminación del cargo 156

7.2 Dimensiones de la variable “Comportamientos innovadores” 158

7.2.1 Generación de ideas creativas 158

7.2.2 Solución de problemas 160

7.2.3 Incorporación de mejoras 162

CAPÍTULO VI CONCLUSIONES 164

RECOMENDACIONES 168

LIMITACIONES 170

ANEXOS 171

ANEXO A: INSTRUMENTO DEL SUPERVISOR 172

ANEXO B: INSTRUMENTO DEL SUPERVISOR 175

LISTA DE REFERENCIAS 179

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Reacciones de los supervivientes al downsizing. Fuente: Marques, Galende y Cruz (2006) 53

Tabla 2. Índice de confiabilidad Alpha de Cronbach para prueba piloto 92

Tabla 3. Índice de Alpha de Cronbach al considerar toda la muestra 93

Tabla 4. Codificación utilizada para las variables sociolaborales en la base de datos 100

Tabla 5.Codificación utilizada para los instrumentos de “Instrumento del trabajador” e “Instrumento del supervisor” 101

Tabla 6. Distribución de la muestra según el género. 107

Tabla 7. Distribución de la muestra según la edad 108

Tabla 8. Distribución de la muestra según el nivel educativo 109

Tabla 9. Distribución de la muestra según el estado civil 110

Tabla 10. Distribución de la muestra según la responsabilidad familiar 111

Tabla 11. Distribución de la muestra según el rango salarial 112

Tabla 12.Distribución de la muestra según el departamento al que pertenece el trabajador 113

Tabla 13. Distribución de la muestra según la antigüedad en la empresa del trabajador 115

Tabla 14. Distribución de la muestra según el número de empleos anteriores del trabajador 116

Tabla 15. Porcentaje de elección de opciones para el "Instrumento del trabajador" 118

Tabla 16. Correlación de las variables “Inseguridad laboral percibida posterior al proceso de downsizing y los Comportamientos innovadores 121

Tabla 17. Correlaciones entre la “Inseguridad laboral percibida posterior a un proceso de downsizing” y los “Comportamientos innovadores” con las variables sociolaborales 128

Tabla 18. Niveles de Inseguridad 152

Tabla 19. Niveles de Comportamientos innovadores 152

Tabla 20. Estadísticos de la dimensión “Incertidumbre con respecto al futuro” 154

Tabla 21. Estadísticos de la dimensión “Temor a la reducción o eliminación” 156

Tabla 22. Estadísticos de la dimensión “Generación de ideas creativas” 158

Tabla 23. Estadísticos de la dimensión “Solución de problemas” 160

Tabla 24. Estadísticos de la dimensión “Incorporación de mejoras” 162

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Distribución de la muestra por género 107

Gráfico 2. Distribución de la muestra según la edad 108

Gráfico 3. Distribución de la muestra según el nivel educativo 109

Gráfico 4. Distribución de la muestra según el estado civil 110

Gráfico 5. Distribución de la muestra según la responsabilidad familiar 111

Gráfico 6. Distribución de la muestra según el rango salarial 112

Gráfico 7. Distribución de la muestra según el departamento al que pertenece el trabajador 114

Gráfico 8. Distribución de la muestra según la antigüedad del trabajador en la empresa 115

Gráfico 9. Distribución de la muestra según el número de empleos anteriores del trabajador 117

Gráfico 10. Porcentajes de selección de opciones para el "Instrumento del trabajador" 120

Gráfico 11. Gráfico de dispersión entre la inseguridad laboral percibida y los comportamientos innovadores posteriores al proceso de reducción de personal 123

Gráfico 12. Comportamientos innovadores de los trabajadores de diversos departamentos de la "Empresa A" antes y después del downsizing 125

Gráfico 13. Selección de respuestas según la edad con respecto a la variable "Inseguridad laboral percibida posterior a un proceso de downsizing" 131

Gráfico 14. Selección de respuestas según la edad antes de la reducción 133

Gráfico 15. Selección de respuestas según la edad después de la reducción 133

Gráfico 16. Selección de respuestas según el estado civil con respecto a la variable "Inseguridad laboral percibida posterior a un proceso de downsizing" 135

Gráfico 17. Selección de respuestas según el estado civil antes de la reducción 137

Gráfico 18. Selección de respuestas según el estado civil después de la reducción 137

Gráfico 19. Selección de respuestas según la responsabilidad con respecto a la variable "Inseguridad laboral percibida posterior a un proceso de downsizing 139

Gráfico 20. Selección de respuestas según la responsabilidad familiar antes de la reducción 141
Gráfico 21. Selección de respuestas según la responsabilidad familiar después de la reducción 141
Gráfico 22. Selección de respuestas según la antigüedad en la empresa con respecto a la variable “Inseguridad laboral percibida posterior a un proceso de downsizing” 143
Gráfico 23. Selección de respuestas según la antigüedad en la empresa antes de la reducción 145
Gráfico 24. Selección de respuestas según la antigüedad en la empresa después de la reducción 145
Gráfico 25. Selección de respuestas según el rango salarial con respecto a la variable “Inseguridad laboral percibida posterior a un proceso de downsizing 146
Gráfico 26. Selección de respuestas según el rango salarial antes de la reducción 148
Gráfico 27. Selección de respuestas según la responsabilidad familiar después 148
Gráfico 28. Estadísticos de la dimensión “Incertidumbre con respecto al futuro” 154
Gráfico 29. Estadísticos de la dimensión “Temor a la reducción o eliminación del cargo” 156
Gráfico 30. Estadísticos de la dimensión “Generación de ideas creativas” 158
Gráfico 31. Estadísticos de la dimensión “Solución de problemas” 160
Gráfico 32. Estadísticos de la dimensión “Incorporación de mejoras” 162

RESUMEN

Las empresas toman decisiones para sobrevivir, entre ellas hacer un downsizing que pueda genera inseguridad laboral en los trabajadores y afecte a múltiples ámbitos de los mismos, entre ellos los comportamientos innovadores, es por ello que el siguiente estudio de tipo correlacional se enfocó en conocer la relación entre la inseguridad laboral y los comportamientos innovadores de trabajadores supervivientes a un downsizing, es un caso de estudio con diseño no experimental y de campo, en el que la empresa decidió permanecer en el anonimato y su reducción fue en el 2016.

La muestra fue seleccionada por un muestreo intencional y esta cumplió con la característica de ser trabajadores supervivientes a una reducción y pertenecer a departamentos definidos y considerados como en los que es necesario innovar.

Se utilizaron dos instrumentos uno para trabajadores y otro para sus supervisores, que fueron creados con base al modelo de cuestionario de Marques, Galende y Cruz (2006) comprendido por ítems de escala de Likert, este se modificó para que cumplieran los estándares de entendimiento de cualquier trabajador venezolano y se adaptara a la cultura organizacional en donde se desarrolla la investigación, la confiabilidad del instrumento fue de .949, siendo esta bastante buena.

Por último para el análisis de datos se calculó un coeficiente de R de Pearson de 0,853 indicando una relación directamente proporcional y significativa entre las variables, rechazando así la hipótesis planteada en la que se infiere que "a mayor inseguridad laboral percibida menores serán los comportamientos innovadores" demostrando que en realidad estos comportamientos innovadores podrían llegar a mejorar incluso gracias a la inseguridad percibida.

Palabras clave: *downsizing, trabajadores supervivientes, inseguridad laboral, comportamiento innovador.*

INTRODUCCIÓN

Actualmente, el mundo se encuentra conmocionado en distintos niveles, pero son los económicos y sociales los que logran afectar directamente a las empresas, sobre todo en entornos turbulentos.

Bajo este escenario las empresas dependen exclusivamente de sí mismas para hacer del talento humano su principal elemento para sobrevivir, estableciendo estrategias y cumpliendo metas a corto, mediano y largo plazo, pero algo que es innegable es que definitivamente el capital humano es el que representa en gran parte el éxito o el fracaso de una empresa en el mercado.

En este sentido, las organizaciones necesitan solamente al mejor talento y este talento tendrá la complicada tarea de innovar constantemente para adaptarse al ambiente externo en donde se mueve la empresa. Sin embargo, esta habilidad de innovar se toma muchas veces por sentado y la gerencia no llega a entender la complejidad con la que esta habilidad puede variar debido a agentes externos, y un entorno turbulento como el mencionado anteriormente puede ser el perfecto desencadenador que genere un cambio drástico en esta capacidad, entendiendo esto, y si el mínimo cambio ya sea gerencial, organizacional, estatal o global puede causar una modificación tangible en la capacidad innovadora del trabajador, ¿Qué pasará si se añade un ambiente turbulento en donde la única salida que ven las empresas es prescindir de su personal? Es aquí en donde entra en juego el downsizing.

El downsizing es definido por Freeman y Cameron (1993) como un conjunto de actividades de reducción de personal llevadas a cabo por la gerencia de una organización y designadas para mejorar la eficiencia, productividad o incluso competitividad organizacional ante tiempos de fuerte crisis, y según múltiples estudios que se expondrán en los próximos capítulos, parece ser un desencadenante inequívoco de múltiples sentimientos, comportamientos o incluso de modificaciones conductuales de los trabajadores, que podrían mejorar o terminar de quebrar a una empresa, pero hay algo que se relaciona de manera incuestionable y recurrente con el downsizing, y es la inseguridad laboral percibida.

La inseguridad laboral percibida es definida por Márquez, Galende y Cruz (2006) como un sentimiento de miedo ante la posibilidad de perder el empleo, este sentimiento suele generar impotencia y preocupación ante el riesgo de no poder permanecer en el futuro en un cargo específico. Hace unos años no parecía tan sencillo encontrar empresas en nuestro país que se adaptaran a los requerimientos para llevar a cabo una investigación que incluyera la variable inseguridad percibida posterior a un proceso de downsizing, pero hoy en día el panorama cambió y la realidad es otra, y debido a que esta realidad requiere más que nunca comportamientos innovadores para sobreponerse ante las dificultades resultó interesante indagar un poco más con respecto a ambas variables, esta vez en conjunto.

Con base al escenario planteado y actual, se pretende estudiar variables que en estos tiempos tan complejos representan un valor significativo tanto para las organizaciones como para cada una de las personas que hacen su funcionamiento posible. En este sentido, la presente investigación se centra en determinar la relación existente entre la inseguridad laboral percibida por los trabajadores de la "Empresa A" y sus comportamientos innovadores.

El siguiente documento contiene toda la información que gira en torno a esta investigación y estará comprendida en seis (6) capítulos:

En el Capítulo I se encuentra todo lo comprendido con lo que respecta al planteamiento del problema, en el cual se presentan todos los antecedentes tanto de otras investigaciones como afirmaciones de autores que dieron lugar a la pregunta de investigación, y que respaldan cada uno de los motivos para llevarla a cabo, adicionalmente en este apartado es en donde se señalan los objetivos, tanto el general como los específicos y por supuesto la hipótesis, las cuales orientan la investigación.

En el Capítulo II se encuentra el marco teórico donde se presentan todos los conceptos, modelos y teorías que ayudan a delimitar el desarrollo de la investigación, así como el grado en el que cada una de las variables son estudiadas y de qué manera la relacionan.

En el Capítulo III se encuentra el marco referencial comprendido por toda la información con respecto a la empresa en donde se realizó el estudio.

En el Capítulo IV se expone toda la metodología empleada a lo largo de la investigación, como por ejemplo el tipo de investigación, diseño, unidad de análisis, la población, la muestra, y operacionalización de las variables, adicionalmente se incluyen en este capítulo el conjunto de estadísticos y técnicas que fueron utilizadas para el análisis de los resultados, y que a su vez permitieron alcanzar los objetivos planteados.

En el Capítulo V se encuentra la Presentación y Análisis de resultados, aquí se presentan todos los resultados obtenidos luego de realizar el campo y se discute a profundidad los valores arrojados con el fin de responder la hipótesis de este proyecto y cumplir con los objetivos específicos.

Finalmente en el capítuloVI están las conclusiones, limitaciones y recomendaciones, aquí se exponen las conclusiones que se obtuvieron al llevar a cabo la investigación, dando cuenta de las limitaciones presentadas durante el desarrollo de la misma y señalando una serie de recomendaciones que serán de gran utilidad tanto para la empresa en cuestión, así como para otras empresas que estén pasando por situaciones similares o también al momento de desarrollar futuras investigaciones.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los escenarios comerciales/empresariales de hoy en día se caracterizan por ser muy dinámicos, cambiantes, competitivos y muy conmocionados. En este entorno turbulento en el que se desarrollan las empresas, el ámbito económico juega un papel determinante y éste se encuentra en crisis (Kozlowski, 1993).

De acuerdo con las cifras del Banco Mundial (2014) más del 20% de la población de los países en desarrollo vive con menos de US$1,25 al día; más del 50%, con menos de US$2,50, y casi el 75%, con menos de US$4. Estas cifras denotan una profunda pobreza en un amplio sector de la población y están precedidas por una tasa de desempleo sumamente alta, tanto a nivel mundial como regional.

El desempleo es una de las causas principales de la pobreza, ya que no permite que las familias obtengan ingresos diarios con los cuales puedan asegurar su bienestar o al menos unas condiciones de vida aceptables.

Glejberman (2012) entiende el desempleo, en el marco de la fuerza de trabajo, como la situación extrema de la falta total de trabajo donde las personas desocupadas, en el período de referencia, no tienen un empleo ni han trabajado al menos una hora en actividades económicas (actividades dentro de la frontera de producción).

El desempleo puede ser de varios tipos e índoles, Leandro (2001) define los tipos de desempleo de la siguiente forma: desempleo friccional, el cual está compuesto por el grupo de individuos que intentan movilizarse a mejores trabajos de los que poseían anteriormente; desempleo estructural, en el que se encuentran todas las personas que poseen una inadecuada preparación académica o falta de la misma al igual que falta de destrezas debido a que la globalización así como los cambios en herramientas y tecnologías exigen mayores destrezas o habilidades; desempleo por insuficiencia de demanda agregada, en donde la demanda de trabajo es superior a la corriente; desempleo disfrazado, el cual está constituido por un grupo de personas que trabajan jornadas considerablemente más cortas que las normales; y por

último, la finalización de una relación de trabajo anterior o el despido, siendo éste el más destacado de estos términos por lo controversial que se ha vuelto su práctica.

El despido ha sido definido por Krotoschin (1977) como el acto jurídico unilateral de una de las partes, dirigida a otra y recibida (no aceptada), que tiene como objetivo la terminación de un contrato o una relación de trabajo.

Antes de que el despido fuese regulado por la ley, éste era una decisión unilateral netamente y se realizaba con total descuido, sin tener en cuenta que el empleado depende de su empleador para subsistir. Posteriormente la legislación intentó regular al patrono sin barreras en pro del bienestar y la estabilidad laboral de los trabajadores y trabajadoras a nivel mundial, protegiéndolos cada vez más contra el despido injustificado.

Así a través del tiempo, la Organización Internacional del trabajo (1982), en su convenio 158, logró que 33 países ratificaran y colocaran en vigor el despido justificado por parte de los empleadores, para que estos no pudiesen realizar despidos laborales sin bases aparentes para los mismos. Pero a pesar de los constantes esfuerzos de múltiples legislaciones a nivel mundial para detenerlos, los despidos se han hecho cada vez más frecuentes en el mundo empresarial de nuestros días.

Dicho incremento en la práctica del despido se puede atribuir a las épocas de crisis económicas generadas por un descenso en las tasas de crecimiento de la economía mundial, un alto desarrollo tecnológico y una creciente competitividad internacional (Robbins y Decenzo, 2002), por lo tanto es utilizado a gran escala como método de reducción de costos para la empresas, siendo conocido como downsizing.

El downsizing es específicamente definido por Freeman y Cameron (1993) como un conjunto de actividades llevadas a cabo por la gerencia de una organización y designadas para mejorar la eficiencia, productividad, y/o competitividad organizacional a través de la reducción de la fuerza de trabajo.

Este término fue adoptado en E.E.U.U. a finales de la década de los ochenta, esto con la intención de designar determinadas prácticas empresariales de gestión destinadas a la reducción de personal que usualmente están acompañadas de reestructuraciones.

Para Budros (1997), la década de los 80´s a nivel empresarial estuvo caracterizada por una mayor competencia internacional, liberalización de la industria, cambio tecnológico rápido, etc., que hizo posible que las organizaciones adquirieran una simplicidad estructural y gran flexibilidad.

De igual forma, para los años 90, el downsizing ya estaba comprendido como una de las prácticas empresariales de mayor difusión durante la década, tanto en E.E.U.U, como en Europa. Incluso hoy en día el downsizing se considera como una herramienta primordial para la administración moderna, razón por la cual esta técnica sigue siendo muy utilizada. (Bonnet y Cortes, 2002).

Existen numerosos casos a los cuales la presente investigación podría hacer referencia con respecto al uso del downsizing en empresas alrededor del mundo; entre ellos vale la pena mencionar los fuertes despidos masivos en Estados Unidos, como el caso IBM, donde fueron despedidos 60.000 empleados en julio de 1993 por pérdidas de 3.992 millones de dólares, y el caso de la compañía de telecomunicaciones AT&T, la cual anunció a principios de 1996 una reducción de 40.000 empleados. (Melé, 1996).

De la misma manera España no permaneció ajena a la tendencia, y entre 1989 y 1994, casi el 50% de las grandes empresas redujeron sus plantillas y un total de 281 empresas anunciaron futuras medidas de reducción de personal en prensa económica para el periodo de 1995 a 2001 (Suárez, 1999).

En el ámbito latinoamericano es pertinente señalar el caso del grupo corporativo de cerveza en México, quienes a finales de marzo del 2009 anunciaron el recorte de 1.200 de sus trabajadores de una de sus plantas en la Cuidad de México como una medida para enfrentar la crisis económica actual (García, Mendoza y Puerta, 2012).

Finalmente, para el escenario venezolano, podemos hacer referencia a los recientes casos de despidos masivos donde destaca el caso del grupo farmacéutico Pfizer, quien para el año 2012 llevó a cabo una reducción de plantilla de 300 empleados a 102 personas, entre personal fijo y contratistas, dentro del departamento de ventas, fundamentándose en la dificultad que posee dicha empresa para mantenerse en el mercado venezolano por falta de

divisas, inflación, control cambiario y escasez de materia prima.

Al observar que el downsizing es parte recurrente de los sucesos alrededor del mundo, es natural que surjan diversas interrogantes con respecto a este fenómeno, como el hecho de cuestionarse si la aplicación del downsizing será igual para cada empresa sin importar su contexto. Dicho cuestionamiento fue abordado por Labib y Appelbaum (1994) quienes afirman que la implementación del downsizing será muy distinta de acuerdo al entorno en el cual se encuentre la empresa. Por lo tanto, cuando el downsizing es implementado ante un entorno estable, se trata de conseguir una mayor eficiencia operacional y éste es implantado de una forma menos agresiva y más selectiva, teniendo un impacto menos dramático en los empleados. Pero en el caso contrario, ante un entorno turbulento, el downsizing puede ser sistemáticamente diferente de aquel que se implante en un entorno estable, ya que en este caso suele ser implantado para conseguir una reducción estratégica de forma muy rápida y a gran escala, donde se generan diversos despidos o incluso el cierre de plantas.

Esta técnica es utilizada tanto en sectores públicos como privados, y en cualquier sector profesional, ya que no existe actividad laboral o categoría profesional que esté a salvo, pudiendo este fenómeno alcanzar desde los puestos o categorías laborales más bajos, a los ejecutivos medios y altos de cualquier corporación. (Allen, Freeman y Russel, 2001).

Pero a pesar de su amplia capacidad para ser utilizado en múltiples empresas y niveles del sector empresarial, diversos expertos en el tema del downsizing sostienen que la mayoría de las organizaciones no se encuentran preparadas para afrontar de manera adecuada un proceso de reducción de personal. Así, la American Management Association (2007), señala que el 70% de las empresas que pasan por este proceso lo han hecho con poca o ninguna planificación estratégica, política o programa, ya que durante este período la mayoría de los altos ejecutivos o gerentes tienden a tomar en cuenta únicamente las decisiones operacionales inmediatas, ignorando los escenarios que se puedan presentar a largo plazo.

En consecuencia se puede decir que el downsizing no es un proceso fácil de manejar, sino que más bien es un fenómeno que comprende una difícil aplicación y que puede generar múltiples consecuencias en la organización en donde se lleve a cabo.

Es por esto que Severica y Villegas (2006) sugieren que la forma más simple y evidente de categorizar el impacto de un proceso de downsizing es a través de las personas, es decir que dependiendo del grupo de personas al cual se pertenece, el impacto será totalmente distinto. Por consiguiente, la reacción de las personas frente a un cambio organizacional, como lo es el downsizing, dependerá de diversos factores y ante esto las personas podrán manifestar tanto reacciones positivas como negativas.

Siguiendo esta idea, se puede hacer referencia a la presencia de dos grupos de personas que reaccionarán de manera diferente frente a un cambio como el downsizing; uno es el grupo de las personas que por el mismo cambio dejan de laborar en la organización y el otro grupo estará conformado por las personas que permanecen trabajando en la organización después del cambio; a estas últimas se les llama trabajadores supervivientes.

El término “superviviente” fue introducido en 1992 en el área de las organizaciones y los recursos humanos por Joel Brockner (1992), con la finalidad de generar un término que fuese capaz de describir el impacto que produce la reducción de plantilla o downsizing sobre las personas que permanecen en la empresa después de haber visto cómo sus compañeros han sido despedidos para siempre de la organización. De la misma manera, el Observatorio Español de Riesgos Psicosociales (2012) define claramente al síndrome del superviviente como: “una patología organizacional que aparece en aquellos lugares que han sufrido un proceso de ajuste”.

Al presentarse algún cambio, es completamente normal que las personas tiendan a una reacción de resistencia y dentro del contexto laboral esto no es una excepción, ya que tanto para los trabajadores como para la organización, el cambio implica una redefinición que abarca muchos aspectos (Paterson y Cary, 2002). Así los efectos que pueden ser experimentados por los supervivientes a partir del proceso de downsizing pueden ser múltiples y/o variados (Campbell-Jamison, 2001) ya que se relacionan con muchos factores generalmente asociados a las vivencias dentro de las organizaciones.

Los efectos del downsizing sobre los supervivientes son importantes, ya que puede llegar el momento en el que el capital humano de la organización tema perder su puesto de

trabajo, lo que puede generar: estrés, una disminución considerable en su concentración hacia las tareas que realizan, una reducción en su sentido empresarial, su identificación con la empresa, su motivación al percibir el trato dado a sus compañeros despedidos y su capacidad para innovar (De Meuse, 2004).

Como complemento, los destacados autores Gilmore y Hirschhorn (1984) resaltan que los trabajadores que han logrado permanecer en una organización que ha aplicado un proceso de downsizing suelen manifestar temor, ansiedad, agotamiento, o altos niveles de estrés y esto con el paso del tiempo podría lograr generar: una falta de confianza, pérdida de la autoestima, insatisfacción laboral, desvinculación de los objetivos organizacionales, pérdida de la capacidad creativa o innovadora, ausentismo, retardos o incluso retiros voluntarios basados en el temor de ser despedidos en un futuro.

Así, las personas que sobreviven a una reducción de plantilla suelen sufrir los efectos negativos del cambio de manera casi tan profunda como aquellos que han sido despedidos, ya que estos manifiestan con más ímpetu los aspectos estresantes y de mayor carga emocional de todo el proceso. Como consecuencia, los individuos que conservan su empleo después de recortes masivos tienden a manifestar una mezcla de sentimientos, donde algunos se sienten contentos por poder conservar su empleo, pero al mismo tiempo culpables de que sus compañeros de trabajo hayan sido despedidos, y tienden a preguntarse constantemente: “¿Seré yo el próximo que será despedido?” (Barunch & Hind 2000).

Adicionalmente, vale la pena destacar que un proceso de downsizing podría generar altas presiones y cargas de trabajo en los supervivientes, ya que después de la reducción estos deben realizar las tareas que sus antiguos compañeros solían hacer dentro de la organización; y en muchas ocasiones estos trabajadores que logran permanecer no son entrenados para las nuevas responsabilidades que se les otorgan, provocando sentimientos de insatisfacción, desvinculación con los objetivos de la empresa y una clara reducción en el nivel productivo (Reché & De La Cabada, 2008).

De la misma forma, al seguir las declaraciones de la Organización Mundial de la Salud (1998), se entiende que la reducción de personal suele dar lugar a situaciones de estrés y a un exceso de trabajo, aumentando el riesgo de que se produzcan errores, surjan complicaciones en las relaciones interpersonales y disminuya el bienestar de los empleados dentro de la empresa.

Es por esto que para Amabile y Conti (1999), la mayoría de los procesos de recorte de personal no logran producir los efectos deseados, ni en términos económicos, ni en lo referente a los recursos humanos, ya que muchas veces al reducir el tamaño de la plantilla también se reduce la eficacia de la empresa, dado a que el capital humano tiende a ser destruido con los despidos al perderse el talento intelectual, la experiencia y la memoria del pasado, restándole valor y competitividad a toda la empresa.

No obstante, las organizaciones alrededor del mundo siguen reduciendo sus fuerzas de trabajo, pero a su vez éstas tienen la necesidad de que los trabajadores que pudieron mantenerse en la empresa sean personas que se encuentren por encima del promedio, que posean destrezas, habilidades, capacidades, conocimientos y competencias que puedan generar una mejora en la organización, pero que por encima de todo sean personas con altos niveles de creatividad y una capacidad innovadora extraordinaria (Amabile y Conti, 1999).

Esta habilidad o comportamiento innovador es definido por Jong y Kemp (2003) como la habilidad que poseen los empleados de la organización para generar ideas mediante las cuales se puedan desarrollar nuevos o mejores productos, servicios, tecnologías, procesos de trabajo o mercados.

Así, en el contexto empresarial, el comportamiento innovador engloba una serie de fases o constructos como: la explotación y aprovechamiento de oportunidades, la generación de ideas, la creatividad, la investigación formativa y por supuesto la aplicación y comercialización de la idea innovadora (Jong y Kemp, 2003).

Los autores también afirman que estas ideas innovadoras no pueden ser pasadas por alto por los empresarios, jefes y directores, ya que dependen de éstos para potenciar la

productividad de la empresa aun cuando ésta se encuentre en crisis y haya tenido que recurrir a un proceso de downsizing, y aunque esta innovación tenga una amplia importancia para mantener a la empresa competitiva en el mercado luego de la reducción de plantilla, existen pocas empresas que consideren los efectos que acarrea esta medida en el comportamiento innovador y creativo de sus empleados.

Así, al ser el downsizing un fenómeno tan complejo y de múltiples consecuencias, diversos investigadores se han entregado a la tarea de comprender cómo este proceso logra afectar diversas variables en el contexto organizacional y empresarial de nuestros días.

Las ideas expuestas anteriormente nos llevan a la identificación de varios antecedentes que brindan soporte al presente estudio. Como seguimiento de esta actividad, Kivimaki (2003) llevó a cabo un análisis comparativo de las tendencias a presentar problemas de salud entre los trabajadores supervivientes y todos aquellos que se van de la organización posterior a un proceso de downsizing.

El investigador seleccionó a los trabajadores de una compañía metalúrgica de la zona industrial de Finlandia, en la cual se tomó una muestra de 812 empleados (545 hombres, 267 mujeres), quienes para el momento en el cual se inició la investigación en cuestión, se evaluarony se encontraban totalmente sanos y libres de cualquier enfermedad o peligro cardiovascular. El estudio se llevó a cabo en dos momentos cumbres para la organización en cuestión, antes del rumor de la reducción de plantilla y tres años más tarde, luego de producirse el downsizing. Como instrumento de medida, se utilizó la historia médica de cada uno de los integrantes de la muestra y se realizó un seguimiento desde 5 años antes del estudio hasta 5 años después, donde se medía constantemente la frecuencia cardiaca de cada trabajador luego de una jornada laboral.

En relación con estas implicaciones se obtuvo como resultado que no solo los despedidos, sino también los supervivientes, sufrieron un incremento de sus problemas de salud, donde estos presentaban un 46.9% de probabilidad de sufrir alguna enfermedad cardiovascular en poco tiempo; además, Kivimaki (2003) agrega que aquellos trabajadores que se encuentren en ambientes laborales tensos o posean altos niveles de responsabilidad son más

propensos a sufrir del síndrome del superviviente.

Este estudio es de gran valor, ya que logra demostrar que el downsizing puede generar diversos impactos en los trabajadores que permanecen en la empresa tras la reducción; sean estos físicos (impacto cardiovascular en este caso), o psicológicos.

Posteriormente y enfocándonos en consecuencias de otra índole, se encuentra el estudio llevado a cabo por Dougherty y Bowman (1995), el cual buscaba comprobar la hipótesis de que el recorte de personal obstaculiza la innovación en los empleados que permanecieron en las empresas luego de un proceso de downsizing. Para este trabajo se tomó una muestra de 12 compañías del sector consumo masivo en la ciudad de California, EEUU y se entrevistaron a 106 empleados seleccionados al azar de la población de trabajadores supervivientes de las mismas.

La metodología empleada para llevar a cabo dicha investigación comprendía 3 etapas. La primera se enfocaba en la recolección de datos del personal con el fin de conocerlos y estructurar las entrevistas en distintos grupos departamentales. La segunda consistía en una serie de entrevistas estructuradas que incluían preguntas enfocadas en conocer el nivel de seguridad que percibían los empleados en cuanto a su permanencia en el trabajo y como ésta influía en la frecuencia con la que aportaban ideas a sus respectivos equipos laborales. Finalmente, una vez que culminó el proceso de entrevistas, los investigadores iniciaron la tercera etapa donde se enfocaron en contrastar la información obtenida en las entrevistas con los datos numéricos obtenidos de la coordinación de desempeño de cada empresa en donde se describían los índices de efectividad de cada departamento.

Los resultados que arrojó este estudio demostraron que el downsizing fue un factor que obstaculizó la innovación en los trabajadores que permanecieron en la organización, ya que estos afirmaban que limitaban su aporte de ideas con el fin de evitar ser objeto de despido o de una siguiente reducción de personal, además se pudo comprobar una disminución en el aporte de ideas innovadoras en el departamento de marketing, ya que estos presentaban una clara reducción en sus números de efectividad dentro de la empresa.

En este mismo marco encontramos la investigación realizada por García, Mendoza y Puerta (2010), dicho estudio se centró en conocer la manera en la que el downsizing afectaba los comportamientos innovadores, capacidad de aprendizaje y compromiso organizacional de los trabajadores supervivientes en la empresa Mercantil de Alimentos del Mar S. A., de la ciudad de Baja California, México, para el año 2010.

Así al conocer claramente el objetivo, para la muestra se tomó en cuenta una población conformada por 55 trabajadores de la empresa, entre los cuales el 83.6% eran hombres y el 16.4% mujeres; el porcentaje más alto de edades estaba comprendido en el rango de 35 a 43 años con un 32.7%; y el 36.4% de dicha población poseía un nivel educativo de secundaria. Como seguimiento de esta actividad, para la recolección de datos, los investigadores emplearon un cuestionario previamente diseñado por Márquez, Galende y Cruz (2006), el cual fue adaptado a las necesidades particulares de la investigación. Dicho cuestionario estaba conformado por 36 preguntas que comprendían factores socio-demográficos, la importancia del trabajo en equipo, la percepción ante el downsizing, el compromiso organizacional, el comportamiento innovador y la creatividad que poseían los trabajadores.

Luego de la aplicación del cuestionario se contrastaron los resultados con un estudio previo de clima organizacional realizado a la organización por la consultora Hay Group contratada en el año 2008. Entre los hallazgos más sobresalientes de este estudio destaca el hecho de que más del 90% de los empleados encuestados están conscientes de la importancia del trabajo en equipo a diferencia de los resultados obtenidos en el 2008 donde Hay Group diagnosticaba amplias dificultades de trabajo en equipo sobre todo en los departamentos de marketing y distribución alimenticia.

En los cuestionarios se observó que a diferencia de los datos del estudio de Hay Group ahora existe en ellos un sentimiento de preocupación e inseguridad ya que consideran que podrían hacer uso del downsizing como una práctica regular y en lo que respecta al comportamiento innovador, se obtuvo que el 65% de los empleados se abstiene de generar ideas y aproximadamente el 20% del personal de planta no genera ideas, ya que estos consideran que el pago que reciben no es suficiente como para hacer nuevas aportaciones; asimismo algunos expresaron que generaban ideas pero estas no eran tomadas en cuenta lo

cual coincide con algunos datos del estudio de clima organizacional realizado en 2008.

Así, de estas evidencias se pudo observar que el estudio realizado por García, Mendoza y Puerta, brinda un gran aporte al presente trabajo de investigación, ya que logra resaltar la clara relación que existe entre el comportamiento innovador, la creatividad del trabajador superviviente y el proceso de downsizing.

Al observar otros estudios similares, destaca el trabajo de investigación realizado por Bonnet y Cortes en el año 2002, titulado "Los efectos del downsizing en el clima organizacional y el comportamiento innovador del superviviente", el objetivo de esta investigación se centraba en lograr identificar la influencia que tenía el downsizing en el clima organizacional y los comportamientos innovadores de los trabajadores supervivientes a través de los sentimientos y percepciones comunes que tenían en tres empresas de la ciudad de Bogotá.

Dentro de ese marco, se tomó una muestra a criterio donde se escogió a las personas más accesibles que cumplieran con los parámetros, necesidades y exigencias propias de la investigación. La unidad de análisis de cada una de las empresas en las que se realizó el estudio, estuvo conformada por tres grupos, dos de muestra (áreas donde mayor recortes se vivió en la empresa) y uno de control (áreas donde menor o nulo recortes se vivió en la empresa). La muestra que se tomó en cada empresa varió de acuerdo a la disponibilidad del personal. En la primera compañía, perteneciente al sector financiero, se contó con 30 personas, en la segunda compañía, perteneciente al sector de la construcción, se contó con 28 personas y en la tercera compañía, cuyo negocio es la elaboración de electrodomésticos, se contó con 24 personas. Finalmente la muestra total estuvo comprendida por 82 personas.

Con respecto a los detalles metodológicos, el instrumento que se utilizó fue el cuestionario proyectivo de frases incompletas elaborado por Toro (2001), a través del cual se lograron manejar las variables que incluían relaciones interpersonales, objetivos comunes, multicasos con referente al aporte de ideas, imagen gerencial, sentido de pertenencia, estabilidad, valores colectivos, entre otros. En este cuestionario se manejaban las opciones en

tiempo pasado y futuro con respecto a cuál era la percepción que tenían los sujetos de estudio con respecto a situaciones específicas antes y después del downsizing.

A la hora de analizar los resultados, a pesar de que la primera empresa pertenecía al sector financiero, la segunda al sector de construcción y la tercera al sector de elaboración de electrodomésticos, los resultados obtenidos indicaron que las diferencias en los resultados entre una y otra fueron poco significativos por lo que estos pudieron mostrarse de manera genérica y sin división de rubros.

La mayoría de los cuestionados objetaron que en cuanto a relaciones interpersonales mantenían una relación aún más cordial con sus compañeros posterior a un downsizing, también se encontró que ven en ellos un buen apoyo ante los proyectos y los visualizan como "buenos profesionales", "confiables" "fuertes en sus áreas de acción", "muy creativos" y "listos para solucionar problemas" por lo cual se puede decir que sus relaciones interpersonales, valores colectivos y aportes a la organización aumentaron al contrastar sus opiniones con las que creían tener anteriormente. También se observó que un gran número de empleados consideran que sus compañeros manifiestan incertidumbre y preocupación, hecho que los hizo trabajar con un mejor desempeño y mayor presión luego de que se efectuara la reducción de plantilla. Estos sentimientos fueron los mismos que utilizaron para describir su estado anímico al momento al cual calificaron como inestable.

Finalmente y como antecedente principal destaca la investigación llevada a cabo por Marques, Galende y Cruz (2006) titulada "la inseguridad percibida en el empleo y la falta de compromiso organizacional como reflejo del downsizing: su incidencia sobre los comportamientos innovadores".

Esta investigación aborda de forma simultánea los efectos de la inseguridad percibida en el empleo y de la falta de compromiso con la organización sobre los comportamientos innovadores en un ambiente de downsizing, en ella se analiza el caso de IBM México, empresa multinacional que anunció en mayo de 2005 un downsizing en el conjunto de sus empresas en diversos países.

Su hipótesis seguía el supuesto de que la inseguridad percibida en el empleo por los trabajadores, provocada por el downsizing, influye sobre sus comportamientos innovadores. Así, éste estudio trata un único caso, no estudiándose multicasos ni procediéndose a efectuar comparaciones. Para esto se han aplicado escalas de respuesta tipo Likert de 5 puntos (Totalmente de acuerdo, De acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo), también la investigación incluyó un bloque de datos de identificación, con el fin de efectuar una mejor caracterización de los encuestados.

Para la recolección de los datos se envió en una primera fase la encuesta de manera electrónica. Posteriormente, en una segunda fase, se entregó en mano a una muestra (seleccionada utilizando el sujeto tipo), de empleados de los diferentes departamentos, durante los meses de julio, agosto y septiembre de 2005. Se obtuvo un total de 101 encuestas, aunque solamente 88 fueron finalmente válidas, siendo éstas las utilizadas en la investigación.

Una vez que el proceso de recolección de datos culminó los investigadores consideraron que la metodología más indicada para el análisis de ese conjunto de relaciones simultáneas sería la de ecuaciones estructurales. Finalmente a causa del número de observaciones se recurrió a un análisis factorial parcial de cada constructo y se construyó un modelo path para facilitar el proceso de análisis de datos.

Los resultados de esta investigación comprueban la existencia de relaciones entre inseguridad y compromiso, entre inseguridad y comportamientos innovadores, también de la misma manera demostró como la inseguridad percibida en el empleo que adquirieron los trabajadores posterior al proceso de downsizing de la empresa afectó negativamente el compromiso de los empleados con la organización y sus comportamientos innovadores.

Así mismo se observó que la inseguridad se encuentra más afectada por las amenazas sobre el propio empleo y por la percepción de poco poder sobre lo que pasa, que por las mismas amenazas de las características del trabajo, por su parte, se ha comprobado que el compromiso parece tener un contenido esencialmente de carácter afectivo más que normativo.

Como se puede observar, múltiples investigaciones de carácter empírico han buscado comprender las consecuencias para los empleados de un proceso de downsizing y el impacto

que éste genera en los trabajadores que permanecen en la empresa luego de la reducción.

Por lo tanto, el presente trabajo de investigación se centrará en la búsqueda de evidencias y la obtención de resultados empíricos, viables y confiables que puedan generar información útil, beneficiosa y trascendente en el tiempo para todas aquellas organizaciones o empresas que ante cualquier motivo recurran a un proceso de downsizing, con respecto a la percepción que tienen los trabajadores supervivientes sobre la utilización del mismo y cómo esto impacta en sus comportamientos innovadores, ya que, luego de la utilización de una práctica de downsizing, estos comportamientos innovadores tan necesarios para competir en el mundo empresarial de hoy en día pueden llegar a verse profundamente afectados por las dudas, el estrés y los pensamientos negativos de los trabajadores afligidos emocionalmente por todo lo que implica este sensible proceso (Hamermesh, 1987).

Stevens (1997) afirma que estos trabajadores supervivientes desarrollan sentencias con respecto a las medidas que tomó la compañía y estas son capaces de incidir directamente en el desempeño, el aporte de ideas y la ambición con la que los trabajadores ejecuten sus tareas diarias, reduciendo considerablemente sus números y eficiencia (Stevens, 1997).

Contrariando esta afirmación, autores como Biasca (1997) exponen que el downsizing en efecto causa un impacto positivo en el compromiso organizacional, los comportamientos innovadores y el desempeño, ya que los trabajadores se sienten presionados a dar lo mejor de sí para no perder sus trabajos por lo cual todas estas habilidades son repotenciadas por los mismos.

Viendo ambas opiniones salta a la curiosidad si realmente la percepción con respecto al downsizing es o no un factor de impacto en los comportamientos innovadores de las empresas, por lo que se buscará cubrir el vacío de información que existe en el estudio de las posibles consecuencias de la percepción que tienen los trabajadores supervivientes con respecto al downsizing y como ésta puede llegar a impactar su comportamiento innovador.

Por lo tanto, ésta investigación se encuentra dirigida a todos aquellos gerentes que busquen mantener el nivel de los comportamientos innovadores en sus trabajadores ante una

reducción de personal, para que así puedan tomar las previsiones posibles, con el fin de poder mantener la eficiencia y el cumplimiento de objetivos organizacionales en su empresa.

Para tal efecto, al hacer una amplia revisión de la literatura y de diversos antecedentes, se hace necesario y surge la inquietud de conocer de qué manera la percepción con respecto a la inseguridad percibida en el empleo influye en los comportamientos innovadores en la organización. Así, vinculando lo planteado anteriormente, nace la interrogante a seguir: **¿Cuál es la relación entre la inseguridad laboral percibida, provocada por el proceso de downsizing y los comportamientos innovadores de los trabajadores supervivientes de distintos departamentos de la "Empresa A"?**

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

A fin de darle respuesta a la pregunta de investigación a continuación se plantean el objetivo general y los objetivos específicos de este estudio:

1) Objetivo General:

Identificar cual es la relación entre la inseguridad laboral percibida posterior a un proceso de downsizing y su relación con los comportamientos innovadores de los trabajadores supervivientes de distintos departamentos de la "Empresa A".

2) **Objetivos específicos:**

- Identificar la relación que existe entre la inseguridad percibida y los comportamientos innovadores con las variables sociolaborales.

- Identificar la percepción de los trabajadores supervivientes al downsizing con respecto a su futuro en la empresa.

- Identificar la percepción de los trabajadores supervivientes a un proceso de downsizing con respecto a la reducción o eliminación del cargo que posee actualmente.

- Identificar la capacidad que demuestran los trabajadores supervivientes a un proceso de downsizingde generar ideas creativas.

- Identificar la capacidad que demuestran los trabajadores supervivientes a un proceso de downsizing de generar soluciones de los problemas que se presenten.

- Identificar la capacidad que demuestran los trabajadores supervivientes al proceso de downsizing de incorporar nuevas mejoras.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Para Sampieri (2003), el marco teórico tiene la intención de sustentar teóricamente el estudio, es decir, analizar y exponer las teorías, los enfoques teóricos, las investigaciones y los antecedentes en general que se consideren válidos para el correcto encuadre del estudio.

Por lo tanto el presente capítulo tiene como finalidad ubicar al lector dentro del marco conceptual del tema de investigación, es decir, en todo lo referente a la percepción que poseen los trabajadores supervivientes con respecto al downsizing, y como éste puede constituirse en un factor de impacto sobre sus comportamientos innovadores.

Igualmente, el presente capítulo tiene la finalidad de ser el puente que le permita al lector comprender a través de la conceptualización de cada una de las variables, la posible relación entre el downsizing, la percepción que tienen los trabajadores de este fenómeno, el impacto que tiene esta percepción en la inseguridad percibida en el trabajo y el comportamiento innovador.

Este apartado estará dividido en cuatro secciones, con la intención de que la información sea presentada siguiendo un orden lógico que permita la rápida comprensión de todos aquellos conceptos involucrados en la investigación.

La primera sección buscará exponer qué es la reducción de personal, cómo funciona el proceso, qué la motiva y cuáles son los principales procesos de reducción de personal que se llevan a cabo en las distintas organizaciones hoy en día.

La segunda sección estará orientada hacia la compresión del fenómeno del downsizing, buscando explicar cómo se define desde la perspectiva de distintos autores, cómo funciona, qué lo causa, cómo éste se constituye como un fenómeno psicosocial y de qué forma éste puede ser percibido.

Seguidamente, la tercera sección buscará esclarecer el concepto de trabajadores supervivientes, concepto que es de gran importancia para el presente estudio por lo que el lector debe ser capaz de comprender cuál es la diferencia entre un trabajador regular y uno superviviente, así como de dónde surge el término.

Posterior a ello, la cuarta sección estará dedicada a describir ampliamente las variables pertinentes para el estudio como lo son la inseguridad laboral percibida y los comportamientos innovadores, así como las variables sociolaborales encargadas de enriquecer el estudio

1) Reducción de personal

De acuerdo con la investigación llevada a cabo por Kozlowski (1991), la reducción de personal se produce cuando una empresa elimina puestos de trabajo y por lo tanto despide empleados. Por otra parte, De Witt (1998) establece que el fenómeno de la reducción de personal comprende una reducción selectiva de los recursos humanos de una empresa en cuestión.

La reducción de personal es un proceso común, generado por el clima económico retador de hoy en día, por lo tanto se entiende que autores como Howard (1996) señalan que éste es un proceso complejo y difícil de manejar, donde el éxito del mismo estará completamente fundamentado en la capacidad gerencial y en las herramientas que se utilicen para que pueda ser llevado a cabo.

La reducción de personal suele tornarse complicada al momento de su aplicación, por lo tanto es importante resaltar que existe un sinfín de medidas que una empresa puede aplicar cuando busca mantenerse en el mercado. Tales medidas deben estar íntimamente relacionadas con las necesidades, el contexto y el entorno en el cual se desarrolla la organización. Entre estas múltiples medidas destacan: benchmarking, empowerment, fusiones y adquisiciones, ISO 9000, outsourcing, outplacement, rightsizing, reingeniería, y sobre todo el downsizing (Debates IESA, 2000).

Por otra parte, Freeman y Cameron (1993) establecen que la disminución de plantilla puede materializarse en una amplia variedad de políticas operativas como son los despidos colectivos, los expedientes de regulación de empleo, las jubilaciones anticipadas, las bajas incentivadas o la congelación de nuevas contrataciones.

Finalmente, Biasca (1992) sostiene que entre las herramientas principales de gestión empresarial y reducción de personal se encuentran: el tamaño correcto (rightsizing), el rediseño (resizing), la reingeniería y el downsizing (concepto que se utilizará para los efectos de esta investigación).

1.1) El rightsizing

Varela (2011) señala que el rightsizing se refiere a cuando las organizaciones, más que reducir su tamaño, buscan su tamaño correcto, tamaño que les depare mayores ventajas para competir dentro de su entorno y mercado específico.

Desde otra perspectiva, Biasca (1992) expone que es un proceso que permite reestructurar y racionalizar una organización para mejorar su efectividad al reducir costos.

El rightsizing es un enfoque que privilegia la calidad estratégica total, la eficiencia y el consiguiente logro de beneficios, a partir de una organización flexible. Éste implica la creación e innovación en nuevos productos, servicios y mercados a partir de las necesidades del cliente (Biasca, 1992).

1.2) El resizing

El resizing es el proceso que comprende el rediseño del tamaño de las empresas mediante la reestructuración de las operaciones, éste constituye un cambio importante de alguna o todas las variables estructurales de la organización (físicas, administrativas, de recurso humano, financieras y legales), de tal manera que se llegue a replantear la forma en que la empresa debe competir (Biasca 1992).

Por su parte, Mora (2015) indica que el resizing se refiere a volver a dimensionar o medir todos los elementos que constituyen la organización. El resizing no sólo es una

adecuación de los procesos, sino que es una verdadera reinvención de la empresa (Biasca, 1992).

1.3) La reingeniería

La reingeniería o reingeniería de procesos, es una técnica o herramienta de gestión que consiste en reinventar o rediseñar los procesos de una empresa de manera radical, de tal modo que sea capaz de lograr mejoras espectaculares en medidas críticas tales como costos, calidad, servicio y rapidez (Biasca, 1992).

La reingeniería surgió como respuesta a la consideración de existencia de diversos factores que la han impulsado como los clientes, la competencia, los costos, la tecnología, los accionistas, la globalización económica, tanto financiera como comercial y la influencia de la implantación de nuevas políticas económicas con los cambios legislativos y de reglamentación (Biasca, 1992).

1.4) El Downsizing

Desde el inicio de la época industrial, las empresas han tenido que anteponerse a las dificultades, donde múltiples caídas y experimentos fueron necesarios para intentar arreglar de la mejor manera un mundo empresarial que se tenía que anteponer a los problemas económicos a nivel mundial. De esta necesidad de adaptación nace el downsizing como método de reducción de costos ante amplios declives económicos (Kozlowski, 1993).

Superficialmente, el downsizing puede ser interpretado como una reducción del tamaño organizacional; sin embargo, al realizar una revisión exhaustiva de la literatura encontramos que Jiménez (2005) define al downsizing como una reducción a propósito del tamaño de la fuerza laboral de una organización para mejorar la eficiencia, productividad y competitividad o para sobreponerse ante las crisis económicas y sobrevivir.

Por otra parte, Kozlowski (1993) afirma que el downsizing es una decisión deliberada e intencional por parte de la organización para reducir su fuerza de trabajo (plantilla) con el fin

de aumentar su rendimiento o productividad ante situaciones políticas o económicas complejas.

Para Brockner (1992), el downsizing es una práctica de reducción planificada y permanente de la fuerza de trabajo, que puede implementarse mediante diversas modalidades.

En estricto sentido, De la Calle (2000) define al downsizing como una forma de reorganización o reestructuración de las empresas mediante la cual se lleva a cabo una mejoría de los sistemas de trabajo, el rediseño de la organización y el establecimiento adecuado de la plantilla de personal para mantener la competitividad organizacional.

Mientras que para De Witt (1998) el downsizing comprende una práctica de reducción selectiva, planificada y permanente de la fuerza de trabajo, que puede implementarse bajo ciertas modalidades y que está dirigida a aumentar la eficiencia y competitividad de la empresa ante situaciones complejas.

A pesar de que estas definiciones no son exclusivas, permiten un útil acercamiento a la conceptualización con respecto al downsizing, por lo tanto es cuando el estudio realizado por Freeman y Cameron (1993) resulta idóneo, ya que dichos investigadores logran abordar el fenómeno desde una perspectiva más completa donde definen el término downsizing como un conjunto de actividades de reducción de personal llevadas a cabo por la gerencia de una organización y designadas con el fin de mejorar la eficiencia, productividad y/o competitividad organizacional ante tiempos de crisis o para anticiparse a los mismos.

2) Causas del downsizing

Se estima que el término downsizing surgió al inicio de la década de los setenta en la industria automovilística de los Estados Unidos para referirse a la contracción o disminución de producción dentro de ese sector (Freeman y Cameron, 1993). A partir de 1982, el término empezó a emplearse como una estrategia de las corporaciones en crisis que decidían retirar a los trabajadores debido a una escasa demanda de sus productos, pero pronto fuertes firmas adoptaron esta política u opción estratégica como una forma para aumentar su valor equitativo hacia el futuro. Finalmente, el downsizing se estructuró como un término macroeconómico

que usa el tamaño de la fuerza laboral para manipular la valía de la compañía y por lo tanto tiene un impacto en la influencia y el rango de precios que es revalorado o descontado (Lurie, 1998).

Aunque el downsizing se define como la reducción de la mano de obra y por ende esto supone que la organización cuenta con más empleados de los que necesita, éste puede ocurrir por diferentes causas. Existen varias hipótesis teóricas que explican las causas del downsizing, entre ellas destaca: el avance tecnológico que favorece a las empresas pequeñas, la innovación que conlleva a un mercado laboral fusionado, la competencia extranjera que impulsa a las empresas domésticas a ser más eficientes al reducir su tamaño, las empresas que se vuelven más pequeñas cuando el capital sustituye al trabajador, cuando el contrato social entre el trabajo y el capital se rompe y cuando la relación entre la dirección y el trabajo cambia (Baumol, 2003).

De la misma manera, Worral (2004) plantea que aunque la reducción de personal se ha convertido en una práctica universal, la iniciativa para realizar un downsizing surge ante la necesidad de solucionar los efectos del crecimiento de tamaño de las organizaciones, el exceso de burocracia que dificulta la toma de decisiones, la adaptación a nuevas circunstancias, el aumento de la competitividad, la turbulencia ambiental, la competencia global o el consecuente cambio tecnológico que como resultado permitió que las empresas se dedicaran a repensar sus estructuras y sus modos de toma de decisión como forma de incrementar su rapidez de respuesta y su capacidad de adaptación.

Sin embargo, autores como Howard (1996), afirman que la razón principal para que ocurra un downsizing es netamente económica, es decir, ocurre una reducción de plantilla con el fin de reducir los costos y mejorar la productividad y la competitividad de la compañía en una economía global que crece constantemente y a una velocidad impredecible, pero también se realiza con el propósito complementario de aumentar la eficiencia, el trabajo en equipo, el intercambio de roles y las ganancias económicas.

Ahora bien, la situación actual de crisis está desencadenando una reducción masiva de la fuerza de trabajo, haciendo que este fenómeno no sea algo restrictivo ya que la misma crisis

está afectando con bastante fuerza incluso a sectores laborales que anteriormente habían sido considerados como poseedores de una mayor estabilidad, pero hoy en día la ejecución de un downsizing puede ser aplicable tanto en sectores públicos como privados y a cualquier sector profesional, ya queno existe actividad laboral o categoría profesional que esté a salvo, pudiendo este fenómeno alcanzar desde los puestos o categorías laborales más bajas, a los ejecutivos medios y altos de cualquier corporación (Allen, 2001).

3) Tipos de downsizing

A través de la búsqueda de evidencias y la revisión exhaustiva de diversos antecedentes, se pudo conocer que autores como Labib y Appelbaum (1994), establecen que la implantación del downsizing dependerá estrictamente de las circunstancias particulares y del entorno en el cual se desarrolle la organización, pudiendo ser éste un entorno turbulento o un entorno estable.

Así partiendo del supuesto anterior, Freeman y Cameron (1993) establecen una tipología del proceso de downsizing a partir del funcionamiento y modalidades de aplicación que comprenda este proceso. Para dichos investigadores existen dos tipos de downsizing, el downsizing proactivo y el downsizing reactivo.

3.1)Downsizing proactivo

El downsizing de tipo proactivo es aquél que se implanta en un entorno estable con la intención de conseguir una mayor eficiencia operacional, por lo que éste será implantado de forma más lenta y selectiva generando un impacto menos dramático en los actuales empleados (Freeman y Cameron, 1993).

En relación con estas implicaciones dichos autores realzan la idea de que un downsizing de tipo proactivo comprende un proceso de anticipación y preparación para los cambios que surgirán en el entorno. Así, para la implementación de un downsizing proactivo se requiere de criterios estratégicos basados en la idea de repensar la empresa; por lo tanto se deberán realizar estudios previos acompañados de una selección minuciosa del personal donde en la mayoría de los casos se le notifica al mismo acerca de la reducción.

El objetivo de un downsizing proactivo es conseguir una organización que sea fundamentalmente diferente, no sólo más reducida (De la Calle, 2000).

3.2)Downsizing reactivo

El downsizing de tipo reactivo es aquel downsizing que se implanta ante un entorno turbulento o ante un periodo de crisis, con el fin de conseguir una reducción estratégica de forma muy rápida y a gran escala o mediana escala (al menos el 20% de la empresa en su totalidad) y que es implantado en un solo momento o en segmentos con antigüedad no mayor a un año entre cada reducción, estas reducciones se harán cada vez más frecuentes y masivas que incluso podrían llegar al cierre de departamentos o plantas. (Freeman y Cameron, 1993).

Un downsizing de carácter reactivo no suele estar acompañado por un estudio anticipado, hecho que produce una reacción en cadena de distintos problemas como aumento del estrés, reducción de la productividad, reducción en los comportamientos innovadores y la creación de un ambiente de trabajo hostil donde los daños que sufre la empresa son costosos y tienen implicaciones negativas en la eficiencia organizacional (Labib y Appelbaum, 1994).

En consecuencia, es importante reconocer la diferencia entre downsizing proactivo, el cual es planeado de manera avanzada y usualmente integrado con una gran cantidad de objetivos y el downsizing reactivo, que entiende al recorte de personal como último recurso u oportunidad después de un prolongado período de inatención por parte de los ejecutivos, o también por los grandes problemas y peligros que existen en el entorno en el cual se desarrolla la organización (Kozlowski, 1991).

4) Contenido de un programa de downsizing

El downsizing no es un proceso fácil de manejar, más bien es un fenómeno que acarrea una compleja aplicación, por lo tanto Freeman y Cameron (1993) establecen que los pasos para llevar a cabo un adecuado proceso de downsizing deben ser:

1) Formar la unidad líder del proyecto: Esta unidad comprenderá el equipo que liderará la transformación de la organización, en la cual debe comprometerse la alta dirección.

2) Definir la visión del proyecto: precisar los resultados que se esperan del proceso para así definir indicadores claros.

3) Definir un marco sistemático de trabajo y la metodología adecuada: esto para llevar a cabo la reducción, así como las herramientas que se emplearán para realizarlo.

4) Determinar hacia donde se va a dirigir el downsizing: en esta etapa se determina si este va a dirigirse hacia los procesos o hacia una redefinición de los objetivos de la empresa.

5) Desarrollar un plan de administración del cambio: que comprenda una visión clara, especialmente del futuro de la empresa y de la identidad organizacional.

6) Determinar la profundidad del proceso y el tiempo disponible para ello: a fin de evitar tiempos ociosos en un proceso tan complejo.

7) Analizar los cargos de menor responsabilidad, operatividad y jerarquía: llevando a cabo un inventario de personal, un análisis de puestos y un levantamiento del registro de información de los cargos.

8) Preparar un informe de los cargos que se verían afectados: incluyendo un estudio socioeconómico de cada trabajador afectado, tomando en cuenta su:

- ✓ Género.
- ✓ Edad.
- ✓ Estado Civil.
- ✓ Rango Salarial.
- ✓ Número de empleos anteriores.
- ✓ Antigüedad en la empresa.
- ✓ Educación y experiencia.
- ✓ Evaluación de servicios.
- ✓ Carga o responsabilidad familiar.

Cameron (1994) expone que la manera a través de la cual se lleva a cabo un programa de downsizing será fundamental y determinante para su éxito y para evitar las consecuencias negativas de este proceso tan complejo tanto para el empleador, como para los empleados.

Así, de acuerdo con Brockner (1992), las reducciones de fuerza laboral se pueden dar de forma diferente dependiendo de cada organización; así existen estilos distintos para decidir quién se queda y quién se va, comenzando por una forma arbitraria hasta un criterio sustentado; también están quienes lo planean en sesiones secretas o discusiones abiertas solicitando ideas a los empleados y están las diferentes formas de notificar la terminación del contrato. Existe una clara diferencia, hasta en la intencionalidad, con la que se hace un proceso de downsizing.

5) Posibles consecuencias del downsizing

No hay duda de que los efectos de un proceso de downsizing pueden ser múltiples y/o de diferentes índoles, y a la vez las consecuencias o secuelas de éste se pueden categorizar de diversas maneras.

La forma más simple y evidente de categorizar el impacto de un proceso de downsizing es a través de las personas, es decir, dependiendo del grupo de personas al cual se pertenece, el impacto será diferente. En una empresa que ha pasado por un proceso de downsizing se puede hablar de dos grupos de personas afectadas por éste. Un grupo, son las personas que dejan la empresa como consecuencia del downsizing y otro el grupo de quienes siguen laborando en la empresa después de dicho proceso (Allen, 2001).

Partiendo del hecho de que las condiciones y las experiencias de los dos grupos de personas son diferentes, se espera que las consecuencias y los cambios a los cuales se deban enfrentar cada uno de éstos sean distintos.

Aunque los efectos de un proceso de downsizing pueden ser tanto positivos como negativos, se ha determinado que los efectos negativos tienden a ser mayores y más impactantes, por lo tanto los supervivientes suelen manifestar normalmente reacciones negativas tras el proceso de reducción, entre estas destacan una disminución del nivel moral, depresión, letargo, percepción de ruptura, aumento de estrés, aumento en el nivel de

incertidumbre, percepción de posible pérdida de trabajo, negación, disminución del compromiso, disminución de la creatividad, reducción capacidad innovadora, miedo a expresar sus ideas, reducción en la iniciativa y un posible aumento del absentismo (Allen, 2001).

Vinculado a esta idea Campbell y Jaminson (2001) sostienen que los efectos negativos que se dan a partir del proceso de downsizing tienden a ser experimentados por los trabajadores que permanecen en la empresa, quienes suelen atravesar un proceso de desconfianza, percepción de impotencia, frustración, rabia, disminución de habilidades, disminución de su compromiso con la organización y la falta de innovación.

6) Ventajas del downsizing

Kozlowski (1991) expone que a medida que el proceso de downsizing sea llevado a cabo de manera óptima, éste podría brindarle a las organizaciones grandes ventajas, entre ellas destacan:

a) Incremento de la productividad:

Lograr resultados con el mínimo de sus recursos es una de las ventajas más importantes del downsizing, ya que una drástica disminución de personal logra disminuir los costos de manera significativa.

b) Toma ágil de decisiones:

Para Kozlowski (1991), la toma de decisiones es un proceso fundamental para la organización, por lo tanto la disminución de unidades, actividades y niveles jerárquicos favorecerá la toma de decisiones de manera mucho más calmada y por supuesto simplificada.

c) Promoción del espíritu emprendedor:

Las organizaciones en su proceso de crecimiento o consolidación, tienden a formalizarse demasiado, dejando poco espacio o haciendo compleja la capacidad de

generación de nuevas ideas, nuevos productos y servicios, nuevas formas de enfocar el negocio y sobre todo nuevas formas de pensar y aprender.

d) Las organizaciones se hacen más flexibles y ligeras.

7) Desventajas del downsizing

No obstante, Kozlowski (1991) resalta las desventajas que puede acarrear un proceso de downsizing, entre las cuales destaca:

a) Aumento del desempleo.

b) Pérdida del sentido de pertenencia a la empresa a causa de la incertidumbre laboral.

c) Pérdida de capital económico y social de las empresas, al reducir su talento humano.

d) Posible baja de la moral de los empleados que permanecen en la organización.

e) Los niveles jerárquicos de la empresa se eliminan haciendo más difícil el progreso dentro de la organización.

f) Se presenta la posibilidad de que los trabajadores busquen otras oportunidades huyendo del probable despido de sus actuales puestos de trabajo.

8) Percepción del proceso de downsizing

La perspectiva desde donde se esté mirando el proceso de downsizing puede cambiar los aspectos a destacar de éste, es decir, desde una perspectiva organizacional se entiende como una estrategia o como una herramienta que le permite a ésta crecer y mejorar, pero desde la perspectiva del trabajador, el downsizing es un fenómeno que amenaza la seguridad y estabilidad de las personas en el mundo laboral (Freeman y Cameron, 1993).

Al mismo tiempo, Boyd (1996) declara que el downsizing es percibido de manera diferente por cada una de las instancias de las organización, así, los ejecutivos y los accionistas lo ven como una oportunidad para aumentar las ganancias de la compañía en el corto plazo sin tener que invertir, los mandos medios lo ven como el final del contrato de sus

servicios, los trabajadores despedidos lo ven como una experiencia que afecta negativamente su vida y la de sus familias y los empleados supervivientes suelen verlo como un vivo ejemplo de lo que les podría pasar.

En este sentido, Mishra y Spreitzer (1998) señalan que existen cuatro tipos de respuestas que los supervivientes de un proceso como éste pueden manifestar. En primer lugar se encuentran las de tipo constructivo, que se caracterizan por el compromiso, lealtad, seguimiento de normas y comportamientos rutinarios, luego las de tipo destructivo que se caracterizan por la rabia, el desacuerdo y el cinismo, en tercer lugar las de tipo activo que se caracterizan por optimismo, esperanza, resolución de problemas e iniciativa y finalmente las de tipo pasivo, caracterizadas por miedo, preocupación, ansiedad, desmotivación, incertidumbre, disminución de la capacidad innovadora y desesperanza.

Más recientemente, Sahdev (2003) expone que la forma en como el trabajador superviviente reaccionará ante un proceso de reducción de personal estará íntimamente ligado a dos factores claves: la forma a través de la cual se haya llevado a cabo el downsizing y el grado de control que la organización haya ejercido durante el proceso.

La literatura sobre el downsizing ofrece una amplia gama de métodos o estrategias que acompañan a esta práctica, estas estrategias van desde aquellas que se basan en un menor control organizacional, reducciones progresivas y con pocos efectos sobre los empleados, hasta aquéllas que conllevan un alto control empresarial o gerencial, se llevan a cabo con rapidez, sin previo aviso, resultando tremendamente devastadoras y traumáticas para los trabajadores.

Según refiere West (2000), en muchos casos las estrategias de reducción de personal suelen perjudicar más que beneficiar a las empresas, ya que son pocas las organizaciones que aciertan con el método de downsizing más idóneo para su situación.

La forma de llevar a cabo un downsizing es de gran importancia, no solo económica sino también psicosocial. Se sabe que el empleo de estrategias deficientes o injustas perjudica más que beneficia a la productividad, a la calidad de los servicios, a la capacidad innovadora y al bienestar de los empleados (Cameron, Freeman y Mishra, 1993).

Hoy en día existen numerosos argumentos que demuestran que las medidas para evaluar la efectividad y utilidad del downsizing suelen estar basadas en consideraciones puramente económicas sin tomarse en cuenta el impacto y las consecuencias de este proceso sobre los verdaderamente perjudicados que no son otros que los trabajadores (West, 2000).

Sin embargo, García, Mendoza, y Puerta (2012) expresan que la percepción acerca del downsizing de los trabajadores supervivientes podrá ser distinta a medida que:

- La organización logre una efectiva administración del cambio, diseñando y ejecutando un proceso adecuado de cambio organizacional, creando un adecuado escenario de trabajo.

- El downsizing no sea un proceso demasiado largo ya que si se efectúa para alcanzar costos competitivos, la duración estará determinada por dicho propósito.

- La política de despidos masivos sea un proceso controlado.

- Se logre una comunicación efectiva y cercana entre la directiva y los trabajadores.

- Se logre enfrentar el síndrome de los supervivientes, evitando que la moral del personal que sobrevive a un proceso de este tipo caiga a niveles muy bajos en la organización.

9) El Downsizing y su impacto en los trabajadores

El downsizing incide de diversas maneras en los grupos de personas que constituyen la organización, a pesar de que éstos estén distribuidos en diversos departamentos y con distintas tareas cotidianas.

Así, al seguir a Freeman y Cameron (1993) se entiende que los trabajadores que son partícipes de un proceso de downsizing se agrupan de la siguiente forma:

- Trabajadores despedidos
- Trabajadores supervivientes

Atendiendo a esta distinción Devine y col. (2003) establecen que sin importar el grupo al cual pertenezca un trabajador, éste inevitablemente sufrirá múltiples consecuencias, pero si bien es cierto que hoy en día es difícil decidir si es mejor ser víctima de una pérdida del trabajo ante un downsizing o quedarse como superviviente en una organización reducida.

Es por esto que profesionales de recursos humanos tienen que trabajar en conjunto para reducir el impacto que éste generará en ambos grupos, incluso antes de que se produzca la desvinculación total de los trabajadores a ser despedidos (Dooley, 1996).

9.1) Los despedidos y su relación con el downsizing

El grupo de trabajadores despedidos son aquellos trabajadores que corrieron con la desdicha de ser desvinculados de la organización tras su reestructuración, estas personas aumentarán la lista de desocupados en el país en el que residen y otros con suerte podrán conseguir otros trabajos. Lo cierto es que hay evidencia considerable de que la pérdida del trabajo es un suceso bastante traumático para los individuos y conlleva a costos considerables tanto personales como sociales (Leana y Feldman, 1992).

Así, para Burke y Nelson (1998) nadie queda exento al riesgo de terminar desocupado gracias a la utilización de un downsizing, ya que, aunque anteriormente se creía que este proceso se limitaba a los trabajadores obreros o manuales, al ser éstos los principales afectados en tales procesos, a partir de los noventa se vio un aumento en la inclusión de miembros del staff en estas reducciones, lo que generó un giro por completo en la categoría profesional de los despedidos, los cuales ahora pueden incluir incluso niveles gerenciales.

Luego de ser despedidos, los trabajadores deben iniciar la búsqueda de un nuevo empleo, donde aquéllos que son afortunados en conseguirlo suelen ganar cantidades mucho más reducidas de dinero, ya que múltiples empleadores se aprovechan de su desesperación por salir del paro en el que se encuentran. Esto conlleva a la pérdida de calidad de vida tanto a nivel personal como familiar (Dooley, 1996).

Además, según múltiples estudios, el aumento de los síntomas psicosomáticos, la depresión y la ansiedad son síntomas visibles en casi todos los despedidos (Burke y Leiter, 1999).

El grupo de los despedidos es el grupo más estudiado y mejor atendido tanto social como psicológicamente, dado que existe la creencia de que el hecho de ser despedido es más traumático a nivel emocional. Así, estos trabajadores suelen ser atendidos en mayor medida por psicólogos y profesionales de recursos humanos, en comparación del apoyo que se les da a los trabajadores supervivientes (Dooley y col., 1996).

9.2) Trabajadores supervivientes y su relación con el downsizing

Una de las características más sensibles del downsizing es el impacto que éste produce en el personal que se queda en la empresa después de un despido masivo.

Los trabajadores supervivientes son aquellos trabajadores que permanecen en la empresa tras haber vivido el despido de compañeros y compañeras, con quienes han convivido (Freeman y Cameron, 1993).

Asimismo, para Baruch y Hind (2000) los trabajadores supervivientes son aquellas personas que se quedan en la organización tras su reestructuración a través de un downsizing reactivo.

Anteriormente, no se le prestaba asistencia a los trabajadores supervivientes con la creencia de que éstos no experimentan efectos tan negativos con respecto al cambio como los trabajadores despedidos, pero con el tiempo, esta creencia ha ido cambiando por medio de múltiples estudios en donde se pudo evidenciar que los trabajadores que permanecían en la empresa tras la reducción, experimentaban el cambio de manera tan profunda como cualquier trabajador que haya perdido su empleo en la reestructuración (Leana y Feldman,1992).

Los trabajadores supervivientes suelen sobrellevar situaciones de estrés mucho mayores al quedarse, ya que como afirma Umiker (1990), las empresas muchas veces pretenden que los trabajadores que se mantienen en la organización realicen el mismo trabajo

con igual nivel de eficiencia, pero con una mano de obra reducida y un menor personal de staff.

Así, ante esta situación de estrés, aquellos trabajadores que una vez realizaron su trabajo de manera motivada y eficiente, se convierten en trabajadores inseguros, ineficientes y desmotivados a raíz de su pérdida de confianza en la organización y en la figura del patrono, el miedo a otra reestructuración o la cólera generada al ver a sus compañeros irse de la empresa (Robbins, 1999).

10) Síndrome del superviviente

La psicopatología laboral del síndrome del superviviente fue introducida inicialmente por Brockner (1992), para describir el impacto producido por un proceso de downsizing empresarial en aquellos trabajadores que no perdieron sus trabajos, al ver a sus compañeros despedidos de la organización unirse a la población desocupada, según lo descrito por este autor las personas que presentan este síndrome han sobrevivido a un acontecimiento que les parece fuertemente traumático, dando como resultado una baja en su moral, disminución de su satisfacción con la organización, sentimiento de culpa y reducción de su efectividad laboral.

A su vez, múltiples estudios como los de Hertting y Theorell (2002), demuestran que estos supervivientes no sólo se vuelven ensimismados y disminuyen su productividad, sino que su salud sufre un grave deterioro generado por un fuerte estrés laboral donde el downsizing tiene un efecto casi instantáneo en la autoestima de las personas que permanecen (Knudsen y col. 2003).

Por su parte, Noer (1993) considera que el tiempo no cura las heridas, ya que en muchos casos los efectos del síndrome del superviviente pueden seguir manifestándose hasta 5 años después de la reducción, donde predominan síntomas como el estrés, el agotamiento, la ansiedad y el miedo. Igualmente, West (2000) señala en uno de sus documentos que es muy importante que las distintas organizaciones estén conscientes de que si sus trabajadores llegan a desarrollar este síndrome, podrían volverse poco efectivos, llenos de temores y rígidos, haciendo que estos fracasen a la hora de lograr los objetivos de la organización.

Aunque muchos lo contraen, tal y como afirman Thornhill y Sauders (1998) no todos los supervivientes del downsizing desarrollan el síndrome, ya que muchas variables individuales son determinantes de esto.

El estudio de Armstrong-Stassen (2001) evidencia las consideraciones anteriores, ya que este investigador pudo llegar a la conclusión de que las mujeres afrontan mejor los procesos de downsizing que los hombres, adicionalmente, el estudio de Doherty y Horsted (1995) afirma que la información con respecto a la reducción dada de manera oportuna permitirá que los trabajadores que permanecerán en ella afronten la situación de una manera mucho más adecuada, reduciendo así las posibilidades de que se presente el síndrome del superviviente.

10.1)Posibles reacciones de los trabajadores que presentan síndrome del superviviente

A diferencia de los que no lo presentan, aquellos trabajadores que si manifiestan los síntomas del síndrome del superviviente pueden llegar a ver afectados distintos aspectos de su vida, como el aspecto social, familiar o laboral, lo cual acarrearía consecuencias para la empresa gracias al desempeño del trabajador. Entre estos síntomas destacan:

Tabla 1. Reacciones de los supervivientes al downsizing.

EMOCIONES	COGNICIONES	ACTITUDES LABORALES	CONDUCTAS
Ira	Incertidumbre	Disminución del Compromiso con la empresa	Absentismo
Ansiedad	Rigidez	Inseguridad	Indiscreción
Culpa	Injusticia percibida	Poca satisfacción	Rendimiento
Estrés	Disminución de la autoestima	Cinismo	Retrasos

Reducción de Moral	Disminución del autocontrol	Baja motivación	Intención de abandono
Agotamiento Emocional		Desconfianza	
Depresión			

SÍNDROME DEL SUPERVIVIENTE
Fuente: Marques, Galende y Cruz (2006)

10.2) El trabajador superviviente y las variables que afectan el rendimiento y la competitividad de la empresa

Para Sahdev (2003) la forma de como el trabajador superviviente percibe el proceso de downsizing es clave para su futuro desempeño en la organización.

Es por ello que cuando un trabajador se encuentra bajo el síndrome del superviviente, son múltiples las variables que pueden verse afectadas, entre estas variables los antecedentes destacan: el compromiso organizacional, el clima organizacional y los comportamientos innovadores (Noer, 1993).

Con respecto al compromiso organizacional podemos observar el estudio de Cavassi y Herrera (2005), en donde se obtuvo como conclusión que el compromiso organizacional no aumentó a pesar de que se haya llevado a cabo un programa de desvinculación asistida u outplacement.

En cuanto al clima organizacional, investigaciones como las de Bonnet y Cortez (2002) denotan que tras un proceso de downsizing las relaciones entre los trabajadores se intensificaron y fortalecieron, al igual que las relaciones con los jefes, volviéndose éstas más cercanas. Igualmente los investigadores señalan que en la organización reinaba un clima de compañerismo y fraternidad, contrariando a la hipótesis de que luego de la realización de un downsizing, suelen existir modificaciones negativas en el clima organizacional y en la lealtad de los trabajadores.

Luego, en cuanto a los comportamientos innovadores destaca la investigación de Marques, Galende y Cruz (2006), cuyo objetivo se centraba en estudiar el nivel de inseguridad percibida en el empleo y su incidencia en los comportamientos innovadores en una organización donde se llevó a cabo un proceso de downsizing. Estudio donde los investigadores lograron evidenciar que los comportamientos innovadores se veían afectados de forma negativa tras el proceso de downsizing.

11) Comportamiento innovador

Todas las empresas que deseen ser competitivas hoy en día deben tener capacidad innovadora en su recurso humano, es por ello que en un proceso de downsizing lo idóneo es identificar a las personas que posean estas características y mantenerlas en la empresa de manera que ésta no pierda su capacidad de mantenerse en el mercado luego de un proceso tan complejo (Silva, 2004).

Robinson y Stern (2000), consideran que la innovación es el resultado de la creatividad corporativa, la cual surge cuando los empleados hacen algo nuevo y potencialmente útil sin que se les haya mostrado o enseñado directamente.

Sin embargo Ponti (2001) expone que el concepto de innovación no puede simplemente encasillarse en la creación o generación de algo nuevo que posea valor significativo para un individuo, grupo, organización, industria o sociedad; si no que debemos entender a la innovación como la variable que arropa la iniciativa y la creatividad, ambas en conjunto son algunas las virtudes más apreciadas que puede poseer el recurso humano de una organización, y vitales para salir de periodos de crisis.

Así, en virtud a lo anteriormente expuesto, se hace pertinente utilizar la definición establecida por Ponti (2001) para el marco del presente estudio, siguiendo la idea de que la iniciativa y la creatividad son parte fundamental del proceso de innovación y estas serán medidas como un todo.

11. 1) El comportamiento innovador como reflejo de la iniciativa

Usualmente se suele confundir a la innovación y a la iniciativa como dos variables diferentes e independientes la una de la otra, pero esto no puede estar más lejos de la realidad.

Los comportamientos innovadores del personal de una organización solo pueden exteriorizarse de manera oportuna con el conducto esencial para el mismo: la iniciativa, y ésta radica en cada una de las personas que tienen ideas innovadoras (Ponti, 2001).

De la misma manera Ponti (2001) afirma que un proceso de innovación demuestra el esfuerzo e iniciativa del personal de la empresa, ya que una iniciativa acertada y conveniente empuja un paso más hacia adelante y abre la puerta de la siguiente etapa de prosperidad en cualquier momento para la organización.

La innovación permite buscar nuevas formas de aprovechar el potencial creativo de una organización y conseguir que todos sus integrantes aporten lo mejor de sí mismos, es una mejora planificada, que surge como consecuencia de necesidades detectadas en el sistema, en las personas involucradas o en situaciones de contingencia. A través de los comportamientos innovadores se pueden reinventar nuevas formas de entender y mejorar el trabajo. (Ponti, 2001)

Las organizaciones con mayor éxito serán, hoy y en el futuro, aquellas que hayan aprendido a abrazar la innovación y la iniciativa de su personal, estas organizaciones estarán llenas de nuevas ideas, de modelos de negocio innovadores y de enfoques imaginativos, además sabrán incentivar la creatividad y poner en práctica las ideas de sus colaboradores de una manera flexible y rápida, con la firme creencia de que para innovar y lograr el éxito en un entorno turbulento, como un downsizing, es fundamental crear un clima de innovación en el lugar de trabajo y proporcionar herramientas y técnicas para la creación e implantación de los avances importantes (Ponti, 2001).

12) La inseguridad laboral percibida como variable que podría impactar la innovación posterior a un proceso de downsizing

En base a los estudios vistos como antecedentes a este proyecto de investigación, se realizó una identificación de la variable más recurrente y que se considera de mayor pertinencia, ya que podríagenerar un mayor impacto en la innovación a la hora de realizar un proceso de downsizing empresarial. Esta variablees la inseguridad laboral percibida.

Desde el punto de vista de la gestión de los recursos humanos, las percepciones subjetivas del riesgo de perder el trabajo tienen importantes efectos motivacionales para los trabajadores, con consecuencias en la productividad, la eficiencia, los salarios y el empleo (Blanchflower y Oswald, 1999).

Según Ferrie (2001), la inseguridad laboral puede ser clasificada de dos formas, auto-percibida o atribuida. En la primera el propio individuo señala su trabajo como inseguro, en cambio en la segunda el riesgo de inseguridad laboral se decide por el investigador, en base a circunstancias objetivas como la temporalidad del trabajo o la existencia de reestructuraciones en la empresa. Según autores como Stephens (2004), la inseguridad laboral percibida está correlacionada con pérdidas de empleo subsiguientes efectivas.

Por lo anteriormente mencionado, la inseguridad laboral se ha convertido en un estresor muy estudiado como resultado de los cambios del medio ambiente empresarial, ésta normalmente se encuentra asociada a resultados negativos o cambios perjudiciales en el entorno, así pues, es razonable esperar que la anticipación de la posible pérdida del trabajo, vaya asociada a consecuencias negativas. Por otro lado, la incertidumbre y la falta de control del entorno son conocidas como sus principales características las cuales dan a entender que la inseguridad laboral generará malestar (De Witt, 1998).

La inseguridad laboral ha sido objeto de múltiples críticas e interrogantes, por lo cual se dispone de una amplia gama de definiciones al respecto, esta se ha definido como un sentimiento que genera la posible pérdida del trabajo (Heaney, Israel, y House, 1994), asimismo Greenhalgh y Rosenblatt (1984) la han definido como la sensación de impotencia que se produce ante la posibilidad de perder el trabajo; mientras que otros autores la han

definido como la preocupación asociada a la posibilidad de no poder permanecer, en el futuro, en un determinado empleo.

Una de las características de la inseguridad laboral es la naturaleza involuntaria de la pérdida del trabajo o de algunas características del mismo (Greenhalgh y Rosenblatt, 1984). Otra de sus características es que tiene un carácter “anticipatorio”, es decir es la anticipación de un suceso estresante, como la posible pérdida del trabajo y no su ocurrencia, lo que hace de la inseguridad laboral un estresor (Sverke y Hellgren, 2002). La mayoría de autores han abordado el estudio de la inseguridad laboral como una sensación más que a la posible pérdida del trabajo en sí (Johnson, 1984).

12.1) La inseguridad laboral como estresor

Desde sus inicios conceptualizados la inseguridad laboral ha sido considerada como un estresor y son múltiples las razones. Primeramente, constituye una amenaza porque se refiere al anticipo de un acontecimiento que genera estrés como lo es la pérdida del trabajo, además, va en conjunto con la indecisión y la falta de control del entorno.

Por último, se puede sugerir la teoría de la deprivación (Jahoda, 1982) que se refiere a que la inseguridad laboral puede desatar reacciones perjudiciales. Esto debido a que ante la posible pérdida del trabajo se ven amenazadas funciones psicológicas, sociales y económicas que cubren la vida laboral.

Jacobson (1991) admite que es un proceso complicado de abordar, ejemplifica esta cuestión comparando la inseguridad laboral con la situación de desempleo, por una parte la inseguridad laboral, al igual que el desempleo, va acompañada de incertidumbre acerca de qué va a pasar en el futuro y de falta de control sobre la situación (Jacobson, 1991). Por ello resulta complicado de afrontar y el individuo se siente incómodo al respecto. En el caso de la incertidumbre laboral ésta es referida a si la pérdida del empleo va a tener lugar o no (Lazarus y Folkman, 1984).

12.2) Consecuencias de la inseguridad laboral y su relación con la posible pérdida del trabajo

Como se explicó anteriormente la incertidumbre creada por la inseguridad laboral puede acarrear distintas consecuencias, ella es perjudicial tanto para el mismo individuo como para la organización, por ello, Greenhalgh y Rosenblatt (1984) sostienen que al influir la inseguridad sobre las actitudes y comportamientos del individuo ésta repercute sobre la eficacia de las organizaciones.

También, Sverke y Hellgren (2002) hacen una diferencia entre aquellas individuales a corto y a largo plazo. A nivel individual, la falta de satisfacción y de implicación laboral son consecuencias de la inseguridad laboral que se producen a corto plazo, en cambio, otras como la disminución de la salud mental y física lo son a largo plazo.

Con respecto a consecuencias de otra índole en la organización, a corto plazo, la inseguridad laboral puede desencadenar actitudes negativas en el entorno como la falta de confianza y de compromiso organizacional, a largo plazo, cabe mencionar el aumento de la propensión al abandono y a la disminución del rendimiento y la capacidad innovadora de los empleados. Esta relación comprobada entre ambas variables es lo que inspiró el enfoque del presente estudio.

13) Relación entre comportamiento innovador y la inseguridad percibida en trabajadores supervivientes

La habilidad innovadora es algo que resulta fundamental a la hora de poder innovar, correspondiéndose con la habilidad de los empleados de la organización para tener la iniciativa necesaria para expresar sus ideas y para, mediante estas ideas, desarrollar nuevos o mejores productos, servicios, tecnologías, procesos de trabajo o mercados (Jong y Kemp, 2003).

El comportamiento innovador individual se puede definir por acciones individuales dirigidas a la generación, introducción y/o aplicación de innovaciones beneficiosas a cualquier nivel de la organización (Jong y Kemp, 2003), pero hoy en día la profunda crisis económica-

financiera ha provocado que millones de trabajadores se vean afectados por reestructuraciones, expedientes de regulación de empleo, cierres de empresa o reducciones de plantilla entre otros fenómenos económicos y empresariales. Es con la reducción de la fuerza de trabajo donde verdaderamente se quiebran relaciones humanas y se rompe la continuidad dado que algunas personas sufren el despido y salen de la organización.

Así lo que se ha ganado durante el pasado se termina y el aprendizaje continuo y las relaciones se quiebran, afectando notablemente el proceso de innovación en la empresa ya que el trabajador tiende a sucumbirse en un fuerte estado de inseguridad (Sahdev, 2003).

La seguridad laboral ha sido definida en torno a la percepción de estabilidad y continuidad en el empleo dentro de una organización, así tiende a relacionarse con diversas variables como una menor satisfacción laboral, niveles altos de angustia psicológica, descenso del desempeño y una clara disminución de la capacidad innovadora, ya que ahora más que nunca, el rendimiento del empleado dependerá de su iniciativa para fomentar tanto el crecimiento personal como el cambio positivo de la organización (Dougherty y Bowman, 1995).

Así, en relación con lo expuesto anteriormente, diferentes estudios han señalado la importancia de la percepción de seguridad, ya que el comportamiento innovador suele ser influenciado a través de las características de las situaciones, así la innovación individual tiende a inhibirse cuando las personas se sienten inseguras en su entorno laboral (Pons, 2009).

Siguiendo los resultados de la investigación realizada por Sahdev (2003) se comprobó que el downsizing repercute en pérdidas a varios niveles, ya sea en lo que respecta a capacidades como la de aprendizaje o en la propia innovación, al suponer una quiebra respecto a lo que se ha ganado durante el pasado, demostrando que la inseguridad en el empleo y la falta de compromiso con la organización son también resultados del downsizing.

De la misma manera el autor presenta en su trabajo dos factores que probablemente afectan al grado de impacto del downsizing sobre los supervivientes: la frecuencia (expresada en términos de baja o alta) y el nivel de control que la organización tiene sobre la decisión de

hacer o no downsizing (expresado en términos de razones reactivas o proactivas en la decisión), afirmando que cuando existan razones reactivas y una baja frecuencia del downsizing, probablemente se origine una sobrecarga de trabajo, bajos niveles de confianza, bajos niveles de compromiso e inseguridad en el empleo, pero cuando existan razones reactivas con alta frecuencia, es probable que aparezca fatiga, cinismo, bajos niveles de confianza , inseguridad en el empleo y disminución de la capacidad creativa e innovadora.

Desde otra perspectiva, Mishra y Spreitzer (1998) concluyen que la motivación y la moral de los empleados tiende a disminuir posterior a un proceso de downsizing, ya que los efectos que éste produce sobre los supervivientes suelen incluir aumento del estrés por la duda acerca de su futuro, reducción de oportunidades en la carrera profesional y disminución de la lealtad con la empresa, además de una falta de comportamiento creativo en los empleados y, por consiguiente, de comportamiento innovador.

Por otra parte, Dougherty y Bowman (1995) como resultado de su trabajo expresan que el rendimiento de los trabajadores tiende a aumentar a lo largo del tiempo siempre que exista claridad en la organización y que este aumento será mayor todavía cuando esta claridad se combine con una gran seguridad en el empleo.

De igual forma los investigadores señalan que la innovación se encuentra caracterizada por la búsqueda e implementación permanente de nuevas ideas y demuestran cómo la baja motivación, moral, compromiso y lealtad todas originadas por el downsizing repercuten ampliamente y de manera negativa sobre el proceso de búsqueda y exploración que origina nuevos productos, nuevas técnicas, nuevas formas de organización y nuevos mercados.

Igualmente Pons (2009) expone que ante la percepción de inseguridad, la respuesta del empleado podría ser la no innovación, causada por el temor a las consecuencias de un posible error para su continuidad en la empresa; y generada en un plano emocional relacionado con la percepción de injusticia, donde el trabajador tiende a pensar que la organización no le brinda seguridad y que por ello no merecerá su esfuerzo.

Así se entiende que la generación e implementación de ideas que conlleva un proceso de innovación necesita de un adecuado nivel de motivación, capacidad y conocimiento, dado que el resultado del trabajo de los individuos es máximo cuando existe claridad y seguridad en el empleo, y bajo cuando aparece la inseguridad (Jong y Kemp, 2003).

Por lo tanto para el presente trabajo de investigación se tomarán las variables de comportamiento innovador e inseguridad laboral, ya que mientras que los comportamientos innovadores son vitales para que una empresa sea competitiva en el mercado, la inseguridad percibida podría afectar la salud y el rendimiento de los trabajadores supervivientes a una reducción que hacen que las empresas sean líderes en el mercado.

14) Relación entre variables socio-laborales con la inseguridad percibida tras un proceso de downsizing

Las variables socio-laborales también son sometidas a consideración a la hora de verificar los efectos de un downsizing, aunque para el presente estudio no son tan relevantes y no se encuentran tan profundamente consideradas, en múltiples investigaciones como otros aspectos, se podría indicar que valdría la pena su consideración para futuros proyectos de investigación. (Marques, Galende y Cruz, 2006)

14.1) Edad

Para Marques, Galende y Cruz (2006) la edad es considerada como una variable importante sobre la inseguridad laboral percibida en un trabajador que ha permanecido en la empresa luego de un proceso de downsizing. Esto se debe a que la población más joven posee una mejor capacidad para soportar el despido, y una mayor adaptabilidad al cambio organizacional en comparación a las personas que superan los 30 años de edad. Además estos investigadores sostienen que las personas más jóvenes (ya que presentan una mayor tendencia a cambiar de empleo), se ven más interesados en buscar constantemente mejores condiciones de trabajo, son más dinámicos, aceptan riesgos, son más retadores y más competitivos.

Por lo tanto la inseguridad laboral que puede percibir la población más joven de la empresa será menor que la que podría percibir los empleados de mayor edad, ya que estos

suelen sentirse más presionados por generar un constante ingreso a causa de compromisos, la familia y responsabilidades adheridas a ellas.

14.2)Antigüedad en la empresa

En cuanto la variable de antigüedad en la empresa, autores como Marques, Galende y Cruz (2006) siguen lo expuesto por Kleysen y Street (2001), quienes pudieron determinar que la antigüedad en la empresa es una variable primordial para la percepción de inseguridad laboral, ya que los trabajadores con mayor tiempo en la empresa se encontraran más comprometidos con la misión, visión y valores de la organización, mientras que aquellos trabajadores con pocos años de prestación de servicio tenderán a explorar nuevas opciones laborales, a buscar mejores condiciones y por ende presentarán una menor inseguridad laboral ante un downsizing, debido a que las relaciones que tienen con la misma son reducidas y muy nuevas por lo cual no tienen un valor muy desarrollado por el cargo que ejercen.

14.3)Responsabilidad Familiar

En cuanto a esta variable Marques, Galende y Cruz (2006) indican que todos aquellos trabajadores que poseen una mayor responsabilidad familiar suelen ser los que manifiestan mayores síntomas de inseguridad laboral posterior a un proceso de reducción de plantilla, esto causado por la presión de ser el sostén de un grupo familiar de tamaño considerable (2 a 5 personas).

14.4)Nivel educativo

Con respecto al nivel de instrucción y educación de una persona Marques, Galende y Cruz (2006) afirman que quienes poseen un nivel de instrucción más bajo, es decir primaria y secundaria, tienden a percibir una inseguridad laboral bastante amplia, todo esto gracias a que éstos son los trabajadores con menos valor intelectual en la organización y consideran que es mucho más difícil ser contratados nuevamente por otra empresa.

Sin embargo, Marques, Galende y Cruz (2006) afirman que aquellas personas que poseen un nivel de instrucción superior como técnicos superiores, licenciados y doctores,

suelen percibir un grado de inseguridad laboral bastante alto ya que estas personas suelen ocupar cargos jerárquicamente más altos en la organización y suelen presentar grandes niveles de estrés, una mayor propensión a enfermedades e incluso desgasto físico y emocional que acarrea para los empleados un proceso de downsizing.

14.5) Género

Marques, Galende, y Cruz (2006) exponen que, al seguir diversas investigaciones, se ha obtenido como resultado que las mujeres son aquellas que normalmente suelen manifestar un nivel de inseguridad laboral mayor que los hombres, ya que usualmente éstos tienen mayores oportunidades en el mercado de trabajo y adicionalmente, las empresas prefieren contratar sus servicios.

14.6) Estado Civil

Para Marques, Galende y Cruz (2006) el estado civil es una variable importante porque a través de ella se puede entender el nivel de inseguridad laboral percibida tras un proceso de downsizing, ya que usualmente las personas solteras son quienes suelen poseer un nivel de inseguridad mayor al no vivir con otra persona que sea capaz de brindarle un sustento económico temporal en caso de que éste sea despedido. Sin embargo el estudio de Kleysen y Street (2001) establece que las personas que se encuentran casadas o poseen una familia establecida suelen sentir altos niveles de inseguridad ante la posible pérdida del empleo dado a la pérdida de aporte económico que esto podría significar en el núcleo familiar.

14.7) Rango Salarial

Para Marques, Galende y Cruz (2006) el rango salarial es una variable importante a la hora de conocer la inseguridad laboral de un trabajador, ya que al ser éste muy bien remunerado tendrá gran temor de ser desplazado de su puesto de trabajo y su inseguridad laboral será pues mayor que la de aquellos trabajadores con baja remuneración.

14.8) Número de empleos anteriores

Para Marques, Galende y Cruz (2006) el número específico de empleos que ha tenido el trabajador previos a su ingreso en la empresa resulta una variable muy importante ya que la misma puede determinar la percepción de inseguridad en los trabajadores, es decir todas aquellas personas que hayan tenido solo 1 empleo es muy probable que terminen por manifestar niveles de inseguridad bajos ante la posibilidad de conocer y experimentar en otras organizaciones, a diferencia de aquellos trabajadores con un mayor número de empleos que tienden a apreciar más el hecho de hacer carrera dentro de la organización y mantenerse estables, por ende sienten un mayor temor ante la posibilidad de perder su trabajo.

14.9)Departamento al que pertenece el trabajador

Siguiendo a Marques, Galende y Cruz (2006) el departamento al que pertenece el trabajador podría determinar los niveles de inseguridad percibida, ya que resulta muy importante determinar tras un proceso de downsizing si el temor proviene esencialmente de la calidad de gestión de cada departamento y su manejo de la reducción o si éste en verdad es una característica de cada persona tras el downsizing en general.

CAPÍTULO III

MARCO REFERENCIAL

Fundada en 1996 tras la fusión de 3 empresas del sector farmacéutico, la “Empresa A” tiene sus orígenes en la ciudad de Basilea, Suiza y desde ese momento se ha caracterizado como una organización cuya razón de ser es la pasión por desarrollar y comercializar nuevos productos que contribuyan al progreso humano mediante los avances en la ciencia y la salud.

Hoy en día la “Empresa A” es una organización de carácter mundial centrada en ofrecer soluciones médicas ante las cambiantes necesidades de los pacientes y la sociedad. Así mismo su visión se ha mantenido en ser la compañía farmacéutica más exitosa y eficiente del mundo, todo esto gracias a sus valores estratégicos de innovación, calidad, colaboración, integridad y coraje.

Por otra parte su misión consiste en descubrir, desarrollar y comercializar con éxito productos innovadores en áreas crecientes de la atención sanitaria destinados a prevenir y curar enfermedades, aliviar el sufrimiento y a mejorar la calidad de vida de todos los pacientes alrededor del mundo.

Así la “Empresa A” a través de los años ha orientado su negocio en tres divisiones principales: farmacéutica, atención oftálmica y genéricos a fin de lograr una amplia gama de productos y tratamientos que permitan abordar necesidades médicas no satisfechas en pacientes de todo el mundo.

En Venezuela la “Empresa A” actualmente se encuentra constituida por una presidencia que incluye el Presidente o CEO de la empresa a nivel nacional, el vicepresidente y diversos gerentes de áreas claves, así como por 13 departamentos estructurados, donde la mayoría pueden subdividirse para un mismo departamento por gestión entre áreas de pediatría y adultos, o según su área geográfica de impacto (área metropolitana de Caracas o el interior del país).

Con respecto a la característica primordial de la investigación, el downsizing, la “Empresa A” para el año 2016 sufrió una severa reducción de personal donde para el mes de Enero, dándose así lugar a una reducción del 41% del recurso humano que integraba la organización.

El downsizing de la “Empresa A” fue netamente de carácter reactivo, y la misma lo atribuye a la complicada situación económica que atraviesa el país en conjunto con lo cuesta arriba que se está haciendo el trabajo en el sector farmacéutico, sector que adicionalmente hoy en día sufre grandes carencias por falta de divisas y materia prima, reducción de recursos y falta de reactivos entre otros aspectos.

Así atendiendo a lo expuesto anteriormente al considerar la composición estratégica de la organización y lo que fue su proceso de downsizing reactivo se considera que la “Empresa A” encaja perfectamente con las características requeridas del presente estudio. Sin embargo este aspecto fue ampliamente explicado en el Marco Metodológico (Capítulo IV) de la investigación.

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

1) Tipo de estudio y diseño de investigación

1.1) Tipo de investigación

Siguiendo a Hernández, Fernández y Baptista (2007) se entiende que al realizar un trabajo de investigación se puede adoptar una clasificación diferente de acuerdo al enfoque e intención del estudio. Así mismo, los autores concluyen que los tipos de investigación pueden clasificarse como estudios: exploratorios, descriptivos y correlaciónales.

Arias (2006), entiende a la investigación correlacional como "un tipo de investigación que se utiliza a fin de determinar el grado de relación y semejanza que puede existir entre dos o más variables, es decir, entre características o conceptos de un fenómeno" (p. 53). Así, atendiendo a lo expuesto por el autor, se entiende que la utilidad y el propósito principal de los estudios correlaciónales es el de comprender de qué manera se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otra u otras variables relacionadas.

A demás Hernández et al (2007), declaran que el hecho de que dos variables estén correlacionadas significa que una varía cuando la otra también lo hace, y la correlación que pueda existir entre éstas podría ser tanto positiva como negativa. Si es positiva quiere decir que los sujetos que posean altos valores en una variable tienden a mostrar altos valores en la otra variable. Por otra parte, si es negativa, significa que sujetos con altos valores en una variable tenderán a mostrar bajos valores en la otra variable considerada.

Así, atendiendo a las consideraciones anteriores el siguiente estudio adoptó un tipo de investigación correlacional ya que su finalidad fue la de conocer de forma actualizada, completa, objetiva y organizada la relación o grado de asociación que existe entre la

inseguridad percibida en el empleo por los trabajadores supervivientes tras un proceso de downsizing y sus comportamientos innovadores en la “Empresa A”.

Por otra parte atendiendo al marco teórico y los antecedentes relevantes para la presente investigación es en este apartado donde se hace pertinente señalar la hipótesis que orientó el estudio:

Hipótesis: “A mayor inseguridad laboral percibida posterior a un proceso de downsizing menores serán los comportamientos innovadores manifestados por los trabajadores supervivientes de la “Empresa A”.

1.2) Diseño de Investigación

Balestrini (2006), define el diseño de investigación como un “plan global de investigación que integra de un modo coherente y adecuadamente correcto técnicas de recogida de datos, análisis previstos y objetivos” (p.113).

Desde otra perspectiva Hernández et al (2007) entienden por diseño de investigación “el conjunto de opciones metodológicas que configuran específicamente una investigación dada” (p. 260)

Así, para la elaboración de este estudio se siguió un diseño de investigación no experimental, que en palabras de Hernández et al (2007) “son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos (p.269), siendo este diseño muy pertinente ya que el estudio utilizó la variable de downsizing, variable que ya tomo lugar en la “Empresa A” sin la intervención directa de las investigadoras.

Aunado a esta situación, Cobela y Monsalve (2005) plantean que es posible categorizar el diseño de la investigación en función del tipo de datos a ser recogidos, clasificándole en dos grandes grupos: la investigación de tipo bibliográfico, y la investigación de campo.

Así de lo expuesto anteriormente, se puede establecer que el diseño del presente trabajo de investigación es también de campo, ya que el mismo “se basó en datos primarios, obtenidos directamente de la realidad por las investigadoras” (Cobela y Monsalve, 2005, p.69). De la

misma manera se considera que el presente trabajo se puede categorizar como de campo ya que los datos se recolectaron directamente de los sujetos investigados sin alterar las condiciones existentes, es decir, no se manipularon ni controlaron ninguna de las variables.

Finalmente, la presente investigación se desarrolló en el plano de un caso de estudio donde la tarea primordial fue la de comprender la relación entre las variables de inseguridad laboral percibida en el empleo por los trabajadores supervivientes y sus comportamientos innovadores en la “Empresa A”; con el fin de proporcionarle herramientas y conceptos teóricos que ayuden a comprender o diagnosticar el posible problema que ésta organización pueda estar enfrentando.

2)Unidad de análisis, población y muestra

2.1) Unidad de análisis

La unidad de análisis del presente trabajo de investigación está conformada por la totalidad de trabajadores pertenecientes a la “Empresa A”. Empresa que a principios del año 2016 atravesó un proceso de downsizing reactivo, proceso que según Freeman & Cameron (1993) se entiende como aquel downsizing que se implanta ante un periodo de crisis, de forma acelerada en mediana o gran escala, logrando reducciones de al menos el 20% de la plantilla global de la organización. Así siguiendo el planteamiento de dichos autores, se puede establecer que la “Empresa A” encaja perfectamente con las características necesarias del estudio ya que la misma sufrió una reducción del 41% de su plantilla en el corriente año.

Por otra parte Freeman & Cameron (1993) exponen que 6 meses es un lapso de tiempo que se considera idóneo al medir el impacto de una reducción de plantilla realizada de forma reactiva ya que este lapso se considera lo suficientemente reciente como para que éste sea aún un hecho relevante y fácil de expresar a través de sentimientos vigentes, pero lo suficientemente lejano como para que haya transcurrido un periodo significativo de tiempo en el que puedan establecerse patrones de comportamientos innovadores en los trabajadores una vez culminado el proceso de downsizing. Es por ello que en este punto es importante resaltar que la reducción de la “Empresa A” sucedió a finales del mes de Enero del año 2016, tiempo

que se considera idóneo para fines de la investigación ya que el tiempo transcurrido entre la ejecución del downsizing y la evaluación de sus trabajadores supervivientes considerados para este estudio fue de 6 meses.

2.2) Población

Para Arias (2006) el término población es “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio” (p.81).

Asimismo, el mencionado autor expone que la población de una investigación puede ser de carácter finito o infinito, donde la población finita será la agrupación en la que se conoce la cantidad de unidades que la integran y a su vez se tiene un registro documental de dichas unidades; y la población infinita será aquella población donde no se conoce con precisión la cantidad de unidades que la integran y a su vez no se tiene un registro documental de dichas unidades.

Así, atendiendo a las consideraciones anteriores, el tipo de población que se tomó en consideración para la elaboración del estudio fue de carácter finito ya que la misma estuvo conformada por la totalidad de trabajadores supervivientes pertenecientes a los departamentos de marketing (pediatría y adultos), relaciones públicas (pediatría y adultos), presupuesto, comunicaciones y relaciones internacionales (pediatría y adultos), planificación estratégica, ventas (pediatría y adultos) tanto para el área metropolitana de Caracas como para el interior del país y recursos humanos de la “Empresa A”.

Por último es de gran importancia establecer que para fines del estudio se tomaron en consideración dichos departamentos ya que los trabajadores que los componen son personas que están directamente involucradas en tareas y procesos innovadores y creativos, aportes de ideas, mejoras de procesos o de cambios rápidos que requieren constantemente de respuestas efectivas a diferencia de otras áreas que involucran tareas un poco más rutinarias o estructuradas.

2.3) Muestra

Es importante que la selección de la muestra sea llevada a cabo con mucha cautela, y que ésta misma sea representativa ante su población ya que será la determinante para ejecutar el proceso de validación y confiabilidad (Hernández et al, 2007).

De la misma manera Hernández et al (2007) exponen que el tipo de muestreo a utilizar en una investigación puede ser de carácter probabilístico y no probabilístico, donde éste último le permite al investigador seleccionar de manera directa e intencionadamente la muestra que supone sea más representativa, utilizando así criterios subjetivos y en función de la investigación que se vaya a realizar.

Así, a efectos de la presente investigación se considera que esta clase de muestreo será el más adecuado, ya que al considerar que la "Empresa A" sufrió una reducción tan amplia y significativa de su plantilla (41%) la cantidad de trabajadores que quedaron disponibles para ser considerados para el estudio fueron reducidos.

Finalmente la "Empresa A" le proporcionó la base de datos de la organización y allí se seleccionaron a todos los trabajadores pertenecientes a los departamentos de marketing (pediatría y adultos), relaciones públicas (pediatría y adultos), presupuesto, comunicaciones y relaciones internacionales (pediatría y adultos),planificación estratégica, ventas (pediatría y adultos Caracas y el interior del país) y recursos humanos, donde finalmente se seleccionaron a los 120 trabajadores que integraban dichos departamentos. Adicionalmente se consideraron 13supervisores de todos estos trabajadores a fin de que los evaluaran con respecto a sus comportamientos innovadores (metodología que se especifica en el apartado 4:"Técnicas de recolección de datos, procesamiento y análisis de datos").

3) Variables: definición conceptual y operacional

3.1) Inseguridad laboral percibida posterior a un proceso de downsizing

3.1.1) Definición conceptual

La inseguridad laboral se define como un sentimiento de miedo ante la posibilidad de perder el empleo, este sentimiento suele generar impotencia y preocupación ante el riesgo de no poder permanecer en el cargo específico que ocupa actualmente un trabajador dentro de la empresa, siendo posible que esta inseguridad sea una consecuencia de la utilización de un proceso de downsizing (Marques, Galende y Cruz, 2006).

3.1.2) Definición Operacional

La inseguridad laboral percibida se refiere al sentimiento producido por la incertidumbre con respecto al futuro y el temor a la reducción o eliminación del cargo generado por un evento traumático vivido en el ambiente laboral (Marques, Galende y Cruz, 2006).

3.1.3) Dimensiones

3.1.3.1) Incertidumbre con respecto al futuro

Se refiere a la duda o perplejidad que existe sobre lo que podría llegar a pasar. Esta suele estar relacionada o producida por la inseguridad que un individuo suele experimentar tras determinado suceso dentro de la organización (Marques, Galende y Cruz, 2006).

Así mismo, el indicador que corresponde a esta dimensión es:

- ✓ Confianza con la organización: Este concepto comprende el nivel de seguridad plena o esperanza firme que posee una persona sobre el hecho de conservar su puesto de trabajo en la organización donde hace vida laboral (Marques, Galende y Cruz, 2006). Este indicador se encuentra representado por los ítems 1, 5 y 7 del “Instrumento para trabajadores”.

- ✓ Compromiso con la organización: Se refiere al nivel de afinidad que siente una persona hacia la organización donde hace vida laboral. De la misma manera comprende la voluntad que posee el trabajador de permanecer en la empresa, demostrando que ese sentimiento genera un impacto directo sobre la calidad de su trabajo, ya que éste está evitando constantemente la pérdida de efectividad sobre el mismo y aumentando la cantidad y calidad de aportes y oportunidades de mejora (Marques, Galende y Cruz, 2006). Este indicador se encuentra representado por los ítems 2, 8, 10, 11, 12, 13 y 14 del "Instrumento para trabajadores".

3.1.3.2) Temor a la reducción o eliminación del cargo:

Indica el miedo que posee un trabajador ante la revocación, reducción, supresión o cancelación de su puesto de trabajo en la organización (Marques, Galende y Cruz, 2006).

Los indicadores que corresponden a esta dimensión son:

- ✓ Despido: comprende la acción a través de la cual la voluntad unilateral del empleador se manifiesta con respecto a culminar o poner fin a la relación laboral que comparte con el trabajador (Marques, Galende y Cruz, 2006). Este indicador se encuentra representado por los ítems 3 y 6 del "Instrumento para trabajadores".

- ✓ Reducción del nivel jerárquico: Comprende un movimiento descendente en el organigrama de la organización donde el trabajador pasa a ocupar un cargo inferior al que solía poseer (Marques, Galende y Cruz, 2006).Este indicador se encuentra representado por el ítem número 4 del "Instrumento para trabajadores".

3.2) Comportamiento Innovador

3.2.1) Definición Conceptual

Es el proceso mediante el cual una persona genera resultados originales, satisfactorios y aplicables producidos por la instrumentación del enfoque de la creatividad (Ponti, 2001).

3.2.2) Definición operacional

Son las conductas demostradas por el trabajador aunadas a la generación de ideas creativas, solución de problemas e incorporación de mejoras en los procesos de trabajo dentro de la empresa (Marques, Galende y Cruz, 2006).

3.2.3) Dimensiones:

3.2.3.1) Generación de ideas creativas:

La generación de ideas creativas comprende los pasos y procesos para la producción de una idea, un concepto, una creación o un descubrimiento que es nuevo, original, útil y que satisface tanto a su creador como a otros durante algún periodo (Marques, Galende y Cruz, 2006).

Los indicadores que corresponden a esta dimensión son:

- ✓ Transmisión de ideas creativas a superiores o compañeros: Engloba todo aquel proceso humano a través del cual una persona transmite ideas, opiniones o puntos de vista de manera constante, persuasiva y enérgica hacia su superior, supervisor, equipo de trabajo o compañeros a fin de alcanzar un mejor resultado en la tarea que se está realizando o garantizar un mejor trabajo en general (Marques, Galende y Cruz, 2006). Este indicador se encuentra representado por los ítems 6 y 8 del “Instrumento para supervisores”.

- ✓ Compromiso con el proceso de innovación: Comprende la capacidad de una persona de verse verdaderamente involucrado y entusiasmado con el proceso de generación de nuevas ideas o mejores formas de hacer las cosas en su organización, departamento o cargo. Representa ampliamente a aquellas personas que no solo desarrollan una idea, si no que la ejecutan y se encuentran dispuestas a mejorarse a sí mismos y a su entorno en general, mostrándose siempre receptivos a opiniones externas que brinden mejoras o innovaciones a su trabajo (Marques, Galende y Cruz, 2006). Este indicador se encuentra representado por los ítems 11, 12, 13 y 14 del “Instrumento para supervisores”.

- ✓ Habilidad de pensamiento creativo: Comprende la habilidad de formar y proponer nuevas ideas o formas de hacer las cosas para llenar una necesidad o alcanzar mejores resultados (Halpern, 1984). Este indicador se encuentra representado por el ítem número 7 del "Instrumento para supervisores".

3.2.3.2) Solución de problemas:

La resolución de problemas es una actividad cognitiva que consiste en proporcionar una respuesta-producto a partir de un objeto o de una situación y en la búsqueda sistemática del origen de un determinado problema para así poder resolverlo (Marques, Galende y Cruz, 2006).

El indicador correspondiente a esta dimensión es:

- ✓ Búsqueda de soluciones efectivas: Consiste en la generación de soluciones o resultados a alguna situación o problema específico de forma apropiada, esperada o innovadora (Marques, Galende y Cruz, 2006). Este indicador se encuentra representado por los ítems 5 y 16 del "Instrumento para supervisores".

3.2.3.3) Incorporación de mejoras:

La incorporación de mejoras es definida como la forma o manera de adicionar cambios y progresos a asuntos, objetos o cosas ya existentes hacia un estado mejor que en el que se encontraban anteriormente (Marques, Galende y Cruz, 2006).

Los indicadores que corresponden a esta dimensión son:

- ✓ Aplicación de nuevas técnicas de trabajo: Consiste en la habilidad de crear nuevos pasos o procesos para realizar las acciones que conllevan al trabajo efectivo y exitoso dentro de un cargo en específico y son valoradas por la organización (Marques, Galende y Cruz ,
  2006). Este indicador se encuentra representado por los ítems 2 y 9 del "Instrumento p ara Supervisores".

- ✓ Iniciativa de nuevas mejoras: Comprende la capacidad que posee una persona para generar acciones o cambios en procesos ya estipulados o estructurados. Estas acciones suelen estar acompañadas de amplia iniciativa, entusiasmo e interés de parte de la persona, hecho que suele impulsarla a aspirar a una mejora continua o una mayor capacitación o preparación que logre impactar y mejorar su vida laboral de forma positiva (Marques, Galende y Cruz, 2006). Este indicador se encuentra representado por los ítems 1, 3, 4, y 15 del "Instrumento para supervisor".

- ✓ Desarrollo de mejores procesos, procedimientos o metodologías beneficiosas a nivel organizacional, departamental o del cargo: Hace referencia al hecho de poner en marcha o desarrollar con entusiasmo y a profundidad todas aquellas ideas o propuestas que le brinden a la organización, departamento o cargo una nueva o mejor manera de realizar las tareas (Marques, Galende y Cruz, 2006). Este indicador se encuentra representado por los ítems 10 y 17 del "Instrumento para supervisores".

3.3) Variables socio-laborales

Las variables socio-laborales son aquellos factores "asociados al perfil sociodemográfico de los trabajadores" (Hernández et al, 2007 p.378). Así al utilizar el estudio de Marques, Galende y Cruz (2006) se observó que la inseguridad laboral percibida por los trabajadores que permanecen en la empresa tras un proceso de downsizing, podría verse influenciada por otras variables sociolaborales las cuales serán consideradas en la investigación a efectos de enriquecer el análisis descriptivo.

3.3.1) Género

Grupo al que pertenecen los seres humanos de cada sexo, entendido este desde un punto de vista sociocultural en lugar de exclusivamente biológico (Calhoun, Light y Keller, 2000, p.248).

3.3.2) Edad

Biológicamente es el número de años que han transcurrido desde el momento en que ha nacido una persona (Calhoun, Light y Keller, 2000, p.300).

3.3.3) Nivel Educativo

Es el último grado de instrucción académico que posee una persona el cual pudo ser obtenido a través de una educación regular bien sea primaria, secundaria, diversificada o técnica (Calhoun, Light y Keller, 2000, p.304).

3.3.4) Estado Civil

Se entiende por estado civil la condición de una persona según el registro civil en función de si tiene o no pareja y su situación legal respecto a esta misma situación (Calhoun, Light y Keller, 2000, p.306).

3.3.5) Responsabilidad Familiar

La responsabilidad familiar se refiere al conjunto de personas que residen o no en la misma vivienda pero que dependen de los ingresos de una persona en cuestión (Calhoun, Light y Keller, 2000, p.311).

3.3.6) Rango Salarial

Comprende el rango donde se ubica la remuneración otorgada a los trabajadores por su prestación de servicio (Calhoun, Light y Keller, 2000, p.313).

3.3.7) Antigüedad en la empresa

Comprende el tiempo total en años que tiene la persona ejerciendo labores por cuenta ajena en una organización bien sea en el ámbito público o privado y por la cual percibe una remuneración (Marques, Galende y Cruz, 2006, p. 76).

3.3.8) Número de empleos anteriores

Comprende el número específico de empleos que ha tenido el trabajador previos a su ingreso en la empresa donde labora actualmente (Marques, Galende y Cruz, 2006, p.82).

3.3.9) Departamento al que pertenece el trabajador

Acarrea el departamento al cual pertenece el trabajador específicamente en la organización. A su vez esto comprende el espacio en el que se ubica estratégicamente el cargo que éste mismo desempeña y en el cual logra cubrir y hacer todas sus tareas diarias (Marques, Galende y Cruz, 2006, p.84).

3.4) Matrices de operacionalización

3.4.1) Matriz de operacionalización de la variable inseguridad laboral percibida posterior a un proceso de downsizing.

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems en el cuestionario
Inseguridad laboral percibida posterior a un proceso de downsizing	La inseguridad laboral se define como un sentimiento de miedo ante la posibilidad de perder el empleo, este sentimiento suele generar impotencia y preocupación ante el riesgo de por no poder permanecer en el futuro en un cargo específico que ocupa actualmente un trabajador dentro de la empresa, siendo posible que esta inseguridad sea una consecuencia de la utilización de un proceso de downsizing (Marques, Galende y Cruz, 2006).	Es el sentimiento producido por la incertidumbre con respecto al futuro y el temor a la reducción o eliminación del cargo generado por un evento traumático vivido en el ambiente laboral (Marques, Galende y Cruz, 2006).	Incertidumbre con respecto al futuro	Desconfianza con la organización	1, 5, 7, 9
				Falta de compromiso con la organización	2, 8, 10, 11, 12, 13, 14
			Temor a la reducción o eliminación del cargo	Temor al despido	3, 6
				Temor a la reducción del nivel jerárquico	4

3.4.2) Matriz de operacionalización de la variable comportamiento innovador

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems en el instrumento
Comportamiento Innovador	Es el proceso mediante el cual una persona genera resultados originales, satisfactorios y aplicables producidos por la instrumentación del enfoque de la creatividad (Ponti, 2001).	Son las conductas demostradas por el trabajador aunadas a la generación de ideas creativas, solución de problemas e incorporación de mejoras en los procesos de trabajo dentro de la empresa (Marques, Galende y Cruz, 2006).	Generación de ideas creativas	Transmisión de ideas creativas a supervisores o compañeros	6, 8
				Compromiso con el proceso de innovación	11, 12, 13, 14
				Habilidad de pensamiento creativo	7
			Solución de problemas	Búsqueda de soluciones efectivas	5, 16
			Incorporación de mejoras	Aplicación de nuevas técnicas de trabajo	2, 9
				Iniciativa de nuevas mejoras	1, 3, 4, 15
				Desarrollo de mejores procesos, procedimientos o metodologías beneficiosas a nivel organizacional, departamental o del cargo	10, 17

3.4.3) Matriz de operacionalización de variables socio-laborales

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones
Género	Distinciones biológicas relacionadas con la reproducción	Género de la persona
Edad	Número de años cumplidos desde el nacimiento de una persona	Edad cronológica
Nivel educativo	Grado de instrucción completado por una persona	Grado de instrucción
Estado civil	Condición de una persona según el registro civil en función de si tiene o no pareja y su situación legal respecto a esta misma situación.	Estado civil legal
Responsabilidad familiar	Conjunto de personas que depende de los ingresos de una persona en cuestión	Número de cargas familiares
Rango salarial	Rango en el que se ubica la remuneración otorgada a los trabajadores por su prestación de servicio	Salario mensual
Antigüedad en la empresa	Tiempo de relación laboral entre un individuo y la organización en la que trabaja	Tiempo en la empresa
Número de empleos anteriores	Número específico de empleos que ha tenido el trabajador antes de su ingreso a la empresa	Número de empleos previos

4) Técnicas de recolección, procesamiento y análisis de los datos

Para analizar cualquier población es necesario obtener datos que le permitan al investigador conocerla a profundidad, efecto que se logrará únicamente a través de una adecuada técnica de recolección de datos. Es por ello que Hernández et al (2007), exponen que cualquier recurso del que se valga el investigador para acercarse a los fenómenos claves y extraer de ellos información podrá ser clasificado como una técnica de recolección de datos.

Así atendiendo a las consideraciones anterior es para la presente investigación se buscó obtener datos y recolectar la información necesaria a través del instrumento del cuestionario, dado a que éste es una técnica que pretende obtener información de forma directa de un grupo o muestra de sujetos.

Consecuentemente para la recolección de información de la presente investigación se utilizó como base el cuestionario diseñado por Marques, Galende y Cruz (2006). Cuestionario que se encuentra compuesto por cincuenta y nueve (59) preguntas cerradas, y consta de cuatro secciones.

La sección 1 comprende todas aquellas preguntas que involucran la variable de inseguridad laboral y percepción del trabajador acerca de su mantenimiento en la empresa y de su temor a la pérdida del empleo (ítems del 1 hasta el 19).

Seguidamente, la sección 2 comprende todas aquellas preguntas que involucran la variable de comportamientos innovadores (ítems del número 20 hasta el 32).

Posterior a ello, la sección 3 comprende preguntas que involucran la variable de compromiso organizacional y capacidad de aprendizaje, variables que no se tomaran en consideración para este estudio (ítems del 33 hasta el 40).

Y por último, la sección 4 está compuesta por 18 ítems que responden a consideraciones sociolaborales como el género, edad, años de servicio, departamento del trabajador, nivel educativo, estado civil, etc. (ítems del 41 al 59).

Una vez entendida la composición del instrumento base para la realización de este trabajo de investigación, es pertinente establecer que para el mismo se tomaran exclusivamente las variables de inseguridad percibida en el empleo, y comportamientos innovadores, ya que las variables de compromiso organizacional y capacidad de aprendizaje no resultan pertinentes para el objetivo de la investigación. Por lo tanto el instrumento original se redujo solo a la medición de las dos variables de interés para la investigación y se reformuló y adaptó a las necesidades de la misma.

4.1) Instrumentos utilizados para la investigación

A fin de obtener resultados idóneos y realizar una investigación concreta y coherente, se utilizaron 2 instrumentos distintos para medir cada una de las variables de interés para el estudio. Para el caso de la variable “Inseguridad laboral percibida posterior a un proceso de downsizing” se utilizó el “Instrumento del trabajador”, y para la variable “Comportamientos innovadores” se utilizó el “Instrumento para supervisores”. Ambas herramientas serán ampliamente explicadas a continuación.

4.1.1) Instrumento del trabajador

El “Instrumento del trabajador” (ver Anexo A) fue la herramienta utilizada para conocer los datos sociolaborales de la muestra (sección 1) y a su vez medir la inseguridad percibida en el empleo de los trabajadores supervivientes al downsizing que atravesó la “Empresa A” (sección 2).

Los trabajadores seleccionados para responder este modelo de cuestionario pertenecían a los departamentos de marketing (pediatría y adultos), relaciones públicas (pediatría y adultos), presupuesto, comunicaciones y relaciones internacionales (pediatría y adultos), planificación estratégica, ventas (pediatría y adultos Caracas y el interior del país) y recursos humanos, logrando así la respuesta del instrumento de parte de 120 trabajadores.

Así mismo el instrumento fue aplicado personalmente por las investigadoras y éste fue contestado por la totalidad de los trabajadores considerados para la muestra en un tiempo promedio de 8 minutos por persona, siendo este respondido con amplia facilidad y gran entusiasmo participativo.

El “instrumento del trabajador” está compuesto por dos secciones:

- **Sección 1: Datos sociolaborales del trabajador**

La primera sección del “Instrumento de trabajadores” comprende una serie de preguntas que brindaron información sobre el perfil socio-laboral de la muestra. De igual forma estas preguntas resultan muy relevantes ya que el instrumento fue contestado de manera anónima para cada uno de los trabajadores.

Por otra parte al atender a las teorías se hace necesario investigar los datos sociolaborales de la muestra ya que los mismos tienden a generar cierta influencia sobre el nivel de inseguridad percibida por los trabajadores después de la reducción (este hecho se explica ampliamente en el capítulo II: Marco Teórico de la investigación). Para ello se presentaron 9 preguntas, algunas con la oportunidad de responder escribiendo la opción que representara al trabajador y otras simplemente seleccionado alguna de las opciones presentadas al marcarla con una “X”.

Las preguntas (ítems) que comprenden esta sección fueron:

1) **Género:** El ítem número 1 brindó información sobre el género predominante en la muestra seleccionada para el estudio. Las opciones de respuesta fueron “Femenino” y “Masculino”.

2) **Edad:** El ítem número 2 brindó información sobre la edad predominante en la muestra seleccionada para el estudio. La opción de respuesta fue completamente abierta, es decir el encuestado debía escribir la opción que lo representara y a partir de la misma se consolidó una escala de respuestas apropiada que atendiera a las opciones expuestas por la muestra.

3) **Nivel Educativo:** El ítem número 3 brindó información sobre el nivel de instrucción del trabajador encuestado. Las opciones de respuesta para la misma fueron “Bachiller”, “TSU”, “Universitario”, y “Postgrado/Maestría/Otro“.

4) **Estado Civil:** El ítem número 4 brindó información sobre el estado civil de la muestra considerada para el estudio. Las opciones de respuesta fueron “Soltero (a)”, “Casado (a)”, “Divorciado (a)”,“Viudo (a)” y “Concubinato”.

5) **Carga familiar:** El ítem número 5 brindó información sobre el número de cargas o responsabilidades familiares que posee el trabajador. La opción de respuesta fue completamente abierta, es decir el encuestado debía escribir la opción que lo representara y a partir de la misma se consolidó una escala de respuestas apropiada que atendiera a las opciones expuestas por la muestra.

6) **Departamento:** El ítem número 6 brindó información sobre el departamento donde trabaja cada uno de los sujetos seleccionados para la muestra. De igual forma este ítem se incluyó en el instrumento a fin de que se pudiera tener un control de pertenencia de los individuos en cada uno de los departamentos en los que se realizó el estudio. La opción de respuesta fue completamente abierta, es decir el encuestado debía escribir la opción que lo representara.

7) **Antigüedad en la empresa**: El ítem número 7 brindó información sobre el tiempo que tenía cada uno de los sujetos considerados para la muestra en una relación laboral con la “Empresa A”. La opción de respuesta fue completamente abierta, es decir el encuestado debía escribir la opción que lo representara y a partir de la misma se consolidó una escala de respuestas apropiada que atendiera a las opciones expuestas por la muestra.

8) **Número de empleos anteriores**: El ítem número 8 brindó información sobre el número de empleos anteriores que tuvo cada uno de los trabajadores antes de hacer vida laboral dentro de la “Empresa A”. La opción de respuesta fue completamente abierta, es decir que el encuestado debía escribir la opción que lo representara y a partir de la misma se consolidó una escala de respuestas apropiada que atendiera a las opciones expuestas por la muestra.

9) **Rango salarial:** El ítem número 9 brindó información sobre el salario mensual que recibe cada uno de los sujetos encuestados en la investigación. Las opciones de respuesta fueron “De 20 a 40mil Bsf”, “De 40 a 60 mil Bsf “, “De 60 a 80mil Bsf”, “De 80 a 100mil Bsf” y de “100 mil Bsf o más”. Dicho rango de salario fue establecido ya que el mismo responde únicamente a las bandas salariales que operan dentro de la “Empresa A”, por lo tanto el trabajador podría seleccionar el salario mensual que devenga en un rango que es completamente adaptado y adecuado a su realidad organizacional.

- **Sección 2: Inseguridad laboral percibida tras el proceso de reducción de personal**

La segunda sección del “Instrumento para trabajadores” presenta una lista de 14 afirmaciones orientadas a conocer el grado o nivel de inseguridad laboral que existe en los trabajadores de la “Empresa A” tras la reducción de personal. Cada una de dichas afirmaciones se redactó en primera persona, buscando así establecer un lenguaje de fácil comprensión e identificación para todo aquel trabajador que respondiera el cuestionario.

Así mismo para dar respuesta a cada uno de estos ítems se estableció una escala de Lickert de 5 opciones para seleccionar, cuyos valores de respuesta oscilaban entre

“Totalmente en desacuerdo”, “En desacuerdo”, “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, “De acuerdo” y “Totalmente de acuerdo”, ordenadas de esta manera a fin de evitar la sugestión del trabajador al responder el instrumento. Finalmente para cada una de las afirmaciones el sujeto encuestado debía marcar con una “X” la opción que mejor lo representara, considerando únicamente su situación individual.

Por último este instrumento comprende los ítems número (1,2, 3, 4, 6, 7, 8, 10 ,12 ,13) modificados del instrumento original de Marques, Galende y Cruz (2006),en conjunto a diversas preguntas reformuladas y planteadas a fin de ajustar el instrumento para las necesidades específicas de la investigación y enriquecerlo con información adicional y coherente.

4.1.2) Instrumento del supervisor

El “Instrumento del Supervisor” (ver Anexo B) comprende un cuestionario realizado a fin de obtener información objetiva y externa con respecto a los comportamientos innovadores de los trabajadores supervivientes evaluados anteriormente con respecto a la inseguridad.

De la misma manera este instrumento se le aplicará a los supervisores o jefes de dichos trabajadores involucrando preguntas sobre su comportamiento innovador antes y después de la reducción de personal que sufrió la “Empresa A”. Así mismo es importante resaltar que los supervisores fueron únicamente un canal para llegar a una opinión objetiva con respecto a dichos comportamientos y que estos **NO** formaran parte de la muestra de estudio como tal, de igual forma esta metodología a seguir será explicada de manera amplia en la sección 4 (“Técnicas de recolección, procesamiento y análisis de los datos”)del presente capítulo.

Para la evaluación se consideraron 13 supervisores de los distintos departamentos de marketing (pediatría y adultos), relaciones públicas (pediatría y adultos), presupuesto, comunicaciones y relaciones internacionales (pediatría y adultos),planificación estratégica, ventas (pediatría y adultos Caracas y el interior del país) y recursos humanos de la “Empresa A”.

En este punto es muy importante resaltar que los instrumentos fueron diseñados y estructurados para cada uno de los supervisores, por lo tanto dentro de los mismos se encontraba una lista de nombres y códigos asignados para todos los trabajadores bajo el cargo de dicho supervisor, así éste podría responder las diferentes partes del instrumento considerando a cada uno de sus supervisados por separado, de igual forma esta explicación se ampliará posteriormente.

La aplicación del “Instrumento para supervisores” fue realizada personalmente por las investigadoras a cada uno de los supervisores de la organización, quienes se tomaron un tiempo promedio de 20 minutos por persona para contestar.

Finalmente el “Instrumento para supervisores” está compuesto por 4 secciones:

- **Sección 1 Presentación**

Esta sección comprende una breve explicación del instrumento, a su vez expone brevemente el perfil de las investigadoras, la forma en cómo debe responderse el cuestionario y la intención del estudio.

- **Sección 2 Datos:**

La sección de “Datos” presenta 6 preguntas o ítems considerando los datos sociolaborales del supervisor. Estas preguntas se establecieron a fin de que se pudiese tener un sistema de control y organización sobre los instrumentos mismos al conocer a que departamento pertenecía cada uno de los supervisores, cuantos supervisados tenia y cuánto tiempo llevaba en el cargo cada supervisor. Este último ítem fue incluido en el instrumento ya que fue estrictamente necesario para la investigación que cada uno de los supervisores tuviese un tiempo en la empresa mayor a los 6 meses, a fin de que el mismo pudiera conocer con exactitud los comportamientos antes y después de la reducción de cada uno de sus trabajadores.

Los ítems propuestos para esa sección fueron “Género”, “Edad”, “Nivel educativo”, “Departamento o gerencia que supervisa”, “Tiempo en el cargo” y “Número de asociados que

supervisa”. Finalmente es necesario señalar que los supervisados dentro de la “Empresa A” reciben el nombre de asociados, por lo tanto se reemplazó el nombre de “trabajadores” por “asociados” en el instrumento a fin de que el mismo encajara perfectamente con la cultura organizacional de la empresa y el nombre fuese más cotidiano para los supervisores.

- **Sección 3 Códigos**

La sección 3 de cada uno de los instrumentos de supervisores está compuesta por la lista de trabajadores bajo la responsabilidad de cada uno de estos. Todos los instrumentos fueron personalizados para esta sección, por lo tanto en cada una de las listas se presentó el nombre de todos los trabajadores a fin de que el supervisor en cuestión conociera a quien estaría evaluando exactamente. A su vez se presentó una lista de códigos donde cada uno de los nombres de los trabajadores representaba un código diferente, es decir el trabajador número 1 representaba el código 1 y así el supervisor al responder la pestaña 1 de la sección 4 sabría que para ese caso estaría evaluando al trabajador 1 y así sucesivamente.

De igual forma es importante destacar que dicha lista de códigos fue únicamente de conocimiento de los supervisores encargados de evaluar y de las investigadoras, siendo además estos códigos la única manera de identificar al trabajador una vez que respondió al cuestionario de inseguridad laboral percibida y así poder realizar el proceso de correlación coherente entre la respuesta del trabajador y la opinión objetiva de su supervisor con respecto a su comportamiento innovador.

- **Sección 4: Preguntas de comportamientos innovadores**

Una vez comprendida la metodología a seguir para responder el instrumento se presentaron diferentes hojas compuestas por las mismas preguntas para cada uno de los trabajadores a evaluar. La primera hoja le pertenecía al trabajador 1 y allí el supervisor debía responder considerando el desempeño individual de ese mismo trabajador y así sucesivamente según la cantidad de supervisados que éste mismo tuviese bajo su cargo.

La sección 4 presenta una serie de 17 afirmaciones con respecto a los comportamientos innovadores de cada uno de los trabajadores donde los mismos debían ser evaluados en dos tiempos, antes y después de la reducción. El instrumento siguió esta metodología ya que ésta sería la única forma de conocer si el downsizing generó algún impacto o variación que estos pudiesen reconocer sobre los comportamientos innovadores y el desempeño de cada uno de los trabajadores.

Así atendiendo a lo expuesto anteriormente, para darle respuesta a esta sección se propuso una escala de Lickert de 5 opciones cuyos valores de respuesta oscilaban entre "Totalmente en desacuerdo", "En desacuerdo", "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", "De acuerdo" y "Totalmente de acuerdo", ordenadas de esta manera a fin de evitar la sugestión al responder el instrumento. Finalmente para cada una de las afirmaciones el supervisor debía marcar con una "X" la opción que mejor representara al trabajador evaluado para ese momento considerando únicamente su situación individual.

Por último este instrumento comprende los ítems número (20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 28, 30, 32) del instrumento original de Marques, Galende y Cruz (2006) junto a diversas preguntas reformuladas y planteadas a fin de ajustar el instrumento para las necesidades específicas de la investigación y enriquecerlo con información adicional y coherente.

4.2) Confiabilidad del instrumento

Para Hernández et al (2007), la confiabilidad de un instrumento de medición radica en el hecho de que éste mida lo que el investigador quiere medir, y además que al aplicarlo varias veces sobre una misma muestra éste arroje el mismo resultado.

Por otra parte George y Mallery (2003) señalan que el método que permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems que se espera que midan el mismo constructo o dimensión teórica será el coeficiente de Alpha de Cronbach, coeficiente que se evalúa de la siguiente manera:

-Coeficiente Alpha>.9 es excelente

- Coeficiente Alpha>.8 es bueno

-Coeficiente Alpha>.7 es aceptable

- Coeficiente Alpha>.6 es cuestionable

- Coeficiente Alpha>.5 es pobre

- Coeficiente Alpha <.4 es inaceptable

Así considerando la importancia de la confiabilidad que debe existir en un trabajo de investigación los autores Marques, Galende y Cruz (2006) comprobaron la confiabilidad de su estudio utilizando el coeficiente de Alpha de Cronbach obteniendo como resultado un nivel de confiabilidad sobre su instrumento de 0.743, resultado que encaja en la categoría de "aceptable" establecida por George y Mallery (2003) y hace que el instrumento pueda considerarse confiable.

Por otra parte es importante resaltar que es esencial para el presente estudio el hecho de que el instrumento utilizado por Marques, Galende y Cruz (2006) posea un nivel de confiabilidad aceptable ya que el instrumento utilizado por los mismos se utilizó de base para los dos instrumentos aplicados en esta investigación: "Instrumento del trabajador" e "Instrumento del supervisor".

Cabe destacar que la presente investigación puede considerarse confiable ya que en primer lugar se realizó una prueba piloto de los instrumentos que se utilizaron para recolectar los datos pertinentes a la "Empresa A".

En esta prueba piloto se buscó medir el nivel de confiabilidad y el impacto de cada uno de los instrumentos utilizados en la investigación considerando a 11 trabajadores para el "Instrumento del trabajador" y 2 supervisores para el "Instrumento del supervisor", todos estos pertenecientes a los departamentos de Marketing pediatría y RRPP pediatría.

Una vez que se llevó a cabo la prueba piloto, se calculó el índice de Alpha de Cronbachtomando en cuenta los 57 ítems que en conjunto constituyen los dos instrumentos (28 preguntas sobre el antes y después de los comportamientos innovadores para el "Instrumento del supervisor" y 14 preguntas de inseguridad junto a 9 de carácter sociolaboral

para el “Instrumento del trabajador) y se obtuvo un resultado de 0,949 como se puede apreciar en la tabla número2, resultado que para los expertos George y Mallery (2003) pertenece al rango de “excelente” al ser un valor muy cercano a 1 lográndose así establecer un nivel de confiabilidad muy alto en los instrumentos; hecho que dio paso a la segunda etapa de recolección de datos que consideró al el resto de los trabajadores y supervisores seleccionados. Los detalles de la aplicación de la prueba piloto se describen ampliamente en la sección “4.4 Recolección de datos” del presente capítulo.

Tabla 2. Índice de confiabilidad Alpha de Cronbach para prueba piloto

Estadísticas de fiabilidad	
Alpha de Cronbach	N de elementos
,949	57

Fuente: Elaboración propia

Por último y a finde reforzar la confiabilidad de la investigación se calculó el índice de Alpha de Cronbach para toda la muestra seleccionada (120 trabajadores) considerando de igual forma los 57 ítems que en conjunto constituyen los dos instrumentos utilizados para la recolección de datos (28 preguntas sobre el antes y después de los comportamientos innovadores para el “Instrumento del supervisor” y 14 preguntas de inseguridad junto a 9 de carácter sociolaboral para el “Instrumento del trabajador), obteniéndose así un índice final de confiabilidad de 0,961 tal como puede observarse en la tabla número 3, resultado considerado por los estándares de George y Mallery (2003) como un valor “excelente” y altamente confiable.

Cabe destacar que este cambio con respecto al valor del Alpha del instrumento utilizado por Marques, Galende y Cruz (2006) puede ser atribuido al hecho de atender a sus recomendaciones con respecto a la separación del instrumento en dos partes (uno para el trabajador y otro para el supervisor) logrando resultados más cercanos a la realidad, gracias al

hecho de haber utilizado a estos últimos como un canal para obtener una evaluación objetiva de los comportamientos innovadores posteriores al proceso de reducción. Los detalles de la aplicación de la prueba completa se describen ampliamente en la sección “4.4)Recolección de datos” del presente capítulo.

Tabla 3. Índice de Alpha de Cronbach al considerar toda la muestra

Estadísticas de fiabilidad	
Alpha de Cronbach	N de elementos
,961	57

Fuente: Elaboración propia

4.3) Validez del instrumento

Considerando que se utilizará como cuestionario base el instrumento diseñado por Márquez, Galende y Cruz (2006) se puede establecer que el mismo comprende un alto grado de validez ya que éste ha sido utilizado en investigaciones con características similares como la de García, Mendoza y Puerta (2012), resultando en todos estos casos como un instrumento eficiente que ha podido brindarle resultados satisfactorios a los investigadores.

Por otra parte los instrumentos que se utilizaron para la presente investigación (“Instrumento del trabajador” e “Instrumento del supervisor”) pueden considerarse como válidos ya que para la primera etapa de recolección de datos se realizó una prueba piloto descrita anteriormente considerando 2 supervisores y 11 trabajadores de la muestra quienes fueron capaces de comprender, relacionarse y responder por completo cada uno de los instrumentos, considerándose así este procedimiento exitoso. De igual forma estas mismas conclusiones pudieron sacarse para la muestra completa del estudio ya que los 120 trabajadores y 13 supervisores pudieron responder los instrumentos con gran facilidad e

incluso en varios casos tanto trabajadores como supervisores manifestaron lo acertado y oportuno que fue el instrumento al que respondieron.

Finalmente en este punto es de gran importancia resaltar que ambos instrumentos utilizados para la presente investigación fueron revisados y posteriormente aprobados por 3 profesores expertos de la Universidad Católica Andrés Bello, por lo tanto estos pueden de igual forma considerarse válidos.

4.4) Recolección de los datos

De acuerdo con lo establecido por Formigoni (2013) muchas veces en los estudios correlaciónales existe la posibilidad de obtener errores de medición o sesgos de selección que logren alterar el verdadero grado de relación que puede existir entre una variable y otra.

Este escenario suele tener lugar en aquellas investigaciones donde los sujetos de estudio se autoevalúan con respecto a diversas conductas, sobretodo en cuanto a su desempeño.

Este hecho podría generar que las personas sobreestimen la calidad de su rendimiento y se obtenga una correlación espuria, es decir una correlación que estadísticamente resulte más alta de lo que realmente suele ser en la realidad, sucediendo esto usualmente cuando la persona que se está autoevaluando se puntúa por encima de lo pudiese puntuarlo un observador externo y objetivo, sea por causas de deseabilidad social o incluso por el mismo temor a una futura pérdida del empleo en el caso particular de esta investigación.

Es por esta muy importante razón que para el proceso de recolección de datos de este trabajo de investigación se evitó a toda costa la obtención de una correlación espuria que afectara completamente el resultado del estudio, por lo tanto la metodología que se adoptó para la recolección de datos siguió los siguientes pasos lógicos:

1) La primera etapa de recolección de datos consistió en la etapa de identificación con el contexto, para ello en primera instancia se realizó una búsqueda intensiva de aquellas empresas en el área metropolitana de Caracas que hubiesen atravesado un proceso de downsizing en un tiempo de 6 meses.

2) Posteriormente se procedió a contactar vía telefónica y electrónica a varias de las empresas consideradas como relevantes para el estudio a fin de obtener una respuesta definitiva sobre la participación en el estudio de alguna de una de ellas.

3) Tras semanas de espera finalmente se logró consolidar a la "Empresa A" como empresa protagonista del estudio resaltando el hecho de que la organización decidió permanecer en el anonimato para fines de la investigación desde un principio.

4) Una vez que la "Empresa A" accedió completamente a participar en la investigación, se fijó una cita con el Gerente de Recursos Humanos y la Coordinadora de RH de la organización, donde se le explico con detalle a través de una breve presentación los objetivos de la investigación y lo que se necesitaría de parte de la organización para desarrollar el estudio.

5) Posterior a esa primera reunión, días después se pautó una segunda reunión con los mismos representantes de la organización donde se buscó conocer todos los detalles e información con respecto al proceso de downsizing que atravesó la organización. De esta manera se confirmó que la "Empresa A" posee las características necesarias para que su reducción de fuerza de trabajo sea considerada como un downsizing de carácter reactivo tal y como lo define Freeman & Cameron (1993).

6) Seguidamente se procedió a la selección de la muestra, para ello se le solicitó al departamento de Recursos Humanos de la "Empresa A" una lista compuesta por todos los nombres de aquellos trabajadores que pertenecieran a los departamentos de Marketing (pediatría y adultos), Relaciones Públicas (pediatría y adultos), Presupuesto, Comunicaciones y Relaciones Internacionales (pediatría y adultos), Planificación Estratégica, Ventas (pediatría y adultos Caracas y el interior del país) y Recursos Humanos. Una vez que se obtuvo dicha lista se procedió al proceso de selección de la muestra, selección que en un principio se había propuesto como una selección aleatoria, sin embargo la "Empresa A" sufrió una reducción tan elevada de

su plantilla (41%) que se decidió tomar a todos los trabajadores que aun integraban los departamentos mencionados anteriormente.

7) Al contar con una muestra significativa para realizar la investigación se procedió al ajuste de los instrumentos pertinentes para el estudio. Así siguiendo lo explicado anteriormente, se tomó como base el cuestionario propuesto por Marques, Galende y Cruz (2006) y se estructuraron y diseñaron los dos instrumentos definitivos para el estudio, el “Instrumento del trabajador” y el “Instrumento para el supervisor".

   En este punto es importante resaltar que para la consolidación de los instrumentos finales se consideró necesario que estos mismos atravesaran un proceso de tropicalización, ya que al estar basados en la herramienta diseñada por Marques, Galende y Cruz (2006) para un contexto diferente resultó necesaria su adecuación a la situación, cultura y lenguaje del venezolano en ciertos ítems seleccionados de esta herramienta.

   De igual manera ambos instrumentos se le modificaron diversos detalles a fin de que el mismo encajara perfectamente con la cultura organizacional de la “Empresa A” (este hecho se describe ampliamente en el punto “4.1 Instrumentos utilizados para la investigación”). Finalmente los instrumentos definitivos fueron revisados y posteriormente aprobados por 3 profesores expertos de la Universidad Católica Andrés Bello.

8) Una vez que los instrumentos de recolección de datos se consideraron idóneos, se procedió a la estructuración metodológica de su futura aplicación considerando ambas variables a medir.

   Para la variable de inseguridad laboral percibida posterior a un proceso de downsizing se utilizó el “Instrumento de trabajadores” para ser posteriormente aplicado a todos aquellos trabajadores supervivientes seleccionados para la muestra. Dicho instrumento comprendió una serie de preguntas de carácter sociolaboral junto a 14 afirmaciones

que consideraban una selección de respuestas atendiendo al nivel de acuerdo o desacuerdo del trabajador con respecto a dicha variable (de igual forma los detalles de este instrumento se encuentran en la sección “4.1 Instrumentos utilizados para la investigación” del presente capítulo).

Por otra parte, y a fin de obtener información objetiva y externa con respecto al desempeño de estos trabajadores supervivientes, se consideró a los 13 supervisores de los departamentos elegidos para que posteriormente pudieran darle respuesta a el “Instrumento para supervisores”, instrumento que comprende preguntas sobre el comportamiento innovador de cada uno de sus supervisados antes y después de la reducción (de igual forma los detalles de este instrumento se encuentran en la sección “4.1 Instrumentos utilizados para la investigación” del presente capítulo).

Consecuentemente se hace necesario establecer que los supervisores o jefes de cada uno de estos trabajadores serán únicamente un canal para llegar a una opinión objetiva con respecto a los comportamientos innovadores de sus supervisados y que estos NO formaron parte de la muestra perteneciente al estudio.

9) Finalmente, una vez consolidada y estructurada una metodología clara para la aplicación de los instrumentos se procedió a la última etapa de recolección de datos: la aplicación de los instrumentos, etapa que a su vez estuvo dividida en dos partes: aplicación de la prueba piloto y aplicación final de los instrumentos para toda la muestra.

- **Aplicación de la prueba piloto**

Para la prueba piloto se buscó medir el nivel de confiabilidad e impacto de cada uno de los instrumentos utilizados en la investigación. En primer lugar para el “Instrumento del trabajador” se consideró un total de 11 trabajadores, 7 pertenecientes al departamento de Marketing pediatría y 4 al departamento de RRPP pediatría, quienes respondieron al instrumento con respecto a la inseguridad laboral percibida luego del proceso de reducción que atravesó la organización.

Posteriormente para el “Instrumento del supervisor” se consideraron a los 2 supervisores de cada uno de estos departamentos a fin de que pudieran darle respuesta al instrumento con respecto a los comportamientos innovadores de sus trabajadores previamente evaluados con respecto a la inseguridad.

Finalmente los datos se trasladaron al programa estadístico SPSS y una vez culminado este proceso se procedió a calcular el índice de confiabilidad de Alpha de Cronbach tomando en cuenta los 57 ítems que en conjunto componen los dos instrumentos (28 preguntas sobre el antes y después de los comportamientos innovadores para el “Instrumento del supervisor” y 14 preguntas de inseguridad junto a 9 de carácter sociolaboral para el “Instrumento del trabajador), obteniéndose así un índice de Alpha de Cronbach 0,949, resultado que para George y Mallery (2003) pertenece a al rango de “excelente” al ser un valor muy cercano a 1, lográndose así establecer un nivel de confiabilidad muy alto en los instrumentos, hecho que impulsó y dio paso a la última etapa de recolección de datos.

- **Aplicación de los instrumentos finales**

Consecuentemente, para esta última etapa de recolección de datos se realizó la aplicación final del “Instrumento del trabajador ”a los 109 trabajadores restantes de la muestra original (120 trabajadores), y la aplicación del “Instrumento del supervisor” a los 11 supervisores de los demás departamentos seleccionados de la “Empresa A”. Para esta etapa se consideraron esta cantidad de sujetos ya que 11 de los 120 trabajadores y 2 de los 13 supervisores habían participado previamente en el proceso de prueba piloto y no se les volvió a aplicar los instrumentos correspondientes.

Finalmente es importante establecer que para ambas etapas de aplicaciones de instrumentos las investigadoras tuvieron la completa responsabilidad de presentarse, explicar los instrumento a cada uno de los trabajadores o supervisores y aclarar que el estudio no se llevaría a cabo por la empresa si no que el mismo consistía en un trabajo de grado para dos estudiantes universitarias y que por ende los datos obtenidos serian confidenciales y anónimos.

5)Procesamiento y análisis de datos

Una vez que la etapa de recolección de datos expuesta anteriormente culminó se procedió a la etapa cumbre de todo trabajo de investigación: el procesamiento y posterior análisis de los datos obtenidos.

5.1) Procesamiento de datos

En esta sección se busca exponer de forma clara y ordenada el conjunto de pasos lógicos que comprendieron el procesamiento de datos necesarios para la investigación:

1) En primer lugar se construyó la base de datos a través de la herramienta estadística SPSS versión 22. Para la elaboración de la base se tomó en cuenta los instrumentos utilizados para cada una de las variables de interés en el estudio, es decir la base de datos utilizada comprendía los resultados sociolaborales, los resultados de los instrumentos contestados por los 120 trabajadores para la variable de "Inseguridad laboral percibida posterior a un proceso de downsizing" y los resultados suministrados por los 13 supervisores con respecto a los "Comportamientos innovadores" (antes y después de la reducción) de estos mismos 120 sujetos.

2) En la base de datos cada fila representó a un trabajador especifico de la muestra, por lo tanto en este mismo espacio se transcribió la información sociolaboral pertinente y los resultados para cada uno de los instrumentos contestados por cada trabajador, es decir, en la fila 1 (representando al trabajador 1) se podían encontrar tanto los resultados con respecto a su inseguridad laboral percibida como los resultados para sus comportamientos innovadores evaluados a través de su supervisor correspondiente. Así a través del uso de esta técnica se pudo asegurar la congruencia de los resultados y la futura obtención de una correlación significativa, por lo tanto para las variables sociolaborales se utilizó el conjunto de códigos presentados a continuación.

Tabla 4. Codificación utilizada para las variables sociolaborales en la base de datos

Codificación			
Variable sociolaboral	**Código**	**Variable sociolaboral**	**Código**
Género		**Departamento**	
Femenino	1	Marketing Pediatría	1
Masculino	2	RRPP Pediatría	2
Edad		Ventas AM Pediatría	3
Menor a 24 años	1	Recursos Humanos	4
De 25 a 30 años	2	Ventas Interior Pediatría	5
De 31 a 45 años	3	Comunicaciones y RRII Pediatría	6
De 46 a 51 años	4	Presupuesto	7
52 años o más	5	Planificación estratégica	8
Nivel educativo		Marketing Adultos	9
Bachiller	1	RRPP Adultos	10
T.S.U	2	Ventas Am Adultos	11
Universitario	3	Ventas Interior Adultos	12
Maestría/Postgrado/Otro	4	Comunicaciones y RRII Adultos	13
Estado civil		**Antigüedad**	
Soltero	1	2 años o menos	1
Casado	2	Entre 2 y 4 años	2
Divorciado	3	Entre 4 y 6 años	3
Viudo	4	Entre 6 y 8 años	4
En concubinato	5	Más de 8 años	5
Responsabilidad familiar		**Número de empleos anteriores**	
Sin responsabilidad familiar	0	0	0
1 persona	1	1	1
2 personas	2	2	2
3 personas o más	3	3	3
Rango salarial		4 o más	4
De 20 mil a 40 mil Bsf	1		
De 41 mil a 60 mil Bsf	2		
De 61 mil a 80 mil Bsf	3		
De 81 mil a 100 Bsf	4		
Más de 100 mil Bsf	5		

Fuente: Elaboración propia

3) Finalmente para las respuestas de los instrumentos de “Instrumento del trabajador” e “Instrumento del supervisor” al comprender una escala de Lickert de 5 opciones estos fueron transcritos utilizando los siguientes códigos:

Tabla 5. Codificación utilizada para los instrumentos de “Instrumento del trabajador” e “Instrumento del supervisor”

Codificación	
Respuesta	**Código**
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

Fuente: Elaboración propia

En este punto es muy importante resaltar que esta codificación se utilizó para la metodología de análisis de diversos resultados a lo largo de toda la investigación, por lo tanto es estrictamente necesario que se comprenda que las opciones de respuestas seleccionadas por los sujetos de estudio o sus supervisores al contestar los instrumentos representaron los indicadores de fuerza para cada una de las variables analizadas y que estos fueron las guías a través de la cuales se pudieron establecer diversas conclusiones.

Aclarando lo establecido anteriormente se consideró que la selección de las opciones de respuesta fueran los principales indicadores de los resultados ya que a través de las mismas se pudo determinar el grado de representación y afinidad con los ítems presentados en los instrumentos de cada una de las variables a evaluar, es decir, si un trabajador seleccionó la opción de “Totalmente de acuerdo” para la mayoría de los ítems del “Instrumento del trabajador” esto se interpretó en el sentido de que las respuestas presentadas por este trabajador son de una fuerza alta y exponen que los niveles de inseguridad de esa persona serán por ende altos.

Por lo tanto las respuestas de “Totalmente de acuerdo” con valor 5 representan la fuerza de respuesta más alta, luego le sigue la opción “De acuerdo” con valor 4 de fuerza de respuesta alta, posteriormente se encuentra la opción “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” de valor 3 con una fuerza de respuesta intermedia y finalmente se encuentran las opciones de “En desacuerdo” con una fuerza de respuesta baja y “Totalmente en desacuerdo” con la fuerza de respuesta más baja para toda la categoría.

5.2) Análisis de datos

Una vez culminada la etapa de procesamiento de datos se procedió al análisis pertinente de los mismos. Para ello se utilizó la herramienta estadística SPSS versión 22 una vez más y adicionalmente el programa Microsoft Excel 2013 a fin de generar diversas tablas y gráficos que lograron complementar la presentación de resultados en la investigación.

Como instrumento principal de análisis se utilizó el coeficiente de correlación r Pearson, ya que como bien establece Moore (2005), el coeficiente de correlación de Pearson es el mejor y más utilizado coeficiente para estudiar el grado de relación lineal entre dos variables cuantitativas.

Así mismo Moore (2005) expone que el coeficiente de correlación de Pearson puede tomar valores entre -1 y 1, donde un valor 1 indica una relación lineal perfecta y positiva, un valor de -1 una relación lineal perfectamente negativa, y un valor de 0 una relación lineal nula.

De la misma manera el autor señala que la escala de correlaciones se debe leer de la siguiente manera:

Resultados entre ± 0.10 y ± 0.20 se consideran como baja correlación.

Resultados entre ± 0.30 y ± 0.40 se consideran como correlación moderada.

Resultados entre ± 0.50 y ± 0.70se consideran como correlación moderadamente alta.

Resultados entre ± 0.80 y ± 0.90 se consideran como correlación alta.

Resultados de más de ± 0.90 se consideran como correlación muy alta.

Adicionalmente es importante establecer que para darle respuesta a los demás objetivos de la investigación y obtener diversos resultados que complementaran el estudio, se utilizaron otras herramientas estadísticas comprendidas en el programa SPSS versión 22 como el cálculo de frecuencias y el uso de tablas cruzadas tanto para las variables sociolaborales como para las variables de "Inseguridad laboral percibida posterior a un proceso de downsizing" y "Comportamientos innovadores".

6) Aspectos asociados a la factibilidad del estudio

Tomando en consideración la situación de crisis de toda índole que atraviesa nuestro país, la cantidad de empresas que presentaron la condición de haber sufrido una reducción de personal en un período de 6 meses para el momento en el que se realizó el estudio fueron diversas. Por lo tanto, las condiciones estuvieron dadas para que se realizara un estudio de este tipo con gran facilidad y de una manera muy factible.

De igual forma las empresas que fueron consultadas manifestaron su completa gratitud y amplia disposición para realizar el estudio en sus instalaciones, ya que los resultados del mismo serian para éstas una forma directa de conocer la inseguridad percibida tras el proceso de downsizing y como ésta se relacionaría con el comportamiento innovador de sus trabajadores, comportamiento que hoy en día es considerado como un proceso fundamental de la vida laboral de todo recurso humano.

Por otra parte, tomando en cuenta que el presente trabajo de investigación fue inspirado tras la amplia revisión del proyecto de Márquez, Galende y Cruz (2006), resulta pertinente considerar las limitaciones y recomendaciones que estos autores señalaron para futuras investigaciones relacionadas. Así para la formulación de esta investigación se propondrán diversas soluciones a estas limitaciones con la intención de que la confiabilidad del estudio sea más alta y el trabajo de las investigadoras mucho más fluido y ameno.

Es por ello que en relación a lo anteriormente expuesto Marques, Galende y Cruz (2006) destacan que las limitaciones de su investigación se centran en 2 puntos fundamentales:

En primer lugar para Marques, Galende y Cruz (2006) uno de los factores que retrasó la recolección de datos fue el hecho de que algunas personas tardaban en comprender la naturaleza de la pregunta o requerían de más tiempo y mayor explicación. Por esta razón, se tomaron dos medidas cautelares que evitaron dicha limitación y aumentaron la factibilidad del estudio.

La primera medida consistió en la tropicalización del instrumento original, así éste se adecuó a la situación, cultura y lenguaje del venezolano. Dicho proceso consistió en la sustitución de todas aquellas palabras dentro de los instrumentos que pudiesen resultar difíciles de comprender o confusas, por palabras mucho más claras y adaptadas al lenguaje local. Por otra parte además de la tropicalización de los instrumentos se ajustó siguiendo diversas recomendaciones de parte de la gerencia de la "Empresa A" para que el mismo encajara perfectamente con la cultura organizacional.

La segunda medida se basó en la aplicación de una prueba piloto tras la modificación de los instrumentos de recolección de datos original. Dicha prueba piloto se realizó dentro de la misma organización en donde se llevó a cabo el estudio. Allí se seleccionó dentro de la misma muestra 11trabajadores y 2 supervisores pertenecientes tanto al departamento de Marketing pediatría y a RRPP pediatría con la intención de que respondieran los instrumentos pertinentes y pudiese verificarse que éstos eran claros, validos, precisos, factibles y adaptados a las necesidades y la cultura de la población del estudio.

7) Consideraciones éticas

Una consideración fundamental a la hora de realizar un trabajo de investigación es la garantía de la confidencialidad y la privacidad de la información durante todo el proceso, tanto durante el levantamiento y procesamiento de la información, como durante el análisis y la presentación de los resultados (Hernández et al, 2007).

Así atendiendo a lo expuesto por Hernández et al.(2007) la presente investigación se realizó completamente por fines académicos y con la intención de obtener resultados enriquecedores para el crecimiento a nivel profesional de las investigadoras.

A su vez esta investigación podrá funcionar como información relevante para todas aquellas empresas y organizaciones que deseen utilizarla como referencia a la hora de realizar un downsizing.

La participación de los sujetos de estudio fue totalmente voluntaria y se consideró solamente a aquellos que desearon participar de manera activa y sincera, de la misma manera, la participación de los trabajadores fue completamente anónima a fin de que estos se sintieran en plena confianza y fuesen capaces de expresar sus verdaderas opiniones y sentimientos, sin que esto pudiese generar repercusiones o consecuencias para ellos o para su estabilidad y estadía en la empresa.

Por otro lado, al igual que los empleados, la “Empresa A” permaneció en anonimato, ya que al momento de realizar la investigación se tomó en cuenta su deseo de no proporcionar su nombre o cualquier otro tipo de información que se considerase confidencial, por lo tanto se buscó emplear los mejores instrumentos con el fin de captar la información de manera adecuada.

Seguidamente los datos y la información obtenida fueron de carácter confidencial, ya que los mismos fueron recolectados estrictamente para uso académico, a fin de que las partes no se vieran afectadas.

Finalmente a manera de agradecimiento, una vez que se culminó la investigación, se le proporcionó a la “Empresa A” los resultados globales de la investigación a fin de que ésta pudiese tener acceso a datos directos y beneficiosos para sus decisiones futuras a lo largo de su vida en el mercado farmacéutico venezolano. Los participantes involucrados en dicha presentación de resultados, permanecerán igualmente en el anonimato.

CAPÍTULO V

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

El presente capitulo expone de forma organizada y estructurada los resultados, además del posterior análisis derivado de los procesos de recolección y procesamiento de datos en los programas SPSS versión 22 y Microsoft Excel 2013. Dichos análisis y resultados se presentan acompañados por diversas tablas y gráficos de elaboración propia que facilitaran la comprensión y entendimiento de los resultados obtenidos.

Los resultados y análisis se presentaran siguiendo el siguiente esquema:

- Distribución de frecuencias para las variables sociolaborales de la muestra en estudio considerando su: género, edad, estado civil, cargas familiares, salario, departamento al que pertenece el trabajador, antigüedad en la empresa y la cantidad de empleos anteriores del trabajador.

- Análisis general para la variable “Inseguridad laboral percibida posterior a un proceso de downsizing”.

- Análisis y presentación de resultados para la correlación entre “Inseguridad laboral percibida posterior a un proceso de downsizing” y los “Comportamientos innovadores”.

- Análisis y comparación para los resultados de los “Comportamientos innovadores” antes y después del downsizing.

- Relación de “Inseguridad laboral percibida posterior a un proceso de downsizing” y “Comportamientos innovadores” con las variables sociolaborales.

- Análisis de las dimensiones de “Inseguridad laboral percibida”.

- Análisis de las dimensiones de los “Comportamiento innovadores” posterior a un proceso de downsizing.

1) Distribución de frecuencias para las variables sociolaborales

En el siguiente apartado se presenta la distribución de frecuencias a través de diversas tablas y gráficos para cada una de las variables socio laborales consideradas para la investigación.

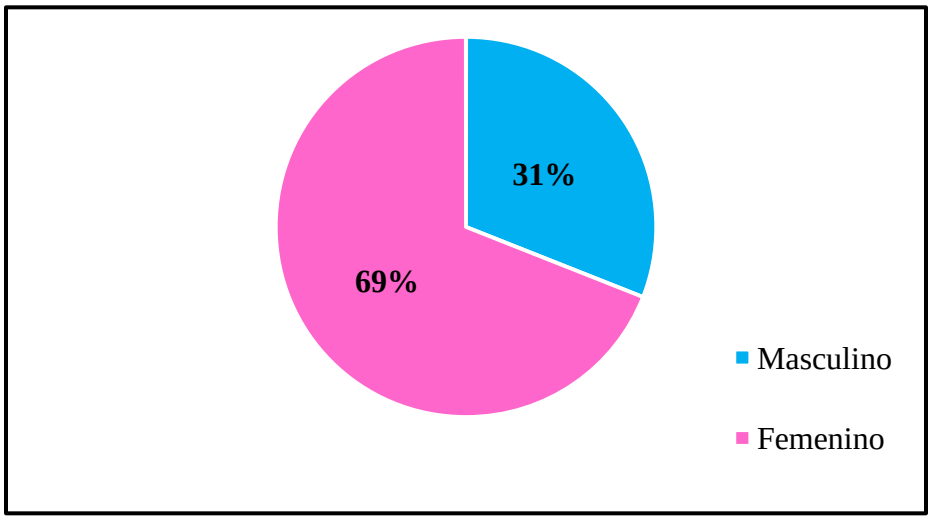
1.1) Distribución de la muestra según el género

Tabla 6. Distribución de la muestra según el género

Género	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	37	31%
Femenino	83	69%
Total	120	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 1.Distribución de la muestra por género



Fuente: Elaboración propia

Como puede observarse en la tabla número 6 y el gráfico 1, los 120 sujetos estudiados se distribuyen de la siguiente manera: el 69% de la muestra pertenece al género femenino (83 trabajadoras) y el 31% restante pertenece al género masculino (37 trabajadores), evidenciándose así que el género predominante en la muestra seleccionada para el estudio es el femenino.

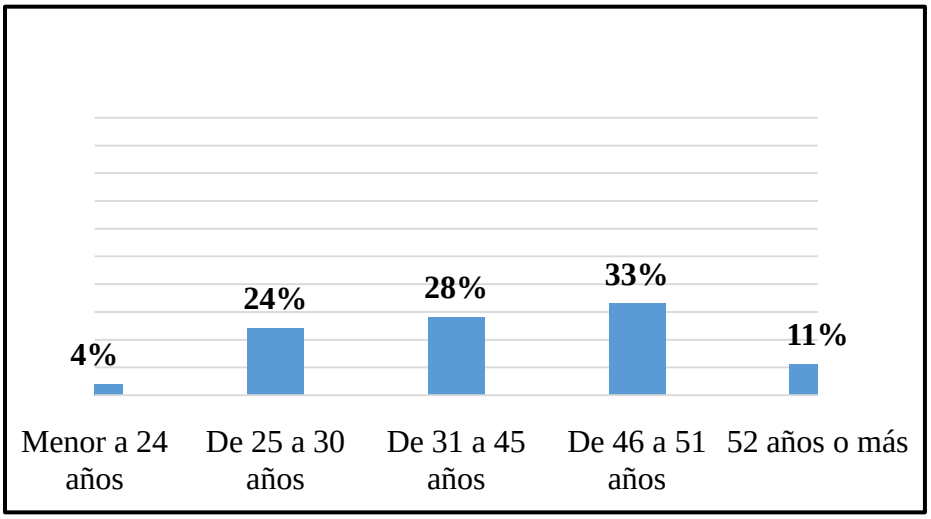
1.2) Distribución de la muestra según la edad

Tabla 7. Distribución de la muestra según la edad

Edad	Frecuencia	Porcentaje
Menor a 24 años	5	4%
De 25 a 30 años	29	24%
De 31 a 45 años	33	28%
De 46 a 51 años	40	33%
52 años o más	13	11%
Total	120	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 2. Distribución de la muestra según la edad



Fuente: Elaboración propia

Al considerar la distribución de frecuencias de la muestra según la edad, se puede observar tanto en la tabla número 7 como en el gráfico 2 que la mayoría de los sujetos de estudio se encuentran situados en un rango de edad entre los 46 a los 51 años (33%), seguidamente el 28% de la muestra se ubica en el rango de edad entre los 31 a los 45 años, el 24% en el rango de 25 a 30 años y el 11% supera los 52 años de edad. De esta manera se puede establecer que los resultados reflejan que la mayoría de los trabajadores encuestados no forman parte de una población joven, sino más bien representan un rango de edad adulta exceptuando aquellos que poseen menos de 24 años que tan sólo representan el 4% de la muestra.

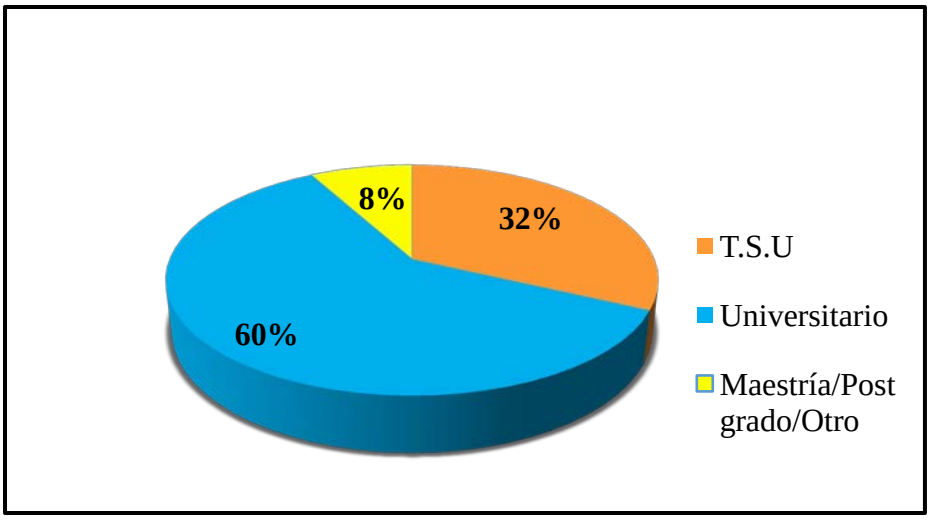
1.3) Distribución de la muestra según el nivel educativo

Tabla 8. Distribución de la muestra según el nivel educativo

Nivel educativo	Frecuencia	Porcentaje
T.S.U	38	32%
Universitario	72	60%
Maestría/Postgrado/Otro	10	8%
Total	120	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 3. Distribución de la muestra según el nivel educativo



Fuente: Elaboración propia

Al seguir lo reflejado en la tabla 8 y el gráfico número 3 se puede establecer que todos los integrantes de la muestra poseen un nivel educativo avanzado donde el 60% de estos son universitarios (licenciados), el 32% son T.S.U y el 8% posee estudios de maestría/postgrado u otro título significativo. Consecuentemente se puede establecer que estos valores resultan coherentes, ya que los 120 trabajadores encuestados pertenecen a diversos departamentos de la "Empresa A" en donde el principal requerimiento para ocupar un cargo es poseer un grado de instrucción de educación superior dado a la naturaleza del negocio de la organización, ya que requiere de un recurso humano completamente preparado y capacitado.

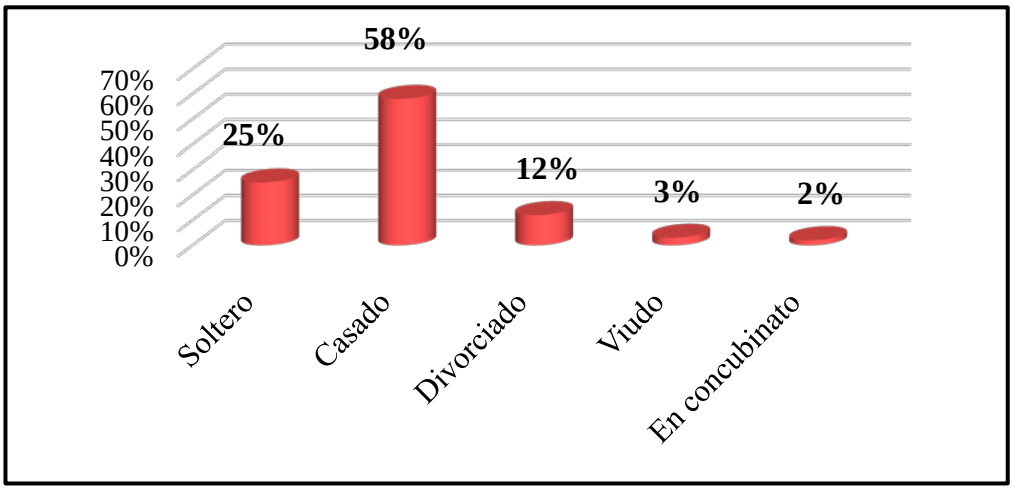
1.4) Distribución de la muestra según el estado civil

Tabla 9. Distribución de la muestra según el estado civil

Estado Civil	Frecuencia	Porcentaje
Soltero	31	25%
Casado	69	58%
Divorciado	15	12%
Viudo	3	3%
En concubinato	2	2%
Total	120	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 4. Distribución de la muestra según el estado civil



Fuente: Elaboración propia

Al considerar la distribución de frecuencias de la muestra según el estado civil de los trabajadores pertenecientes a diversos departamentos de la “Empresa A”, se puede observar que 69 personas de 120 casos estudiados se encuentran casados, representando así un 58% de la muestra total. Por otra parte, el 42% restante se distribuye en un 25% solteros (31 personas), 12% divorciados (15 personas), 3% viudos (3 personas) y finalmente un 2% en concubinato (2 personas).

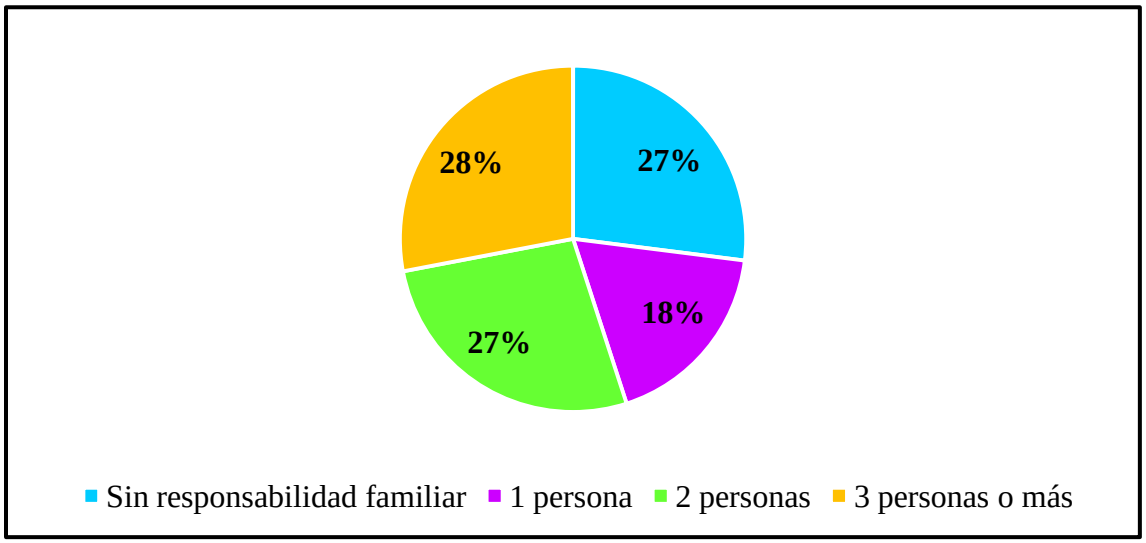
1.5) Distribución de la muestra según la responsabilidad familiar

Tabla 10. Distribución de la muestra según la responsabilidad familiar

Responsabilidad familiar	Frecuencia	Porcentaje
Sin responsabilidad familiar	33	27%
1 persona	21	18%
2 personas	32	27%
3 personas o más	34	28%
Total	120	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 5. Distribución de la muestra según la responsabilidad familiar



Fuente: Elaboración propia

En el caso de la carga familiar de los trabajadores considerados para la investigación se puede establecer que la mayoría posee una o más personas bajo su responsabilidad, ya que como bien expone la tabla 6 y el gráfico 7 el 28% de los trabajadores posee 3 o más cargas familiares, luego el 27% posee 2 cargas familiares y el 18% posee 1 sola carga familiar. Sin embargo el 27% de la muestra no posee cargas familiares pudiendo esto relacionarse con el hecho de que una parte significativa de la muestra (25%) se encuentra bajo el estado civil de "Soltero".

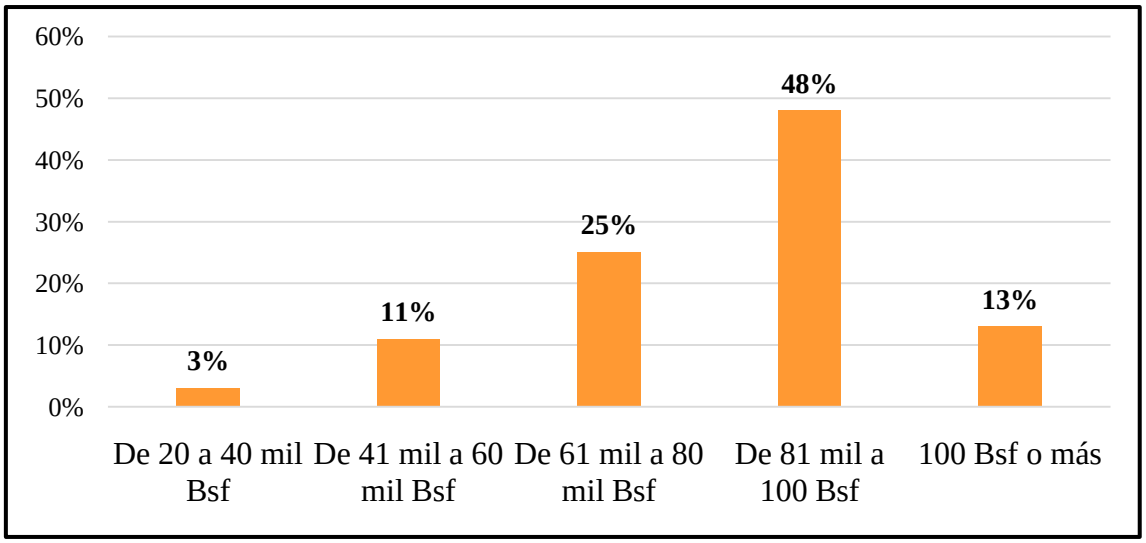
1.6) Distribución de la muestra según el rango salarial

Tabla 11. Distribución de la muestra según el rango salarial

Rango salarial	Frecuencia	Porcentaje
De 20 mil a 40 mil Bsf	3	3%
De 41 mil a 60 mil Bsf	13	11%
De 61 mil a 80 mil Bsf	31	25%
De 81 mil a 100 mil Bsf	57	48%
Más de 100 mil Bsf	16	13%
Total	120	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 6. Distribución de la muestra según el rango salarial



Fuente: Elaboración propia

Considerando el salario devengado por los trabajadores en la “Empresa A” se puede observar que el rango salarial que abarca la mayor cantidad de trabajadores es el rango de “81 mil a 100 mil Bsf” con un valor porcentual del 48%, seguido por el rango de “61 mil a 80 mil Bsf” con un 25% y el rango de “100 mil Bsf o más” con un 13%. Como seguimiento de este hecho se puede establecer que la distribución de la muestra se sitúa en su mayoría dentro de dichos rangos, esto debido a que todos los sujetos de estudio son trabajadores profesionales que ocupan cargos administrativos importantes y por ello su remuneración debe estar acorde a ello.

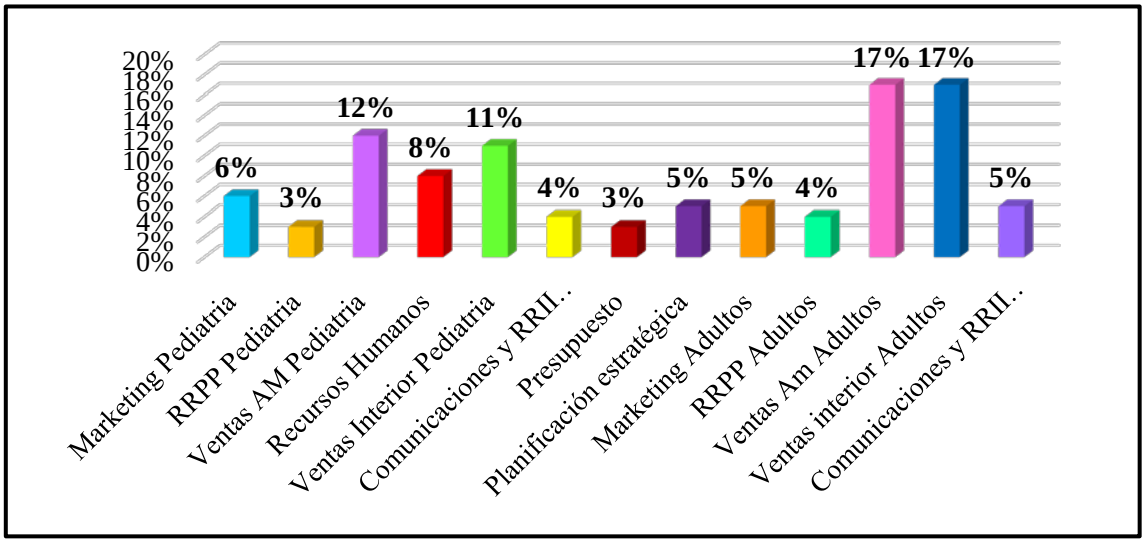
1.7) Distribución de la muestra según el departamento al que pertenece el trabajador

Tabla 12. Distribución de la muestra según el departamento al que pertenece el trabajador

Departamento	Frecuencia	Porcentaje
Marketing Pediatría	7	6%
RRPP Pediatría	4	3%
Ventas AM Pediatría	14	12%
Recursos Humanos	10	8%
Ventas Interior Pediatría	13	11%
Comunicaciones y RRII Pediatría	5	4%
Presupuesto	4	3%
Planificación estratégica	6	5%
Marketing Adultos	6	5%
RRPP Adultos	5	4%
Ventas Am Adultos	20	17%
Ventas interior Adultos	20	17%
Comunicaciones y RRII Adultos	6	5%
Total	120	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 7. Distribución de la muestra según el departamento al que pertenece el trabajador



Fuente: Elaboración propia

Tomando en cuenta que uno de los requerimientos primordiales de la investigación se basó en la pertenencia de los sujetos del estudio a diversos departamentos de la “Empresa A” donde se desarrollaran mayormente actividades que involucraran comportamientos innovadores, la distribución de la muestra se encuentra representada en mayor proporción a nivel porcentual en los departamentos de ventas donde “Ventas área metropolitana adultos” y “Ventas interior adultos” comprenden un 17% cada uno, seguido por “Ventas área metropolitana pediatría” con un 12% y “Ventas interior pediatría” con un 11%. Posteriormente se encuentran los departamentos de marketing con un 6 y 5% para sus áreas de pediatría y adultos, luego “Recursos humanos” con un 8% al considerar aquellos departamentos que destacan según sus valores porcentuales en la muestra. Así partiendo de los resultados anteriores se puede establecer que estos mismos reflejan la verdadera naturaleza de la organización cuya estructura jerárquica tiende a ser más horizontal debido a la esencia del negocio que requiere de personas experimentadas siendo estas la mayor proporción de la empresa en cada uno de sus departamentos.

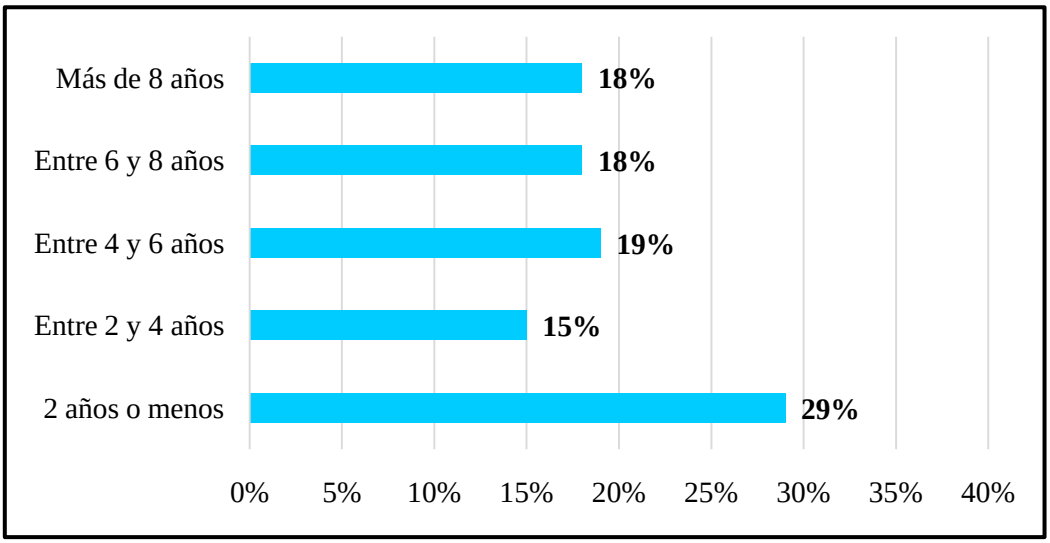
1.8) Distribución de la muestra según la antigüedad en la empresa del trabajador

Tabla 13. Distribución de la muestra según la antigüedad en la empresa del trabajador

Antigüedad en la empresa	Frecuencia	Porcentaje
2 años o menos	35	29%
Entre 2 y 4 años	18	15%
Entre 4 y 6 años	23	19%
Entre 6 y 8 años	22	18%
Más de 8 años	22	18%
Total	120	100%

Fuente: Elaboración propia

Grafico 8. Distribución de la muestra según la antigüedad del trabajador en la empresa



Fuente: Elaboración propia

Al considerar la distribución de frecuencias de la muestra según la antigüedad de los trabajadores pertenecientes a diversos departamentos de la “Empresa A”, se puede observar a través de la tabla 13 y el gráfico 8 que gran parte de los sujetos encuestados tienen 2 años o menos dentro de la organización por poseer un valor del 29%, sin embargo si se consideran las demás categorías se observa como la mayoría de los trabajadores en efecto poseen más de 2 años en la empresa solo que estos se encuentran distribuidos en distintos rangos al considerar su antigüedad, constituyendo así un 70% de la muestra tomando las categorías de “Entre 2 y 4 años (15%)” “Entre 4 y 6 años (19%)”, “Entre 6 y 8 años (18%)”, y “Más de 8 años (18%)”.

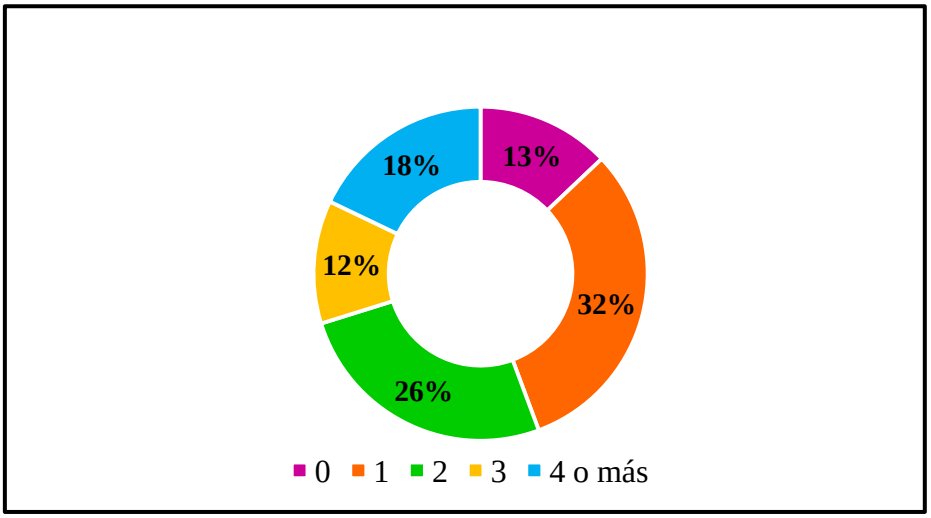
1.9) Distribución de la muestra según el número de empleos anteriores del trabajador

Tabla 14. Distribución de la muestra según el número de empleos anteriores del trabajador

Número de empleos anteriores	Frecuencia	Porcentaje
0	16	13%
1	38	32%
2	31	26%
3	14	12%
4 o más	21	18%
Total	120	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 9.Distribución de la muestra según el número de empleos anteriores del trabajador



Fuente: Elaboración propia

Finalmente con respecto a la distribución de la muestra según el número de empleos anteriores que poseen los trabajadores de la “Empresa A” al observar la tabla 10 y el gráfico 9 se puede establecer que el 32% de los sujetos tuvieron 1 empleo anterior a su ingreso a la organización, posteriormente se puede observar que el 26% de los trabajadores tuvieron 2 empleos anteriores, el 18% “4 empleos o más” y el 12% 3 empleos previos a su vida laboral en la “Empresa A.

2) Análisis general para la variable "Inseguridad laboral percibida posterior a un proceso de downsizing

Tabla 15. Porcentaje de elección de opciones para el "Instrumento del trabajador"

Ítem o pregunta del cuestionario	Opciones de respuesta				
	Totalmente en desacuerdo	**En desacuerdo**	**Ni de acuerdo ni en desacuerdo**	**De acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**
1) Creo que existen dificultades para seguir y permanecer en esta empresa tras la reducción de personal.	2%	9%	18%	**31%**	**40%**
2) Siento que no soy capaz de desarrollar mi trabajo de la mejor manera posible debido a las dificultades que atraviesa mi empresa tras la reducción.	14%	13%	0%	28%	**46%**
5) Considero que tras la reducción mi futuro en esta organización es incierto.	1%	13%	14%	24%	**48%**
6) Temo perder mi empleo por despido tras la reducción.	3%	10%	16%	23%	**48%**
7) Considero que voy a permanecer en esta empresa como máximo algunos meses más debido a la reducción.	0%	13%	15%	10%	**62%**
9) Considero que tras la reducción no es posible permanecer en esta empresa hasta culminar mi vida laboral.	1%	15%	11%	**30%**	**43%**

Fuente: Elaboración propia

Al observar la tabla número 15podemos visualizar que existen ítems clave que aluden directamente al downsizing y la sensación de inseguridad que este podría haber causado, aquí es en donde realmente se ven reflejados altos niveles de inseguridad, así a fin de darle

respuesta a la posible duda de si estos niveles son realmente mayores a los anteriores a la reducción se buscó expresar de manera más fácil y concreta como el porcentaje de selección de opciones de ítems clave para el “Instrumento del trabajador”(herramienta encargada de medir la variable de “Inseguridad laboral percibida posterior a un proceso de downsizing” en los trabajadores pertenecientes a diversos departamentos de la “Empresa A”) funciono como el principal indicador de los niveles de inseguridad relacionados con el hecho de haber existido una reducción de personal anteriormente al evaluar a los sujetos que integraron la muestra.

Así mismo la intención de exponer estos resultados en el presente trabajo de investigación se concentra en el hecho de demostrar que la fuente principal de la inseguridad laboral percibida por los trabajadores estudiados radica en el downsizing y no solo en una situación compleja a nivel nacional.

Así atendiendo a las consideraciones anteriores esta situación resulta muy interesante para efectos del estudio ya que las preguntas con un mayor porcentaje de selección en dichas categorías son aquellas que incluyen la condición de “después de la reducción” o “tras la reducción”, enfatizando así el sentimiento de inseguridad en los trabajadores que respondieron el instrumento y demostrando que estos son muy altos gracias al fenómeno del downsizing en vez de por cualquier otra variable.

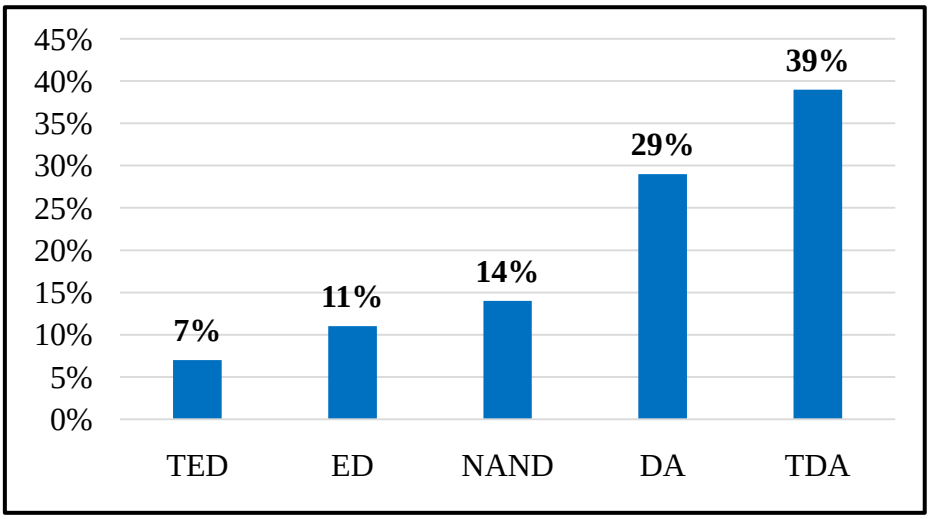
Si bien es cierto que para fines de esta investigación no se pudo conocer el nivel de inseguridad laboral existente en los mismos trabajadores antes de este proceso (ya que la naturaleza de la misma requieren una organización cuya reducción se haya efectuado en un rango de 6 meses), al tomar en cuenta los resultados obtenidos se pudo demostrar con completa validez que los niveles de inseguridad laboral posteriores al proceso son elevados, al poder observar los altos porcentajes de selección en las categorías de respuesta se concentran en las opciones de mayor rango (“De acuerdo” y “Totalmente de acuerdo”) para estos ítems.

Finalmente al comprender este escenario se pudo llegar a una de las conclusiones más importantes para la investigación: los trabajadores seleccionados para la muestra en efecto poseen altos niveles de inseguridad después del downsizing.

2.1) Niveles de inseguridad en la muestra

Una vez que se comprobó a través del previo análisis de la tabla 15 que la inseguridad laboral percibida por los trabajadores encuestados de la "Empresa A" radica y se origina en el fenómeno del downsizing en sí, se hace estrictamente necesario exponer de forma clara y sencilla en qué medidas ésta se manifiesta en la muestra considerada para el estudio.

Gráfico 10. Porcentajes de selección de opciones para el "Instrumento del trabajador"



Fuente: Elaboración propia

Para la elaboración del gráfico expuesto anteriormente se tomaron en cuenta una vez más los porcentajes de selección de respuestas de los 120 trabajadores que componen la muestra en el "Instrumento del trabajador".

Consecuentemente se puede observar que las opciones de respuesta que manifiestan un mayor porcentaje de selección son las categorías "Totalmente de acuerdo" con un 39% y "De acuerdo" con un 29%, así siendo éstas las respuestas con más fuerza dentro de la escala, quedando así demostrado, que al tomar en cuenta ambas opciones, que el **68%** de la muestra, es decir 57 trabajadores, perciben una gran inseguridad en su ambiente de trabajo tras el proceso de reducción de personal.

3) Análisis de correlación entre las variables "Inseguridad laboral percibida posterior al proceso de downsizing" y "Comportamientos innovadores"

Tabla 16. Correlación de las variables "Inseguridad laboral percibida posterior al proceso de downsizing y los Comportamientos innovadores"

Correlaciones			
		Inseguridad percibida posterior a un proceso de downsizing	Comportamientos innovadores después de la reducción
Inseguridad percibida posterior a un proceso de downsizing	Correlación de Pearson	1	**,853****
	Sig. (bilateral)		,000
	N	120	120
Comportamientos innovadores después de la reducción	Correlación de Pearson	**,853****	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	120	120
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).			

El objetivo general de la presente investigación fue el de estudiar la relación que existe entre la inseguridad laboral percibida posterior al proceso de downsizing y los comportamientos innovadores de los trabajadores supervivientes de la "Empresa A", donde a fin de cumplir con dicho objetivo se hizo necesario realizar un estudio de tipo correlacional que permitiera expresar cuantitativamente el grado en el cual dichas variables se encontraban relacionadas.

Así tras el análisis pertinente de las variables a través de la herramienta estadística SPSS 22 se puede observar (a través de la tabla número 16) que dichos elementos comparten una correlación positiva elevada al haber arrojado un valor de r de Pearson de 0,853, valor que corresponde a la categoría de correlación "buena" establecida por Moore (2005).

De igual forma en este punto es importante resaltar que el tipo de análisis utilizado para esta investigación fue el de una "correlación simple" ya que el mismo abarcó el estudio

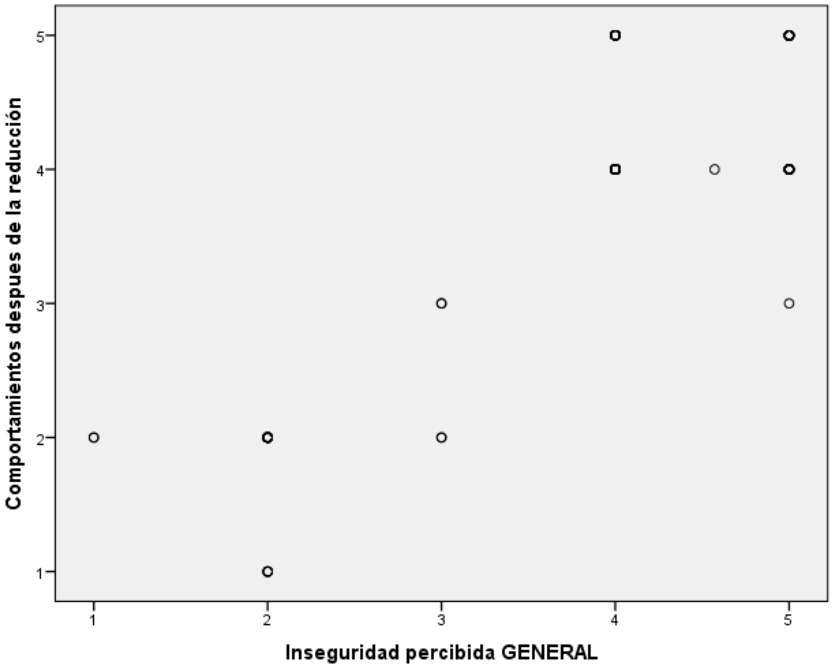
de dependencia entre 2 variables únicamente, variables que para este caso comparten una relación directa donde el aumento de la variable independiente (Inseguridad laboral percibida posterior a un proceso de downsizing) genera un aumento en la variable dependiente (Comportamientos innovadores), es decir una relación directamente proporcional y significativa que se explicará puntos más abajo en conjunto de un gráfico de dispersión.

Para la obtención de este índice de correlación r de Pearson se generaron variables unificadas para “Inseguridad laboral percibida posterior a un proceso de downsizing” y para los “Comportamientos innovadores” en la base de datos donde estas nuevas variables unificadas contenían el promedio de selección de respuesta para los trabajadores, considerando cada uno de los cuestionarios que evaluaban dichas variables, así se pudo obtener un nivel general de respuesta para cada una de ellas y realizar la correlación simple entre las dos variables de interés.

Una vez comprendida la técnica estadística utilizada para calcular dicho coeficiente y obtener como resultado 0,853 se puede establecer que un cambio en la variable Y (Comportamientos innovadores) es explicado por un cambio en la variable X (Inseguridad laboral percibida posterior a un proceso de downsizing) el 85,3% de las veces.

3.1) Tipo de correlación y comprobación de hipótesis

Gráfico 11. Gráfico de dispersión entre la inseguridad laboral percibida y los comportamientos innovadores posteriores al proceso de reducción de personal



Fuente: Elaboración propia

Tal y como se puede observar en el gráfico de dispersión presentado anteriormente, la relación entre las variables de inseguridad y comportamientos innovadores se mueve de izquierda a derecha de manera ascendente, hecho que indica y verifica que ésta es una correlación directamente proporcional, es decir cuando una de las variables en este caso inseguridad percibida, aumenta, la otra variable definida como comportamientos innovadores, también aumentará.

En este sentido es posible llegar a dicha premisa ya que al analizar los puntos expresados en el gráfico se puede observar como estos parecen generar una recta creciente al situarse unos moderadamente cerca de otros.

Adicionalmente este hecho tan importante brinda la suficiente información como para rechazar la hipótesis planteada al inicio de este proyecto de investigación, la cual reza ***"A mayor inseguridad laboral percibida posterior a un proceso de downsizing menores serán los comportamientos innovadores manifestados por los trabajadores supervivientes de la "Empresa A".***

En esta misma línea, la hipótesis se considera rechazada ya que el gráfico y los diferentes datos obtenidos a lo largo del estudio indican un patrón distinto al planteado donde resulta que, a mayor inseguridad percibida por el trabajador en cuestión, mayores serán sus comportamientos innovadores, demostrándose así como estos resultados tienen mayor similitud con los obtenidos por Bonnet y Cortez (2002), que con los de Marques, Galende y Cruz (2006), principal antecedente de esta investigación.

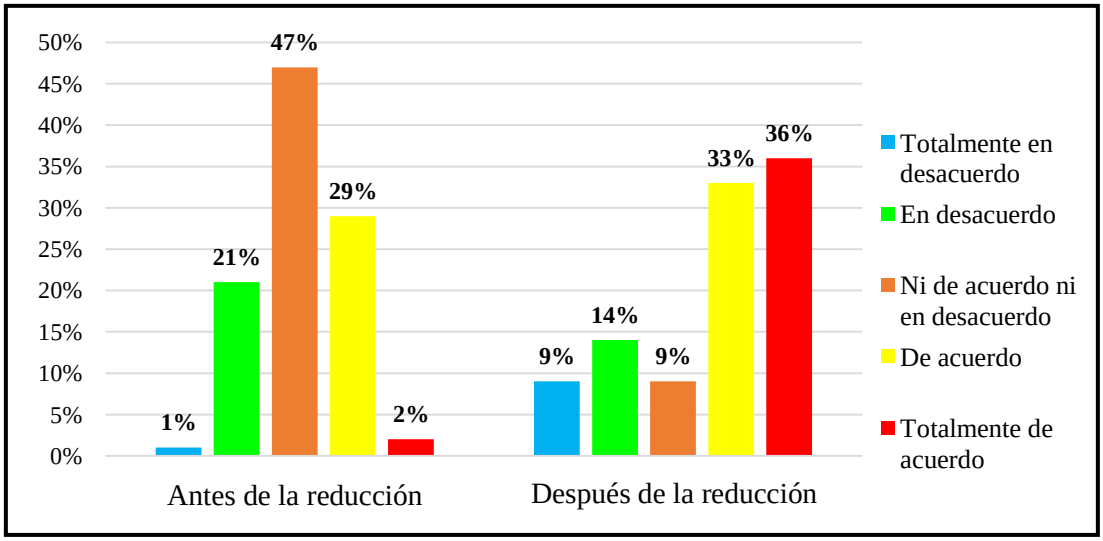
Tal y como se recuerda en el estudio realizado por Bonnet y Cortez (2002) los resultados indicaban que los trabajadores percibían un claro ambiente de inseguridad e incertidumbre con respecto al futuro, hecho que al contrario de los resultados obtenidos por Marques, Galende y Cruz (2006) no impactó de manera negativa a las variables de estudio, si no que la mayoría de los cuestionados objetaron que en cuanto a relaciones interpersonales estos mantenían una relación aún más cordial con sus compañeros y supervisores posterior a un downsizing, y que los altos niveles de inseguridad manifestados sirvieron como un impulso que le garantizó a los trabajadores un mejor desempeño y un mayor desarrollo de sus comportamientos innovadores luego de que se efectuara la reducción de plantilla.

Así al entender como este vital antecedente soporta los resultados obtenidos en este estudio se puede establecer que para la realidad de la "Empresa A" en un contexto venezolano, las posturas que mejor se adaptan para darle explicación a los mismos son las de autores como Biasca (1997) quienes consideran que el downsizing causa un impacto positivo en el compromiso organizacional, el desarrollo de tareas y sobre todo en los comportamientos innovadores ya que los trabajadores se sienten presionados a dar lo mejor de sí a fin de no perder sus trabajos y por ende todas sus habilidades son repotenciadas por el sentimiento de

inseguridad generando así en el trabajador un incremento muy positivo en cuanto a sus cualidades innovadoras.

4) Análisis y comparación para los resultados de la variable "Comportamientos innovadores"

Gráfico 12. Comportamientos innovadores de los trabajadores de diversos departamentos de la "Empresa A" antes y después del downsizing



Fuente: Elaboración propia

Siguiendo lo expuesto anteriormente y comprendiendo que para el caso de la "Empresa A" la inseguridad laboral percibida tras un proceso de reducción de personal, se relaciona directamente con los comportamientos innovadores al poseer un valor de r de Pearson de 0,969 se puede establecer que los niveles de innovación de los sujetos son variables según sus niveles de inseguridad, tal como queda demostrado a través del presente gráfico que expone los comportamientos innovadores (antes y después de la reducción) de los 120 trabajadores pertenecientes a los departamentos de marketing (pediatría y adultos), relaciones públicas (pediatría y adultos), presupuesto, comunicaciones y relaciones internacionales (pediatría y adultos), planificación estratégica, ventas (pediatría y adultos Caracas y el interior del país) y recursos humanos de la organización seleccionada para el estudio.

Para la elaboración del gráfico se tomó en cuenta el valor porcentual de selección para cada una de las opciones de respuesta del “Instrumento para el supervisor”, considerando las dos evaluaciones (antes y después) de los comportamientos innovadores para cada trabajador y pudiéndose establecer finalmente un promedio de selección global para cada una de ellas.

Así a través del gráfico pueden sacarse diversas conclusiones importantes que atienden a los objetivos del presente trabajo de investigación:

1) En primer lugar es importante resaltar el hecho crucial de que las opciones de respuestas seleccionadas por los supervisores al evaluar fueron los indicadores principales de los comportamientos innovadores, así al observar el escenario antes del downsizing se puede establecer que las categorías con más fuerza “De acuerdo” y “Totalmente de acuerdo” manifiestan bajos niveles de selección con un 29% y 2% cada una, así entendiéndose que los niveles de comportamientos innovadores antes del downsizing eran del 31%, es decir solo 26 de 120 trabajadores manifestaban dichos comportamientos.

2) Una vez que se comprendió lo establecido anteriormente el gráfico refleja la existencia de un amplio y claro cambio tras el aumento de la inseguridad laboral percibida después del downsizing, evidenciándose así que como respuesta conductual los trabajadores estudiados de la “Empresa A” manifestaron un cambio sobre sus comportamientos innovadores de forma positiva, es decir estos mismos comportamientos aumentaron tomando en cuenta la evaluación objetiva de cada uno de sus supervisores, quienes en su mayoría pasaron de considerar a sus trabajadores en un estado de “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”(47%) o un estado promedio antes de la reducción a ubicarlos en las categorías de “De acuerdo” (33%) o “Totalmente de acuerdo” (36%) después de la misma, ubicándose éstas como las categorías con mayor valor porcentual de selección en el instrumento.

3) Lo expuesto anteriormente puede verse reflejado a nivel porcentual en el gráfico donde los comportamientos innovadores de 43 trabajadores (representando el 36% de la muestra total de 120 trabajadores) se incrementaron y mejoraron de acuerdo al amplio

crecimiento de selección de la categoría “Totalmente de acuerdo”, categoría que pasó de un 2% a un 36% de selección con respecto a los ítems del “Instrumento del supervisor”, evidenciando así un crecimiento del 34% para la opción después del downsizing.

4) De igual forma para la opción de respuesta “De acuerdo” hubo un incremento de selección a nivel porcentual ya que se pasó de un porcentaje de selección del 29% a uno del 33%.

5) Por otra parte uno de los cambios más grandes se manifiesta en la disminución porcentual de selección de la categoría “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, categoría que antes de la reducción presentó un 47% de selección. Sin embargo después del downsizing ésta manifestó un 9% de selección, quedando así una vez más demostrado que los cambios en los comportamientos innovadores manifestados por los trabajadores seleccionados de la “Empresa A” fueron impulsados por los altos niveles de inseguridad laboral percibida posterior al proceso de reducción de personal en la organización.

6) No obstante a pesar de estos resultados tan positivos para la empresa, existen varios casos particulares de trabajadores quienes tras la reducción desmejoraron sus comportamientos innovadores, hecho que se puede notar tras el aumento de selección de la opción “Totalmente en desacuerdo” de un 1% antes de la reducción a un 9% una vez que se dio la misma.

7) Finalmente al comprender los cambios porcentuales para cada una de las categorías se puede establecer que los comportamientos innovadores de la muestra estudiada después del downsizing fueron de un 69%, evidenciado a través del incremento de selección para “De acuerdo” con un 33% , y “Totalmente de acuerdo” con un 36%; así atendiendo a estas consideraciones se puede establecer que los comportamientos innovadores pasaron de manifestarse en un 31% (como se explica en el punto 1) a un 69%, representando así un incremento del **32%** en los comportamientos innovadores después del downsizing.

5) Relación entre las variables la "Inseguridad laboral percibida posterior a un proceso de downsizing" y "Comportamientos innovadores" con las variables sociolaborales

Tabla 17. Correlaciones entre la "Inseguridad laboral percibida posterior a un proceso de downsizing" y los "Comportamientos innovadores" con las variables sociolaborales.

Correlaciones			
Variables sociolaborales		**Inseguridad percibida posterior a un proceso de downsizing**	**Comportamientos innovadores después de la reducción**
Género	Correlación de Pearson	-0,055	-0,018
	Sig. (bilateral)	0,551	0,849
	N	120	120
Edad en años	Correlación de Pearson	**,719****	**,721****
	Sig. (bilateral)	0	0
	N	120	120
Nivel educativo	Correlación de Pearson	-0,12	-0,232
	Sig. (bilateral)	0,193	0,011
	N	120	120
Estado Civil	Correlación de Pearson	**,648****	**,643****
	Sig. (bilateral)	0	0
	N	120	120
Responsabilidad Familiar	Correlación de Pearson	**,735****	**,738****
	Sig. (bilateral)	0	0
	N	120	120
Rango Salarial	Correlación de Pearson	**,647****	**,608****
	Sig. (bilateral)	0	0
	N	120	120
Departamento	Correlación de Pearson	0,005	0,115
	Sig. (bilateral)	0,956	0,211
	N	120	120
Antigüedad en la empresa	Correlación de Pearson	**,636****	**,606****
	Sig. (bilateral)	0	0
	N	120	120
Número de empleos anteriores	Correlación de Pearson	,458**	,432**
	Sig. (bilateral)	0	0
	N	120	120

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia

La tabla 17 muestra los niveles de correlación que existen entre las variables sociolaborales, la “Inseguridad laboral percibida posterior a un proceso de downsizing” y los “Comportamientos innovadores” de los trabajadores de los departamentos de marketing (pediatría y adultos), relaciones públicas (pediatría y adultos), presupuesto, comunicaciones y relaciones internacionales (pediatría y adultos), planificación estratégica, ventas (pediatría y adultos) tanto para el área metropolitana de Caracas como para el interior del país y recursos humanos de la “Empresa A”.

Como bien expone Moore (2005), el coeficiente de correlación de Pearson es el mejor y más utilizado coeficiente al estudiar el grado de relación lineal entre variables cuantitativas, así al conocer el nivel de correlación entre cada una de las 9 variables sociolaborales con las2 variables pertinentes a la investigación se pudo definir (atendiendo a los valores arrojados en cada una de ellas), cuáles resultaban oportunas y cuales no eran necesarias a la hora de establecer conclusiones y realizar análisis.

Por consiguiente las variables sociolaborales que no se consideraron para analizar fueron las de “Género”, “Nivel educativo, “Departamento” y “Número de empleos anteriores”, a continuación se explicará por qué.

La primera categoría que no resulta pertinente de analizar es la del “Género”, ya que al correlacionarla con las variables presentadas para el estudio se obtuvo como resultado un valor de -0,055 para inseguridad laboral y uno de -0,018 para la los comportamientos innovadores, demostrando así que estos resultados no encajan dentro de los parámetros de correlación establecidos por Moore (2005).

En ese mismo orden de ideas finalmente se puede afirmar que no existe una relación directa y visible entre el hecho de pertenecer a un determinado género y la variabilidad de los niveles de inseguridad laboral percibida posterior a un proceso de downsizing y por consiguiente tampoco en los comportamientos innovadores.

La segunda categoría le corresponde a la variable “Nivel educativo” ya que al arrojar un valor de -0.120 para inseguridad laboral y uno de -0.232 para los comportamientos innovadores queda demostrado que la misma tampoco posee un grado de correlación relevante

para ser considerada como factor clave en el estudio, hecho que señala que el nivel de instrucción que posean los sujetos de estudio no es capaz de generar algún tipo de influencia sobre el comportamiento de las variables pertinentes a la investigación.

La tercera variable que no se tomará en cuenta es la de “Departamento al que pertenece el trabajador”, ya que ésta tampoco manifiesta un grado de correlación relevante para el estudio al cruzarla con las variables principales del mismo, hecho que se evidencia al observar que el coeficiente con inseguridad fue de 0.005 y con comportamientos innovadores de 0.115.

En este contexto los bajos valores de correlación no solo permiten el descarte de esta variable como un factor interviniente o vital para el estudio, sino que también ayuda a reafirmar la idea de que las relaciones interpersonales, ya sean con el supervisor o con el equipo de trabajo, no llegan a ser tan importantes o de alta influencia tras la ocurrencia de eventos que modifiquen el tamaño de la organización y puedan consternar al trabajador, es decir que los resultados de alta inseguridad manifestados por los trabajadores no pueden ser atribuidos a un simple error de la gerencia en los departamentos, si no al downsizing como tal y la manera en la que se gerenció este cambio en la empresa.

Por el contrario a las demás categorías mencionadas, la cuarta variable sociolaboral que está entre las descartadas es la de “Número de empleos anteriores”.

Para el caso particular de esta variable queda demostrado a través de la tabla 17 que sus valores de correlación de r de Pearson fueron de 0,458 para la variable de inseguridad y de 0,432 para la de comportamientos innovadores, valores que para los parámetros establecidos por Moore (2005) se consideran como una “correlación moderada”.

Sin embargo esta categoría no llega a ser totalmente relevante para el estudio ya que al compararla con las otras variables que sí lo son se puede observar que los valores arrojados por ella no resultan tan fuertes como los de las demás categorías que poseen resultados a partir del rango “correlación moderadamente alta” entre 0,50 y 0,70.

Finalmente resulta importante aclarar que las variables que se consideran pertinentes a analizar son las de: “Edad en años”, “Estado civil”, “Responsabilidad familiar”, “Antigüedad en la empresa” y “Rango salarial” ya que todas estas cumplen con la característica de poseer

una correlación significativa, es decir mayor a 0,50,tanto con la variable de “Inseguridad laboral percibida posterior a un proceso de downsizing” como con la de “Comportamientos innovadores”.

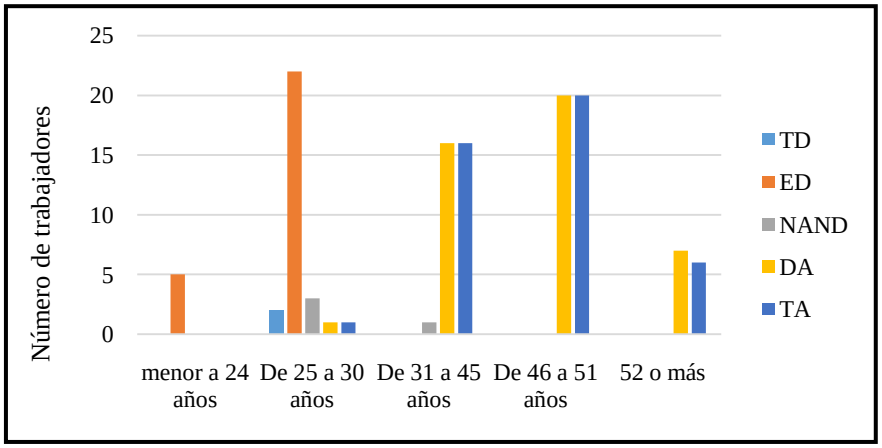
5.1) Análisis de las variables sociolaborales significativas

Una vez que se comprendió el hecho de que para este estudio existen diversas variables sociolaborales que se encuentran íntimamente relacionadas con la “Inseguridad laboral percibida después de un proceso de downsizing” y los “Comportamientos innovadores”, resulta pertinente explicar no solo el hecho de que estén relacionadas como se hizo anteriormente, sino también en qué medida se encuentran relacionadas, es decir, cómo se comportan las variables de estudio en cada una de las variables sociolaborales, cuáles categorías de estas variables sienten más inseguridad, en qué medida cambian los comportamientos innovadores tras la reducción y porque estos cambios se relacionan tanto con los niveles de inseguridad.

Así como seguimiento de la tabla número 17 en esta sección se buscó enriquecer el estudio a través de la explicación de los resultados obtenidos para las variables de: “Edad”, “Estado civil”, “Responsabilidad familiar”, “Antigüedad en la empresa” y “Rango salarial”, variables que resultaron relevantes por sus altos niveles de correlación.

5.1.1) Edad

Gráfico13. Selección de respuestas según la edad con respecto a la variable “Inseguridad laboral percibida posterior a un proceso de downsizing”



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico presentado anteriormente se puede observar el comportamiento de la variable inseguridad laboral percibida tras un proceso de downsizing según las diferentes edades que componen la muestra de estudio.

En este sentido en primer lugar resalta el hecho de que claramente a partir de la categoría de “31 a 45 años” en adelante los niveles de inseguridad incrementan para los trabajadores que se encuentran dentro de estos rangos. Este hecho puede evidenciarse al observar que las categorías con mayor selección en el cuestionario “Instrumento del trabajador” fueron las opciones de “De acuerdo”, seleccionada por 43 trabajadores (el 36% de la muestra) y “Totalmente de acuerdo”, seleccionada por 42 trabajadores (el 35% de la muestra),siendo este hecho el indicador esencial de los altos niveles de inseguridad presentes a partir de los 31 años en adelante para este caso en particular.

Por ende como primera conclusión para la variable sociolaboral de “Edad” se puede establecer que a medida que la edad del trabajador aumenta, mayores podrán ser sus niveles de inseguridad laboral tras un proceso de reducción de personal.

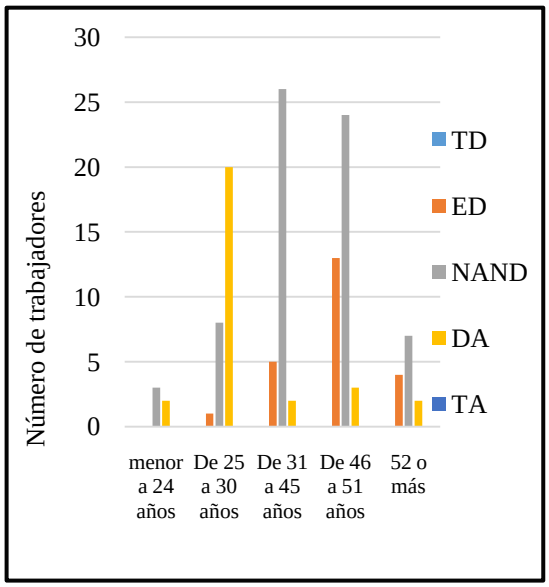
De igual forma se puede establecer que los trabajadores cuyas edades oscilan entre los 25 y 30 años de edad reflejan niveles de inseguridad contundentemente bajos al ubicarse en la opción de respuesta “En desacuerdo” seleccionada por 22 trabajadores (18% de la muestra) dentro de esta categoría, manifestando así que para muchos de ellos el downsizing no representa una amenaza concreta con respecto a su estabilidad laboral en la organización.

Los resultados obtenidos al analizar esta variable con la inseguridad laboral tras un proceso de reducción de personal concuerdan con lo establecido por los autores precursores de la presente investigación, Marques, Galende y Cruz (2006), quienes señalan que la población más joven posee una mejor capacidad para soportar el despido y una mayor adaptabilidad al cambio organizacional en comparación a las personas que superan los 30 años de edad.

De igual forma en el caso de los trabajadores más jóvenes de la “Empresa A” ocurre lo que bien aseguran estos mismos autores de que usualmente las personas más jóvenes suelen cambiar de trabajo con mayor frecuencia y no desarrollan niveles de compromiso demasiado altos con sus organizaciones, ya que los mismos se enfocan en una mejora constante y en

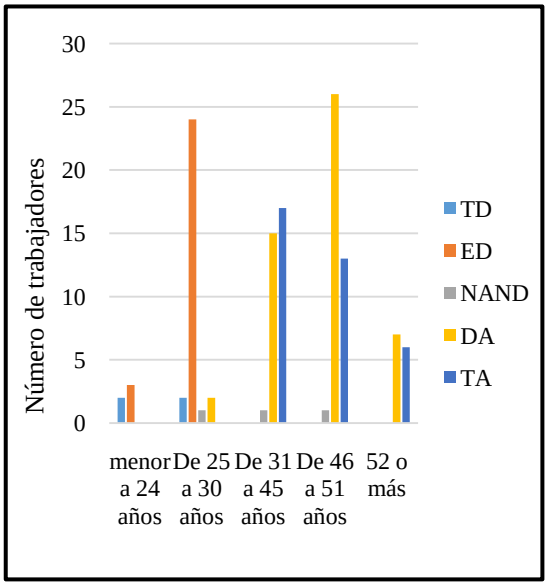
obtener empleos que les brinden mejores condiciones, mejores salarios y más retos a diferencia de la población de más edad, quienes por el contrario suelen sentirse más presionados por diversas causas como el sustento del hogar, la familia, la generación constante de ingreso, el desarrollo de carrera en una sola organización y en responsabilidades varias.

Gráfico 14. Selección de respuestas según la edad antes de la reducción



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 15. Selección de respuestas según la edad después de la reducción



Fuente: Elaboración propia

Por otra parte para el caso de los comportamientos innovadores según la edad de la muestra se puede apreciar como estos mismos experimentan grandes cambios tras el proceso de reducción de personal en la organización.

En el gráfico número 14 se puede observar como los comportamientos innovadores antes del downsizing de casi todos los trabajadores que integran la muestra se encontraban en un estado promedio o regular según la percepción de los supervisores, dado a que estos manifestaron que el desarrollo de la mayoría de sus trabajadores podía verse reflejado en la opción de respuesta “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, sobre todo para los trabajadores de mayor edad pertenecientes a las rangos de “31 a 45 años”, con 26 trabajadores ubicados bajo esta opción de respuesta, y el rango de “46 a 51 años” con 24 trabajadores bajo esta misma

opción, a diferencia de los trabajadores más jóvenes quienes solían intervenir más en los procesos creativos, aporte de ideas, emprendimiento de cambios y mejoras de forma entusiasta e innovación constante.

Sin embargo después del fenómeno del downsizing en la “Empresa A” los comportamientos innovadores de los trabajadores sufrieron un cambio radical con respecto a la edad, ya que a través del gráfico número 15 se puede apreciar como los trabajadores de las edades comprendidas entre los “31 a 46” y “46 a 51” años de edad mejoraron notablemente su desarrollo y rendimiento considerando la evaluación de sus supervisores, quienes esta vez los ubicaron en las categorías de “De acuerdo” y “Totalmente de acuerdo”.

Consecuentemente para el rango de edad de “31 a 46 años” compuesto por 33 trabajadores, se pasó de tener a 26 personas representadas por la opción “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” antes de la reducción, a tener 31 trabajadores representados por las opciones con más fuerza en la escala con 15 trabajadores para la categoría de “De acuerdo” y 17 para la de “Totalmente de acuerdo”.

Es importante destacar que dichos resultados son completamente acertados, ya que como se demostró anteriormente a través de los análisis de correlación, la inseguridad laboral y los comportamientos innovadores comparten una relación directa y muy estrecha; por ende el cambio en estos comportamientos se encuentra aunado con los altos niveles de inseguridad que manifestaron estas mismas categorías de edad al ser evaluados con respecto a la inseguridad, así los trabajadores pertenecientes a ellas se esforzaron más por mejorar y destacar a fin de conservar su empleo.

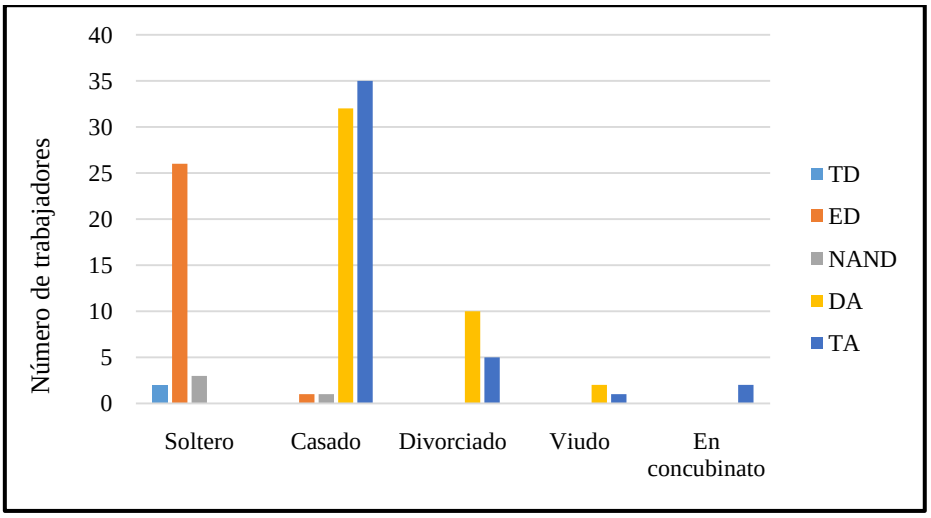
Adicionalmente, uno de los cambios en los comportamientos innovadores después de la reducción que más destaca es el decrecimiento del desarrollo y la capacidad innovadora de los trabajadores pertenecientes al rango de edad de “25 a 30 años. Estos trabajadores habían sido evaluados por sus supervisores de forma positiva antes de la reducción al haber situado a 20 personas en la categoría “De acuerdo” de un total de 29 trabajadores que integran el rango, sin embargo para después de la reducción 24 de esas 29 personas pasaron a ubicarse en la

categoría "En desacuerdo", manifestando así un cambio negativo en el los comportamientos innovadores de los representantes de estas edades.

Por último se puede establecer que este marcado cambio puede atribuirse al hecho de que los trabajadores dentro de este rango de edad afirmaron no sentir altos niveles de inseguridad tras el proceso de downsizing a diferencia de la mayoría de sus compañeros de mayor edad, por lo tanto esta situación pudo haber orientado a diversos trabajadores a disminuir su rendimiento o incluso a experimentar como el esfuerzo constante de los trabajadores mayores opacó el suyo, ya que éstos en su mayoría buscaban destacar y mejorar sus comportamientos innovadores a fin de poder mantener su empleo en la organización y no ser víctimas de una posible nueva reducción.

5.1.2) Estado civil

Gráfico 16. Selección de respuestas según el estado civil con respecto a la variable "Inseguridad laboral percibida posterior a un proceso de downsizing"



Fuente: Elaboración propia

El gráfico presentado anteriormente refleja el comportamiento de la variable inseguridad laboral percibida tras un proceso de downsizing según los diferentes estados civiles que pueden representar a los trabajadores que componen la muestra de estudio.

Para este caso el estado civil “Casado” resulta ser la opción más representativa dentro de la muestra y a la vez la categoría con las opciones de respuesta más fuertes seleccionadas al contestar el “Instrumento del trabajador” con 35 personas ubicadas en el espacio de “Totalmente de acuerdo” y 32 para el de “De acuerdo” en un rango integrado por 69 trabajadores (el 58% de la muestra), siendo así este hecho una vez más el indicador esencial de la presencia de los altos niveles de inseguridad que manifiestan los trabajadores pertenecientes a este estado civil.

De igual forma a lo largo del gráfico se puede observar que no solo la categoría de “Casado” comprende la selección mayoritaria de la respuesta con más fuerza de “Totalmente de acuerdo”, sino que también sucede para las categorías de “divorciado”, “viudo” y “en concubinato”, pero en menor medida.

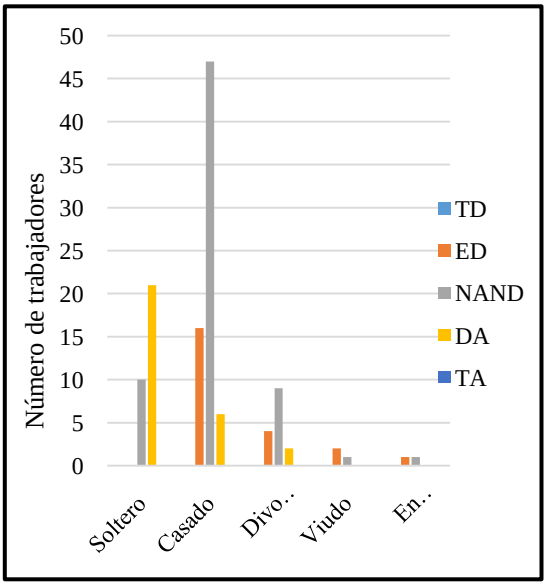
Por otra parte es importante establecer que la categoría de “Soltero” presenta altos niveles de selección para la respuesta “En desacuerdo” quien representa a 26 de los 31 trabajadores que componen este estado civil; reflejando así el hecho de que para muchos trabajadores pertenecientes a esta sección el downsizing no representa una amenaza concreta con respecto a su estabilidad laboral ni se entiende como un riesgo para su futuro en la organización.

Para Marques, Galende y Cruz (2006) el estado civil es un elemento sumamente importante a la hora de analizar el efecto del downsizing sobre las variables sociolaborales ya que usualmente las personas solteras son quienes suelen poseer un nivel de inseguridad laboral mayor al no vivir con otra persona que sea capaz de brindarle un sustento económico temporal en caso de que éste sea despedido.

Sin embargo en esta investigación sucede todo lo contrario ya que los niveles más altos de inseguridad radican en la categoría de “Casado”, siguiéndose así más bien la teoría de Kleysen y Street (2001) quienes establecen que las personas que se encuentran casadas o poseen una familia establecida suelen sentir mayores niveles de inseguridad ante la posible pérdida del empleo por razones de falta de aporte económico al hogar que pudiese afectar notablemente el núcleo familiar del trabajador.

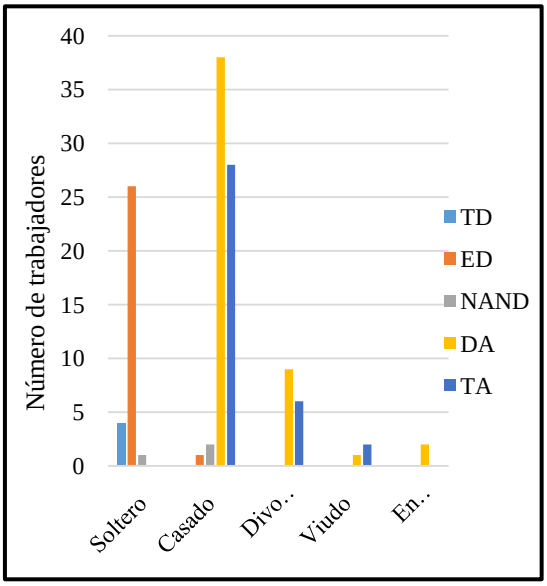
Así en virtud de lo mencionado se puede concluir que para el caso de los trabajadores de diversos departamentos de la “Empresa A”, el estado civil es una variable que genera gran influencia sobre los niveles de inseguridad laboral percibida posterior a un proceso de reducción de personal en aquellas personas pertenecientes a todas las categorías diferentes al estado civil de “Soltero”, haciendo especial énfasis en la categoría de “Casado” donde la inseguridad se manifiesta en mayor proporción.

Gráfico 17. Selección de respuestas según el estado civil



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 18. Selección de respuestas según el estado civil después de la reducción



Fuente: Elaboración propia

Como bien se demostró en la tabla 17 el estado civil es una variable que guarda amplia relación con los comportamientos innovadores de los trabajadores seleccionados para la muestra, trabajadores que a su vez manifestaron altos niveles de inseguridad laboral como consecuencia del downsizing tal como fue explicado en la sección anterior.

Al analizar el gráfico número 17 con respecto a los comportamientos innovadores antes de la reducción de personal se puede observar como la categoría de “Casado” presenta la mayor selección de la opción “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” para los ítems del

“Instrumento del supervisor” con 47 personas ubicadas en esta opción de un total de 69 trabajadores (58% de la muestra) que integran este estado civil, hecho que se traduce en que la mayoría de los trabajadores al ser evaluados por sus supervisores, considerando ese tiempo particular de antes del downsizing, manifestaron un desempeño o un comportamiento innovador bastante promedio o regular con respecto a los estándares de calidad y rendimiento del recurso humano que espera la “Empresa A” dado a la naturaleza de su negocio.

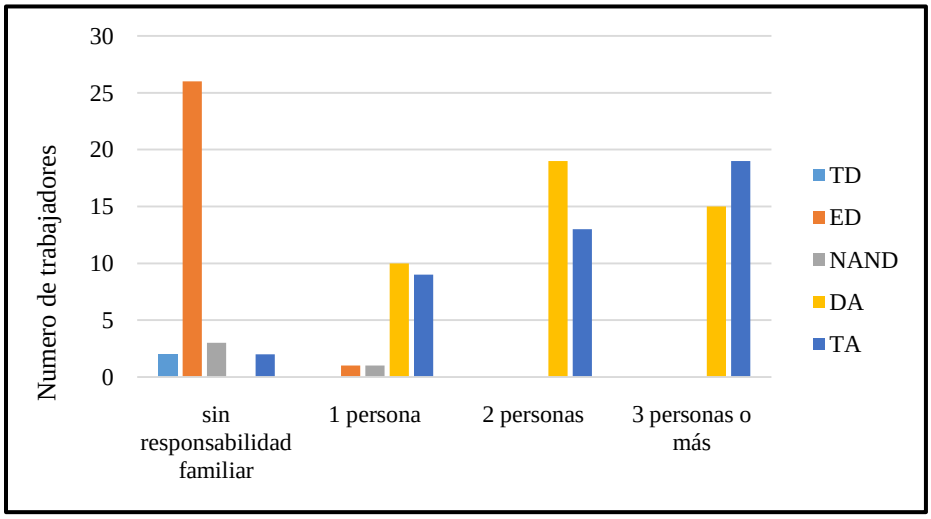
Por otra parte se puede observar que para la evaluación posterior al downsizing de parte de los supervisores se da un cambio muy marcado para los trabajadores de este mismo estado civil ya que los sujetos pasaron de ser evaluados como colaboradores de un rendimiento y desarrollo bastante promedio a obtener evaluaciones muy buenas o excelentes evidenciadas por la clara selección mayoritaria de las opciones de “De acuerdo”, para 38 trabajadores, y “Totalmente de acuerdo” para 28personas tal como lo demuestra el gráfico 18ubicándose así el 55% de la muestra entre las opciones de respuesta con más fuerza en la escala con respecto a sus comportamientos innovadores.

De la misma manera este grafico expone como los trabajadores pertenecientes a la categoría de “Soltero” presentaron un cambio al ser evaluados después de la reducción de personal donde la mayoría pasó de brindar un desempeño regular representado por la categoría de “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” a un nivel de comportamientos innovadores bajos y poco identificables representados por la categoría “En desacuerdo” ahora integrada por 26 de los 31 trabajadores que componen este estado civil.

Finalmente es importante aclarar que este abrupto cambio en los comportamientos innovadores se puede atribuir al hecho de que los sujetos de estudio bajo un estado civil de “Casados” suelen apreciar muchísimo más su empleo dentro de la organización al ser trabajadores que buscan una estabilidad tanto profesional como personal y poseen diversas responsabilidades en el hogar, por lo tanto estos mismos fueron quienes posiblemente buscaron algún mecanismo de defensa conductual para proteger su trabajo, bien sea a través de la mejora e incremento de sus comportamientos innovadores o a través dela búsqueda de reconocimiento que garantizara su permanencia en la organización.

5.1.3) Responsabilidad familiar

Gráfico 19. Selección de respuestas según la responsabilidad con respecto a la variable "Inseguridad laboral percibida posterior a un proceso de downsizing"



Fuente: Elaboración propia

El gráfico presentado anteriormente refleja el comportamiento de la variable inseguridad laboral percibida tras un proceso de downsizing según la cantidad de responsabilidades familiares que poseen los trabajadores estudiados de la "Empresa A".

Antes que nada al observar el gráfico número 19 destaca el hecho de que a partir de la primera carga familiar los niveles percibidos de inseguridad laboral aumentan al situarse en estas categorías las opciones de respuesta con más fuerza en toda la escala.

En este sentido las categorías "De acuerdo" y "Totalmente de acuerdo" fueron las opciones de respuesta más seleccionadas por los trabajadores en el cuestionario "Instrumento del trabajador", siendo este hecho el indicador esencial de la presencia de altos niveles de inseguridad en esta parte de la muestra.

Para la opción de "De acuerdo" se ubican 10 trabajadores para la categoría de "1 carga familiar", 19 para la de "2 cargas" y 15 para la de "3 personas o más" para un total de 44 trabajadores representados por esta opción (37% de la muestra), y posteriormente para la

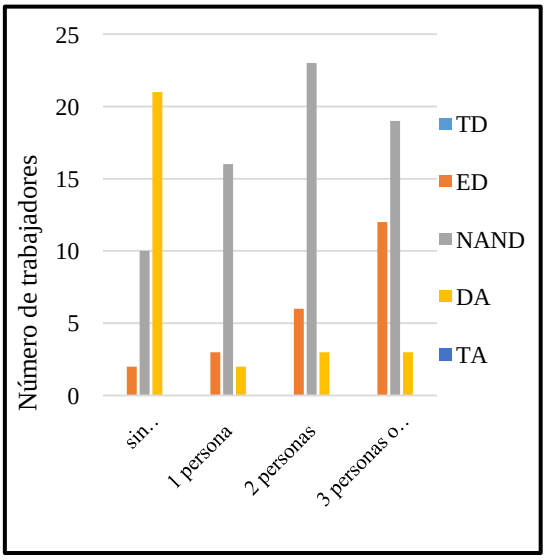
opción de “Totalmente de acuerdo” se ubican 9 trabajadores para la categoría de“1 carga familiar”, 13 para la de “2 cargas” y por último 19 personas para la de “3 responsabilidades familiares o más” para un total de 41 trabajadores representados por esta opción (34% de la muestra), pudiéndose así finalmente establecer que el 71% de los trabajadores encuestados se ubican en las categorías de respuesta más alta de la escala, arrojando así consecuentemente valores elevados de inseguridad laboral.

Por otra parte la categoría “sin responsabilidad familiar” arroja resultados bastante llamativos donde 26 de los 33 trabajadores que la integran manifiestan estar “En desacuerdo” con las afirmaciones del cuestionario, traduciéndose esto en el hecho de que para aquellas personas que no poseen cargas familiares sus niveles de inseguridad laboral después de un proceso de reducción de personal son bajos y realmente esta variable es poco significativa para el desarrollo de su vida laboral.

Sobre la base de las ideas expuestas, los autores Marques, Galende y Cruz (2006) indican que aquellos trabajadores que poseen una mayor responsabilidad familiar suelen ser los que manifiestan mayores síntomas de inseguridad laboral posterior a un proceso de reducción de plantilla a causa de la presión de ser el sostén de un grupo familiar de tamaño considerable (de 2 a 5 personas), teoría que se cumple a cabalidad al observar los resultados obtenidos en esta investigación.

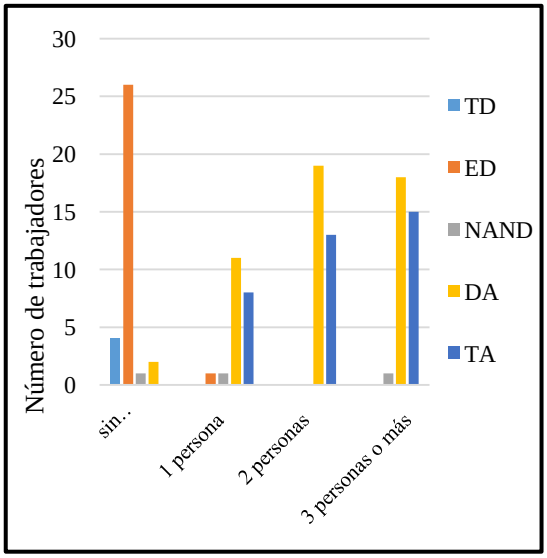
De igual forma se puede establecer que los altos niveles de inseguridad laboral manifestados por los trabajadores al considerar las responsabilidades familiares, son completamente coherentes con los resultados obtenidos para las variables sociolaborales de “Edad” y “Estado civil” donde los “Casados” y mayores de 30 años son quienes poseen los niveles más altos de inseguridad a causa de las diversas responsabilidades familiares, el sustento del hogar, la garantía de calidad de vida, la estabilidad laboral y el compromiso de los trabajadores.

Gráfico 20. Selección de respuestas según la responsabilidad familiar antes de la reducción



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 21. Selección de respuestas según la responsabilidad familiar después de la reducción



Fuente: Elaboración propia

Como bien se demostró en la tabla 17la responsabilidad familiar también es una variable que posee alta relación con los comportamientos innovadores de los trabajadores seleccionados para la muestra, trabajadores que a su vez manifestaron altos niveles de inseguridad laboral como consecuencia del downsizing tal como fue explicado en la sección anterior.

Por consiguiente, se puede observar a través de los gráficos previamente presentados como los comportamientos innovadores de estos trabajadores se comportan de forma distinta en los escenarios de antes y después de la reducción de personal en la “Empresa A”.

Antes de la reducción los supervisores evaluaron a los trabajadores seleccionados con una clara mayoría de respuesta para la opción “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” donde a partir de la primera carga familiar los trabajadores demostraron cada vez menos sus comportamientos innovadores, siendo estos muy regulares o promedio ya que posiblemente muchos de ellos no percibían el riesgo que acarrearía para la estabilidad de sus núcleos

familiares el hecho de perder el empleo, y por lo tanto su desarrollo y rendimiento no eran los ideales.

Sin embargo, tras el proceso de downsizing los comportamientos innovadores de estos mismos trabajadores manifestaron un gran cambio haciendo así que la mayoría de los supervisores los ubicaran en las categorías de respuesta “De acuerdo” y “Totalmente de acuerdo” para esta oportunidad.

Al comparar los resultados del gráfico 20 con el gráfico 21se puede observar como los cambios más marcados en los comportamientos innovadores ocurrieron para las categorías de “2 cargas” y “3 cargas” a pesar de que ya a partir de la primera carga familiar los cambios en los comportamientos son totalmente notorios.

Para la categoría de “2 cargas” se pasó de tener a 23 trabajadores ubicados en la respuesta “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” antes del downsizing a tener a 32 personas (19 para “De acuerdo” y 13 para “Totalmente en desacuerdo”) ubicadas en las categorías de más fuerza de respuesta después de la reducción.

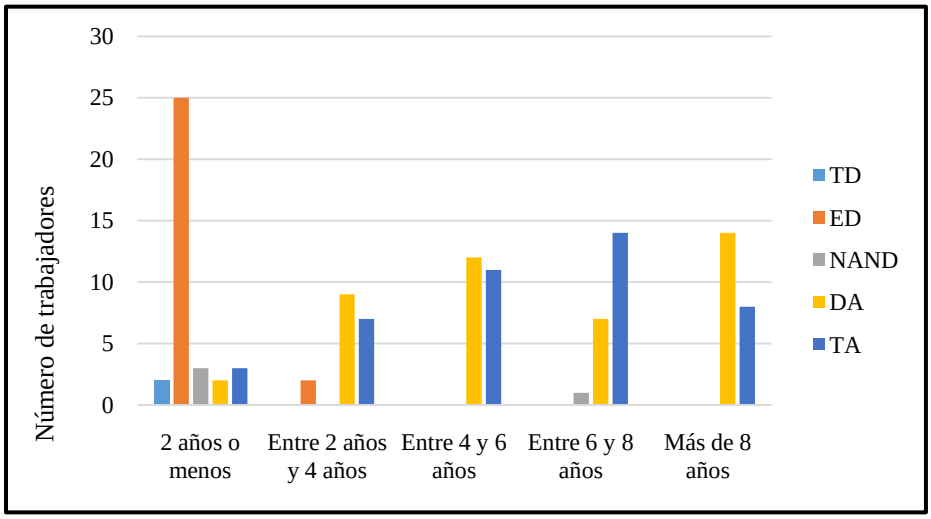
Posteriormente para la categoría de “3 cargas o más” se pasó de tener a 19 trabajadores mejor representados por la respuesta “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” antes del downsizing a tener a 33 personas en las categorías más fuertes (18 para “De acuerdo” y 15 para “Totalmente en desacuerdo”) después de la reducción.

Al mismo tiempo el gráfico 21 demuestra como en la categoría de “sin responsabilidad familiar” ocurre un gran cambio donde la mayoría de los trabajadores pasan de ser evaluados bajo la opción de “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” a la opción de “En desacuerdo”, en la cual se ubican 26 personas de un total de 33 trabajadores dentro de esta categoría.

Por último resulta pertinente concluir que el cambio de los comportamientos innovadores después de la reducción puede atribuirse a la misma presión o responsabilidad que yace sobre el trabajador al poseer una o más cargas familiares, por lo tanto a fin de que el mismo pueda conservar su empleo y mantener sus ingresos es probable que se oriente a incrementar sus procesos innovadores y por ello sus supervisores lo perciban como un cambio positivo.

5.1.4) Antigüedad en la empresa

Gráfico 22. Selección de respuestas según la antigüedad en la empresa con respecto a la variable "Inseguridad laboral percibida posterior a un proceso de downsizing"



Fuente: Elaboración propia

El gráfico presentado anteriormente refleja el comportamiento de la variable inseguridad laboral percibida tras un proceso de downsizing según la antigüedad de los trabajadores estudiados en la "Empresa A".

La primera categoría que resalta al observar el gráfico es la de "2 años o menos" ya que esta categoría refleja un alto nivel de selección para la respuesta "En desacuerdo", respuesta con la que se identifican 25 personas al responder a los ítems del "Instrumento del trabajador" en un rango compuesto por 35 trabajadores.

Posteriormente se puede observar como a medida que va creciendo la antigüedad en la escala, los niveles de inseguridad se van haciendo mayores, ocurriendo esto a partir del rango de antigüedad de "Entre 2 y 4 años" dado a que las respuestas con mayor fuerza de selección desde esta categoría son las opciones "De acuerdo" y "Totalmente de acuerdo".

En este sentido desde el rango "Entre 2 y 4 años" la opción de respuesta "De acuerdo" se compone por 9 trabajadores para esta categoría, 12 para la de "Entre 4 y 6 años", 7 para la

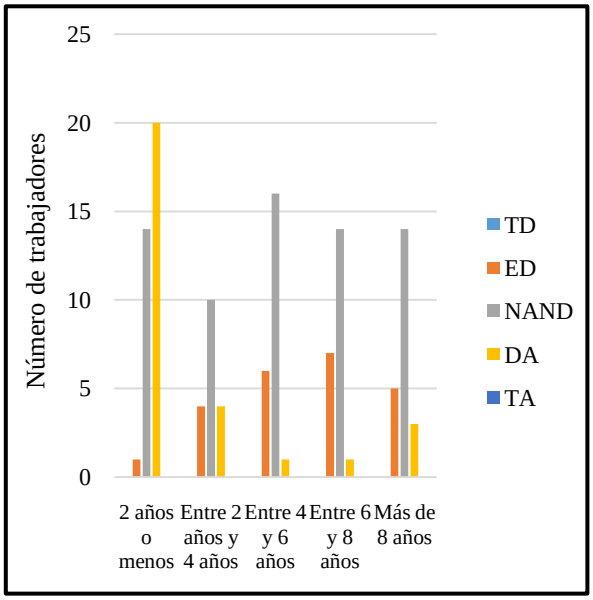
de “Entre 6 y 8 años” y 14 para la de “Más de 8 años” obteniendo así un total de 42 personas (35% de la muestra) representadas bajo esta opción.

Posteriormente desde este mismo rango la opción “Totalmente de acuerdo” se compone por 7 trabajadores, 11 para la categoría de “Entre 4 y 6 años”, 14 para la de “Entre 6 y 8 años” y 8 para la de “Más de 8 años” obteniendo así un total de 40 personas (33% de la muestra) representadas bajo esta opción.

Así atendiendo a los resultados anteriores se puede establecer que 68 trabajadores (57% de la muestra) se sienten identificados por los ítems establecidos en el cuestionario y por ende manifiestan altos niveles de inseguridad laboral al ubicarse en las opciones de respuestas señaladas anteriormente.

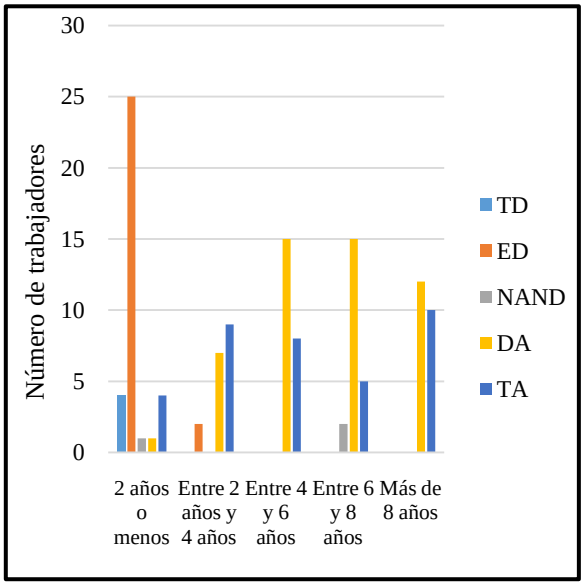
Por último es conveniente resaltar que los resultados obtenidos al analizar esta variable concuerdan con lo expuesto por los autores Marques, Galende y Cruz (2006) quienes siguiendo a Kleysen y Street (2001), afirman que la antigüedad en la empresa es una variable primordial para la percepción de inseguridad laboral, ya que los trabajadores con mayor tiempo en las organizaciones suelen estar más comprometidos con estas y por ende presentarán mayores indicios inseguridad laboral ante un downsizing, a diferencia de quienes tienen poco tiempo haciendo vida laboral en la empresa y no tienen niveles muy elevados de afinidad tanto con el cargo como con la institución misma.

Gráfico 23. Selección de respuestas según la antigüedad en la empresa antes de la reducción



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 24. Selección de respuestas según la antigüedad en la empresa después de la reducción



Fuente: Elaboración propia

Como bien se demostró en la tabla 17la antigüedad también es una variable que posee alta relación con los comportamientos innovadores de los trabajadores seleccionados para la muestra, trabajadores que a su vez manifestaron altos niveles de inseguridad laboral como consecuencia del downsizing tal como fue explicado en la sección anterior.

Así para conocer el desarrollo de los comportamientos innovadores con respecto a la antigüedad, esta variable se evaluó una vez más en dos escenarios diferentes: antes y después de la reducción.

Antes de la reducción se puede observar como en el gráfico número 23 la opción de respuesta que predomina es la de “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” para cada una de las categorías de la variable antigüedad en la empresa, por lo tanto se puede establecer que 68 trabajadores (57% de la muestra) fueron evaluados por sus supervisores como colaboradores con un rendimiento promedio y no tan destacado.

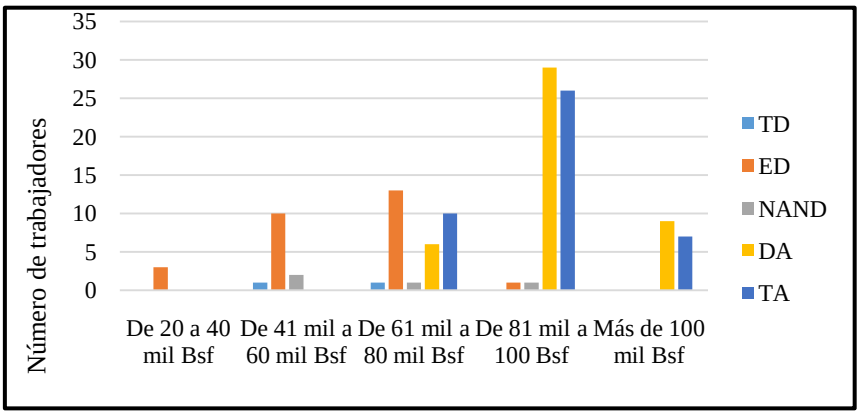
Posteriormente para el gráfico número 24 se evidencia como el downsizing y los altos niveles de inseguridad laboral acarreados por este fenómeno provocaron un cambio en los comportamientos innovadores de los trabajadores evaluados con anterioridad.

Para esta situación la mayoría de los trabajadores pasaron de estar ubicados en la opción de “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” a ubicarse en las opciones de “De acuerdo” y “Totalmente de acuerdo respectivamente ya que estas respuestas fueron las más seleccionadas y fuertes a partir del rango “Entre 2 y 4 años”, por lo tanto se puede establecer que la opción “De acuerdo” abarca el 41% de la muestra (49 personas) y la opción “Totalmente de acuerdo” abarca el 27% de la muestra (32 personas) a partir de dicho rango.

En definitiva la antigüedad en la empresa es una variable muy importante en aspectos de afinidad y compromiso del trabajador con la organización, por lo tanto el hecho de que los trabajadores que tienen más tiempo laborando en la “Empresa A” hayan sido quienes lograran mejorar su rendimiento tras el downsizing no debe ser un resultado incoherente, sino más bien es un resultado que revela que a pesar del duro proceso de la reducción de personal, los trabajadores lograron reforzar elementos tan importantes como la identidad con la empresa, el compromiso, y la voluntad y capacidad para ayudar a la empresa a tener éxito a través de su adecuado desempeño mejorando a la vez los tan importantes comportamientos innovadores.

5.1.5) Rango salarial

Gráfico 25. Selección de respuestas según el rango salarial con respecto a la variable “Inseguridad laboral percibida posterior a un proceso de downsizing”



Fuente: Elaboración propia

El gráfico presentado anteriormente refleja el comportamiento de la variable inseguridad laboral percibida tras un proceso de downsizing según el rango salarial devengado por los trabajadores estudiados de la “Empresa A”.

Al observar el gráfico número 25 en primera instancia destaca el rango salarial “De 81 a 100 mil Bsf” por los altos niveles de inseguridad que perciben los trabajadores de esta categoría a diferencia de los que manifiestan las demás. Sin embargo resulta importante hacer énfasis en el hecho de que este mismo rango se encuentra compuesto por 57 trabajadores, consolidándose así este rango como la categoría más representativa de la variable y por ello sus niveles de inseguridad se encuentran tan marcados en las opciones de “De acuerdo”, con 29 personas y “Totalmente de acuerdo”, con 26 personas, evidenciándose así que el 46% de los trabajadores que componen la muestra manifiestan altos niveles de inseguridad para el caso de la “Empresa A”.

Por otra parte en los rangos salariales de “20 mil a 40 mil Bsf”, “41 mil a 60 mil Bsf” y “61 mil a 80 mil Bsf” se entiende que los niveles de inseguridad no son elevados ya que en estas opciones predomina la respuesta “En desacuerdo”, por lo tanto se puede establecer que los niveles de inseguridad laboral posterior a un proceso de downsizing serán bajos para los trabajadores de la “Empresa A” cuyos salarios sean inferiores a los 80 mil Bsf.

Para Marques, Galende y Cruz (2006) el rango salarial es una variable importante a la hora de conocer la inseguridad laboral de un trabajador, ya que al ser éste muy bien remunerado tendrá gran temor de ser desplazado de su puesto de trabajo y la inseguridad laboral que pueda manifestar será mayor que la de aquellos trabajadores con baja remuneración.

La teoría generada por dichos autores es completamente representativa ante los resultados obtenidos en este estudio, ya que a través del grafico presentado anteriormente se pudo observar como los niveles de inseguridad incrementaron para los rangos salariales mayores donde los trabajadores suelen sentir gran temor ante la posible pérdida del empleo que les garantiza una buena remuneración, sobre todo ante la actual crisis económica venezolana.

Gráfico 26. Selección de respuestas según el rango salarial antes de la reducción

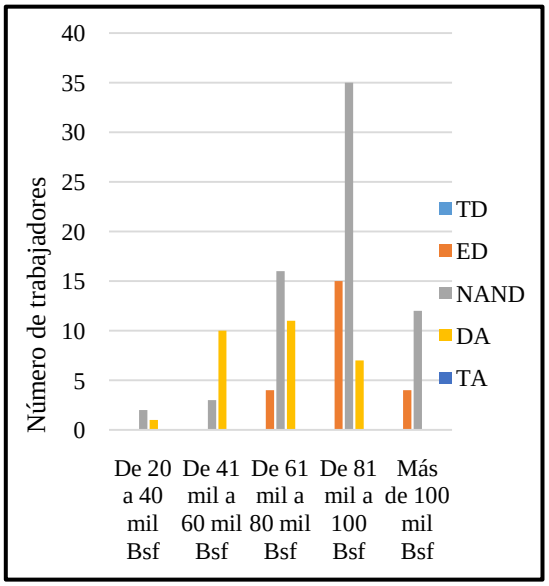
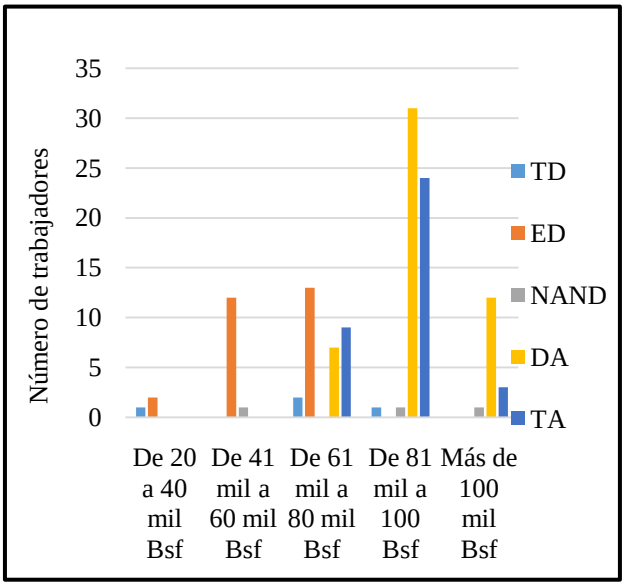


Gráfico 27. Selección de respuestas según el rango salarial después de la reducción



Por otra parte, para el caso de los comportamientos innovadores según el salario devengado por los trabajadores de la muestra se puede apreciar como estos mismos experimentan grandes cambios tras el proceso de reducción de personal en la organización.

Para el escenario de antes del downsizing, representado por el gráfico 26,destaca el resultado de que los comportamientos innovadores de 63 de los trabajadores (pertenecientes a todos los rangos salariales que integran la variable)se ubicaron bajo la respuesta de “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” al haber sido evaluados, hecho que representa que el 53% de la muestra posee un rendimiento promedio en su trabajo.

Luego para el escenario después del downsizing, representado por el gráfico 27, se puede observar en primer lugar como para el rango de “81 a 100 mil Bsf” ocurre un cambio drástico donde se pasó de tener a 38 trabajadores evaluados con un desempeño regular y 15 con un desempeño bajo y poco significativo, a tener 31 trabajadores en la categoría de “De acuerdo” y 24 en la categoría de “Totalmente de acuerdo”, demostrándose así una clara mejora en los comportamientos innovadores en este sector.

Adicionalmente ocurrieron ciertas mejoras para las categorías de “61 mil a 80 mil Bsf” y “Más de 100 mil Bsf” ya que en estas también se puede apreciar como los trabajadores anteriormente representados por las categorías “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” y “En desacuerdo” pasaron a las categorías de “De acuerdo” y “Totalmente de acuerdo” de manera significativa.

El salario devengado puede ser una de las varias razones por las cuales los trabajadores desean permanecer en sus empleos, sobre todo para casos como el de la “Empresa A” cuya remuneración es percibida como buena y alta, así esta situación aunada a los altos niveles de inseguridad que reportaron los trabajadores de mayor ingreso se pueden explicar los cambios en las capacidades innovadoras de los trabajadores tras un evento sensible como el downsizing ya que estos mismos pudieron orientarse hacia una mejora continua que les podría garantizar su permanecía en la empresa y por ende el hecho de seguir recibiendo un buen salario.

6) Niveles de análisis para cada una de las dimensiones de las variables “Inseguridad laboral percibida posterior a un proceso de downsizing” y “Comportamientos innovadores”

Como bien se ha demostrado a lo largo de la investigación, las opciones de respuesta o rangos de respuesta para los instrumentos se han utilizado para la realización de análisis que dieron lugar a conclusiones muy importantes.

Es esencial comprender que dichos rangos se utilizaron al ser éstos los principales indicadores de fuerza para las variables de inseguridad laboral percibida o comportamientos innovadores, ya que la opción seleccionada representó el grado de afinidad del trabajador o el supervisor con las afirmaciones establecidas en cada uno de los instrumentos.

Como seguimiento de este hecho y bajo la intención de facilitar los diversos análisis descriptivos en esta etapa se establecieron 3 niveles tanto para la variable de “Inseguridad laboral percibida posterior a un proceso de downsizing” como para la de “Comportamientos innovadores”. Estos niveles se clasificaron según su intensidad, pudiendo ser estos: Bajo, Medio y Alto.

Para el caso de la inseguridad laboral percibida posterior a un proceso de downsizing los niveles establecidos pueden clasificarse en:

1) Bajo: Este nivel indica que los resultados de inseguridad tras el downsizing son bajos o poco significativos para los trabajadores y por lo tanto demuestra que estos no sienten que su futuro en la empresa sea incierto o que puedan atravesar algún tipo de reducción o eliminación de su cargo actual en la organización. Las opciones de respuesta que representan este nivel son “Totalmente en desacuerdo” y “En desacuerdo”, siendo la primera la categoría la de más fuerza en el nivel.

2) Medio: Este nivel señala que los resultados de inseguridad tras el downsizing son promedio, es decir los trabajadores perciben que en su ambiente organizacional existen diversas amenazas después de la reducción pero no se sienten completamente identificados con el hecho de que este proceso pueda afectar su futuro en la empresa o pueda desencadenar la eliminación o reducción del cargo que ocupa. La opción de respuesta que representa este nivel es “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”.

3) Alto: Este nivel expone que los resultados de inseguridad tras el downsizing son elevados y demuestra como los trabajadores que se ubican en este sector perciben alta incertidumbre con respecto a su permanencia en la organización y gran temor ante la posible eliminación o reducción del cargo que ocupa en la empresa. Las opciones de respuesta que representan este nivel son “Totalmente de acuerdo” y “De acuerdo”, siendo la primera la categoría con más fuerza en el nivel.

Posteriormente para el caso de la variable comportamientos innovadores los niveles establecidos pueden clasificarse en:

1) Bajo: Este nivel establece que los comportamientos innovadores evaluados son poco perceptibles o significativos para el supervisor, por lo tanto los trabajadores que se ubiquen en este nivel no demuestran una constante generación de ideas creativas, un compromiso con el proceso de innovación, alguna habilidad de pensamiento creativo, un esfuerzo por alcanzar soluciones efectivas, alguna incorporación o iniciativa de

mejoras, aplicaciones de nuevas técnicas de trabajo, o el desarrollo de mejores procesos, procedimientos, estrategias, mecanismos o metodologías beneficiosas a nivel organizacional, departamental o para el cargo que ocupa. Las opciones de respuesta que representan este nivel son “Totalmente en desacuerdo” y “En desacuerdo”, siendo la primera la categoría con la de más fuerza en el nivel.

2) Medio: Este nivel establece que los comportamientos innovadores evaluados son medianamente perceptibles o significativos para el supervisor, es decir este mismo cree que el desarrollo del trabajador es promedio en relación a los estándares de calidad de la organización, por lo tanto los trabajadores que se ubiquen en este nivel demuestran en un nivel muy regular la constante generación de ideas creativas, el compromiso con el proceso de innovación, la habilidad de pensamiento creativo, el esfuerzo por alcanzar soluciones efectivas, alguna incorporación o iniciativa de mejoras, aplicaciones de nuevas técnicas de trabajo, o el desarrollo de mejores procesos, procedimientos o metodologías beneficiosas a nivel organizacional, departamental o de su cargo. La opción de respuesta que representa este nivel es “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”.

3) Alto: Este nivel establece que los comportamientos innovadores evaluados son ampliamente perceptibles y significativos para el supervisor, es decir este mismo considera que el desarrollo del trabajador es completamente apto y adecuado en relación con los estándares de calidad de la organización, por lo tanto los trabajadores que se ubiquen en este nivel demuestran en un nivel muy alto la constante generación de ideas creativas, el compromiso con el proceso de innovación, la habilidad de pensamiento creativo, el esfuerzo por alcanzar soluciones efectivas, alguna incorporación o iniciativa de mejoras, aplicaciones de nuevas técnicas de trabajo, o el desarrollo de mejores procesos, procedimientos o metodologías beneficiosas a nivel organizacional, departamental o de su cargo. Las opciones de respuesta que representan este nivel son “Totalmente en de acuerdo” y “De acuerdo”, siendo la primera la categoría con más fuerza en el nivel.

Para la elaboración de estos niveles se tomaron en consideración los siguientes aspectos: en primer lugar el valor máximo que un individuo podía asignar a los reactivos de cada uno de los instrumentos utilizados en la investigación era de 5 si su respuesta era "Totalmente de acuerdo", valor que para efectos de la investigación representó el nivel más alto de inseguridad o de comportamientos innovadores. En segundo lugar la puntuación mínima que un individuo podía asignar a los reactivos de estos mismos instrumentos era de 1 si su respuesta era "Totalmente en desacuerdo, valor que para efectos de la investigación representó el nivel más bajo de inseguridad o de comportamientos innovadores.

Considerando así estos valores máximos y mínimos se estimó la diferencia o rango posible de calificación para los niveles de cada variable

Tabla 18. Niveles de Inseguridad

Niveles de Inseguridad	Intervalos
Bajo	1-2
Medio	2,5-3,5
Alto	3,6-5

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19. Niveles de Comportamientos innovadores

Niveles de Comportamientos Innovadores	Intervalos
Bajo	1-2
Medio	2,5-3,5
Alto	3,6-5

Fuente: Elaboración propia

7) Análisis para cada una de las dimensiones de las variables "Inseguridad laboral percibida posterior a un proceso de downsizing" y "Comportamientos innovadores" según dimensiones

Los destacados autores Hernández et al (2007) exponen que un buen análisis de las dimensiones debe darse de manera estricta a la hora de presentar los diversos resultados de un trabajo de investigación ya que al utilizar su diferentes indicadores se pueden entender y medir las variables de interés en la realidad.

Así en relación con estas implicaciones a continuación se procederá a explicar los resultados obtenidos con respecto a cada una de las dimensiones de las variables de estudio,

donde para el caso de la “Inseguridad laboral percibida posterior a un proceso de downsizing” se analizaron a través de estadísticos descriptivos las dimensiones de “Incertidumbre con respecto al futuro” y “Temor a la reducción o eliminación del cargo”, y para el caso de “Comportamientos innovadores” las dimensiones de “Generación de ideas creativas”, “Solución de problemas” e “Incorporación de mejoras”.

En este caso es importante destacar que los intervalos establecidos anteriormente (bajo, medio o alto) fueron los niveles que indicaron los distintos comportamientos de las variables de estudio en cada una de sus dimensiones, por lo tanto estos resultaron esenciales para la elaboración de análisis fidedignos que pudiesen explicar la situación particular de los trabajadores de la “Empresa A”.

Adicionalmente resulta necesario aclarar que estos análisis de dimensiones llevaron a la adecuada y concreta respuesta de los objetivos específicos planteados para la investigación.

7.1)Dimensiones de la variable "Inseguridad laboral percibida posterior a un proceso de downsizing

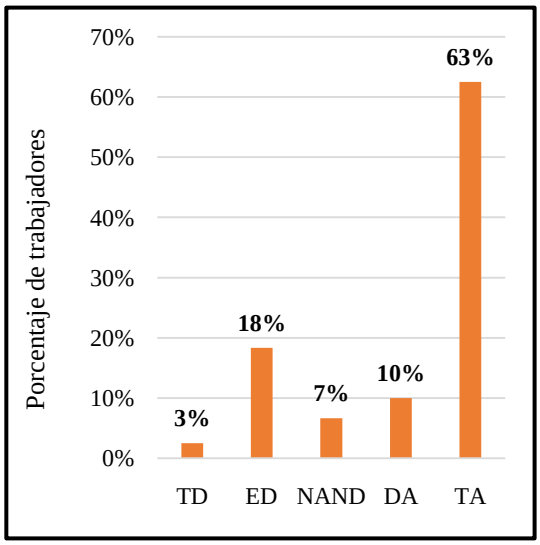
7.1.1) Incertidumbre con respecto al futuro

Tabla 20. Estadísticos de la dimensión "Incertidumbre con respecto al futuro"

Estadísticos		
Dimensión: Incertidumbre con respecto al futuro		
N	Válido	120
	Perdidos	0
Media		4,12
Mediana		5,00
Moda		5
Desviación estándar		1,285
Mínimo		1
Máximo		5

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 28. Estadísticos de la dimensión "Incertidumbre con respecto al futuro"



Fuente: Elaboración propia

Inicialmente se observa en la tabla 20 que para todos los resultados que involucran a la dimensión de "Incertidumbre con respecto al futuro" se tomaron en cuenta los 120 trabajadores evaluados de manera directa y que no existieron valores perdidos entre los datos.

Al analizar la tabla anteriormente mencionada destaca de manera evidente el valor de la media, ya que el mismo se ubica en el rango **"Alto"** al arrojar un valor de 4,12, valor que quiere decir que una inmensa mayoría de los 120 trabajadores encuestados después de la reducción manifestaron elevados niveles de incertidumbre con respecto a su futuro en la empresa a través de sus respuestas a las preguntas del cuestionario en donde se denota la falta de compromiso y confianza con la organización.

Con respecto a la moda esta dimensión se encuentra representada por el número 5, lo que significa que éste es el valor que más se repite en la distribución de los datos, revelando a su vez que la opción de respuesta más seleccionada en el “Instrumento del trabajador” fue “Totalmente de acuerdo” con un 63% de selección hecho que se refuerza al observar el gráfico número 28 que señala dicho porcentaje para esta respuesta.

Por otra parte, la mediana de esta dimensión es el número 5, así consolidándose éste como el valor que separa la distribución de los datos en dos partes iguales.

En cuanto a la dispersión se aprecia que la desviación estándar es de 1,285, lo que explica que en promedio los puntajes se desvían de la media en 1,285 puntos, siendo ésta una variación baja que señala que la muestra estudiada tiene bastante uniformidad con respecto a sus respuestas.

Para finalizar al tomarse en cuenta que la opción de respuesta más seleccionada y con más fuerza para esta dimensión fue “Totalmente De acuerdo” en un 63% junto con la opción “De acuerdo” en un 10%, se puede afirmar que el **73%** de los trabajadores supervivientes a este proceso de downsizing perciben una alta incertidumbre con respecto a su futuro en la “Empresa A”, haciendo más complejo y reducido su compromiso y confianza en la misma.

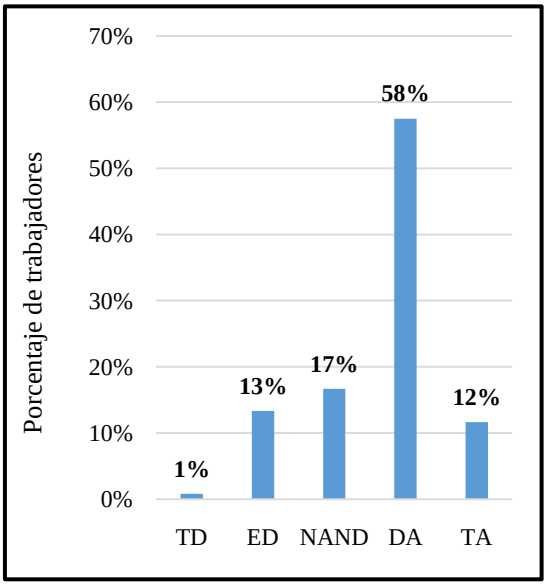
7.1.2) Temor a la reducción o eliminación del cargo

Tabla 21. Estadísticos de la dimensión "Temor a la reducción o eliminación"

Estadísticos		
Dimensión: Temor a la reducción o eliminación del cargo		
N	Válido	120
	Perdidos	0
Media		3,66
Mediana		4,00
Moda		4
Desviación estándar		0,884
Mínimo		1
Máximo		5

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 29. Estadísticos de la dimensión "Temor a la reducción o eliminación del cargo"



Fuente: Elaboración propia

Para la obtención de resultados en la dimensión "Temor a la reducción o eliminación del cargo" se puede observar a través de la tabla 21que se tomaron en cuenta los 120 trabajadores y su percepción de manera directa a través del cuestionario mostrado con anterioridad, y por ello resulta importante destacar que no existen valores perdidos entre los datos.

Posteriormente al analizar esta misma tabla se entiende que el resultado obtenido para la media cumple con los requisitos para ubicarse en el nivel **"Alto"** al arrojar un valor de 3,66 que se traduce en el hecho de que gran parte de los 120 trabajadores después de la reducción manifestaron elevados niveles de temor a la reducción o eliminación del cargo que ocupan en la organización a través de un elevado temor al despido, así como también un temor a la reducción o eliminación del cargo a través de sus respuestas.

Para el caso de la moda esta dimensión se encuentra representada por el número 4, es decir el valor que más se repite en la distribución de los datos revela que la opción de respuesta más seleccionada en el “Instrumento del trabajador fue “De acuerdo” con un 58% de selección hecho que se refuerza al observar el gráfico número 29 que señala dicho porcentaje.

De la misma manera el valor de la mediana para esta dimensión es el número 4, así consolidándose éste como el valor que separa la distribución de los datos en dos partes iguales.

En cuanto a la dispersión se aprecia que la desviación estándar es de 0,884, lo que explica que en promedio los puntajes se desvían de la media en 0,884 puntos, siendo ésta una variación sumamente baja donde se evidencia que la muestra estudiada tiene bastante uniformidad con respecto a sus respuestas.

Finalmente al tomar en cuenta que la opción de respuesta más seleccionada y con más fuerza para esta dimensión fue la opción “De acuerdo” en un 58% y adicionalmente resalta la opción de “Totalmente de acuerdo” en un 12% se puede afirmar que el **70%** de los trabajadores supervivientes a un proceso de downsizing, es decir 58 de los trabajadores estudiados manifiestan un claro temor a atravesar por un proceso de eliminación de su cargo debido a un recorte inminente o a ser despedidos como resultado de este mismo proceso.

7.2) Dimensiones de la variable "Comportamientos innovadores"

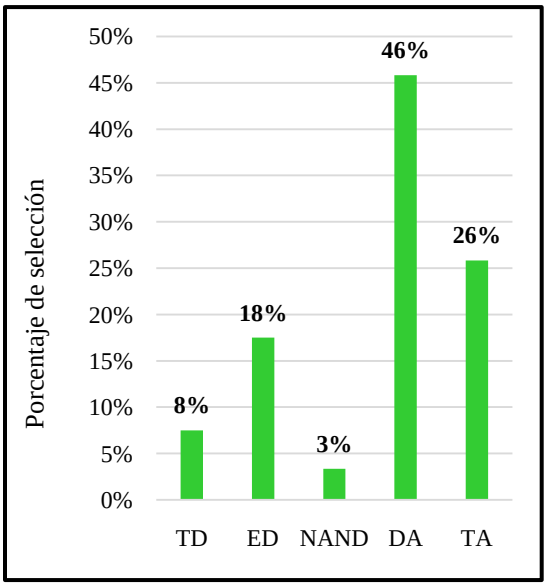
7.2.1) Generación de ideas creativas

Tabla 22. Estadísticos de la dimensión "Generación de ideas creativas"

Estadísticos		
Dimensión: Generación de ideas creativas		
N	Válido	120
	Perdidos	0
Media		3,65
Mediana		4,00
Moda		4
Desviación estándar		1,248
Mínimo		1
Máximo		5

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 30. Estadísticos de la dimensión "Generación de ideas creativas"



Fuente: Elaboración propia

En primer lugar se puede observar en la tabla 22 que para la elaboración de todos los resultados que involucran la dimensión de "Generación de ideas creativas" se tomaron en cuenta los 120 trabajadores evaluados por sus respectivos supervisores y por ende no existieron valores perdidos entre los datos.

Posteriormente en esta misma tabla destaca el valor de la media ya que el mismo se ubica en el rango **"Alto"** al arrojar un valor de 3,65, valor que se traduce en el hecho de que gran parte de los 120 trabajadores después de la reducción manifestaron claros y elevados niveles de comportamientos innovadores a través de la constante transmisión de ideas creativas tanto a los supervisores como a sus compañeros, el crecimiento del compromiso con

el proceso de innovación, y el aumento de la habilidad de pensamiento creativo en sus tareas diarias.

Para el caso de la moda esta dimensión se encuentra representada por el número 4, es decir el valor que más se repite en la distribución de los datos revela que la opción de respuesta más seleccionada en el “Instrumento del supervisor” fue “De acuerdo” con un 48% de selección hecho que se refuerza al observar el gráfico número 30 que señala dicho porcentaje.

De la misma manera el valor de la mediana para esta dimensión es el número 4, así consolidándose éste como el valor que separa la distribución de los datos en dos partes iguales.

En cuanto a la dispersión se aprecia que la desviación estándar es de 1,248, lo que explica que en promedio los puntajes se desvían de la media en 1,248 puntos, siendo ésta una variación baja donde se evidencia que la muestra estudiada tiene bastante uniformidad con respecto a sus respuestas.

Finalmente al tomar en cuenta que las opciones de respuesta más seleccionadas y con más fuerza para esta dimensión fueron “De acuerdo” en un 48% y “Totalmente de acuerdo” en un 26% se puede afirmar que el **74%** de los trabajadores supervivientes a un proceso de downsizing tienen la capacidad para generar ideas creativas que le brinden mejoras constantes a sus tareas, procesos o procedimientos ejecutados en el cargo.

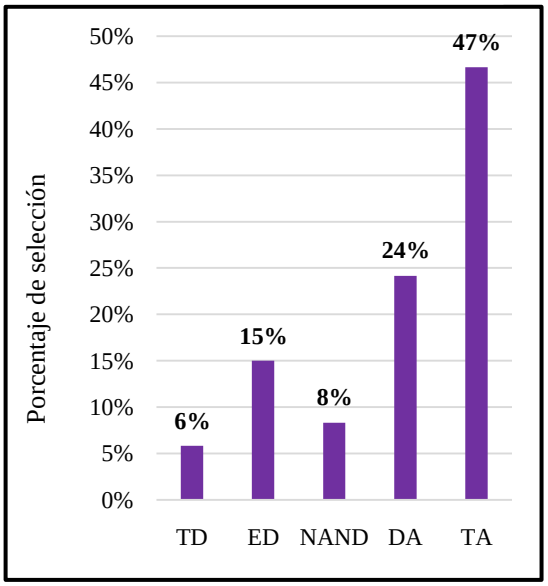
7.2.2) Solución de problemas

Tabla 23. Estadísticos de la dimensión "Solución de problemas"

Estadísticos		
Dimensión: Solución De Problemas		
N	Válido	120
	Perdidos	0
Media		3,91
Mediana		4,00
Moda		5
Desviación estándar		1,296
Mínimo		1
Máximo		5

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 31. Estadísticos de la dimensión "Solución de problemas"



Fuente: Elaboración propia

En primera instancia se puede observar a través dela tabla 23 que para la elaboración de todos los resultados que involucran la dimensión de "Solución de problemas" se tomaron en cuenta los 120 trabajadores evaluados por sus respectivos supervisores y por ende no existieron valores perdidos entre los datos.

Seguidamente en dicha tabla destaca el valor de la media ya que el mismo se ubica en un nivel **"Alto"** al arrojar un resultado de 3,91, resultado que se traduce en el hecho de que gran parte de los 120 trabajadores tras el proceso de downsizing manifestaron elevados niveles de comportamientos innovadores a través de la constante y proactiva búsqueda de soluciones

efectivas a cualquier tipo de problema o situación desafiante que pudiese presentarse en sus tareas diarias.

Por otra parte, la moda en esta dimensión se encuentra representada por el número 5, es decir el valor que más se repite en la distribución de los datos revela que la opción de respuesta más seleccionada en el “Instrumento del supervisor” fue la de “Totalmente de acuerdo” con un 47% de selección como se puede observar a través del gráfico número 31.

Luego el resultado de la mediana para esta dimensión fue de 4, así consolidándose éste como el valor que separa la distribución de los datos en dos partes iguales.

En cuanto a la dispersión se aprecia que la desviación estándar es de 1,296, lo que explica que en promedio los puntajes se desvían de la media en 1,296 puntos, siendo ésta una variación baja donde se puede entender que la muestra estudiada tiene bastante uniformidad con respecto a sus respuestas.

Finalmente al tomar en cuenta que las opciones de respuesta más seleccionadas y con más fuerza para esta dimensión fueron “Totalmente de acuerdo” en un 47% y “De acuerdo” en un 24% tal como lo expone el gráfico 31, se puede afirmar que el **71%** de los trabajadores supervivientes a un proceso de downsizing tienen la capacidad de solucionar diferentes problemas o situaciones problemáticas que puedan retrasar o desmejorar las tareas realizadas por el trabajador, departamento u organización.

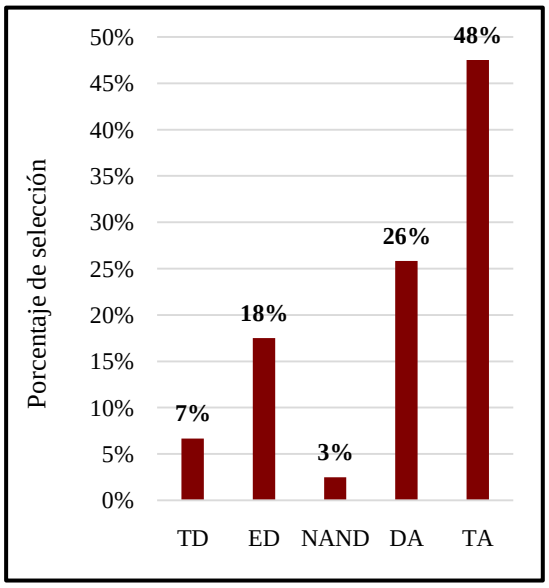
7.2.3)Incorporación de mejoras

Tabla 24. Estadísticos de la dimensión "Incorporación de mejoras"

Estadísticos		
Dimensión: Incorporación de mejoras		
N	Válido	120
	Perdidos	0
Media		3,90
Mediana		4,00
Moda		5
Desviación estándar		1,344
Mínimo		1
Máximo		5

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 32. Estadísticos de la dimensión "Incorporación de mejoras"



Fuente: Elaboración propia

Antes que nada en la tabla 24se puede observar que la cantidad de sujetos de estudio que se tomaron en cuenta para la elaboración de los diversos resultados fue de 120 trabajadores evaluados por sus respectivos supervisores, y por ende no existieron valores perdidos entre los datos.

Posteriormente en dicha tabla se puede apreciar que el valor de la media se ubica en un nivel **"Alto"** al arrojar un resultado de 3,90, resultado que quiere decir que gran parte de los 120 trabajadores tras el downsizing manifestaron elevados niveles de comportamientos innovadores a través de la diversa aplicación de nuevas técnicas de trabajo o la constante

iniciativa de desarrollo de mejores procesos, procedimientos o metodologías beneficiosas tanto para la organización, como para el departamento o cargo de los distintos trabajadores.

Con respecto a la moda, esta dimensión se encuentra representada por el número 5, es decir el valor que más se repite en la distribución de los datos expone que la opción de respuesta más seleccionada fue la de “Totalmente de acuerdo” con un 48% de selección en el “Instrumento del supervisor” como se puede observar a través del gráfico número 32.

Para la mediana la dimensión de “Incorporación de mejoras” arroja un valor de 4, así consolidándose éste como el valor que separa la distribución de los datos en dos partes iguales y en cuanto a la dispersión se aprecia que la desviación estándar es de 1,344, lo que explica que en promedio los puntajes se desvían de la media en 1,344 puntos, siendo ésta una variación baja donde se puede entender que la muestra estudiada tiene bastante uniformidad con respecto a sus respuestas.

Finalmente al tomar en cuenta que las opciones de respuesta más seleccionadas y con más fuerza para esta dimensión fueron “Totalmente de acuerdo” en un 48% y “De acuerdo” en un 26% tal como lo expone el gráfico 32, se puede afirmar que el **74%** de los trabajadores supervivientes a un proceso de downsizing tienen la capacidad de incorporar diferentes mejoras a su organización a través de procesos innovadores constantes que garanticen un trabajo y rendimiento más eficiente y eficaz.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES

Como bien establece Howard (1996) a pesar de que la reducción de personal es un proceso común, generado por un clima de crisis de cualquier índole, hoy en día éste sigue siendo un proceso complejo y difícil de manejar, sobretodo en el contexto venezolano.

Desde el momento en el que una organización sufre un downsizing de tipo reactivo es normal que sus trabajadores atraviesen por un proceso de aumento del estrés, incremento de la incertidumbre, temor al futuro e inseguridad, hecho que puede generarle a la organización altos costosos e implicaciones negativas para su personal.

Sahdev (2003) expone que la marcada inseguridad es un sentimiento extremadamente común entre todos aquellos trabajadores que logran superar un proceso de downsizing y permanecer en la organización.

Por otra parte diversos antecedentes como el de Marques, Galende y Cruz (2006) destacan que las acertadas percepciones de inseguridad suelen venir acompañadas por efectos negativos como disminución del nivel moral, depresión, letargo, percepción de ruptura, percepción de posible pérdida de trabajo, negación, disminución del compromiso, disminución de la creatividad, miedo a expresar sus ideas, reducción en la iniciativa y un posible aumento del absentismo, pero por encima de todo por una reducción de la capacidad innovadora.

El caso de la “Empresa A” no es un caso diferente al que plantea Sahdev (2003) ya que a lo largo de esta investigación se pudo comprobar que el verdadero origen y raíz de los altos niveles de inseguridad percibida por los trabajadores de esta particular organización radicaba fundamentalmente en el downsizing.

Sin embargo en cuanto a los efectos que acarrean los altos niveles de inseguridad promulgados por este fenómeno, la “Empresa A” resulta ser una excepción entre la mayoría de los casos estudiados, ya que de igual forma se logró evidenciar como los comportamientos

innovadores de los trabajadores cambiaron de manera casi contundente al ser impulsados por el mismo downsizing, comportamiento que encaja con la “conducta activa” caracterizada por optimismo, esperanza, resolución de problemas e iniciativa propuesta por Mishra y Spreitzer (1998).

A pesar de que resultó sumamente importante para el desarrollo del estudio demostrar en primer lugar la presencia de altos niveles de inseguridad y posteriormente los cambios ocurridos en los comportamientos innovadores, el eje central de la investigación fue el alto nivel de relación que se obtuvo al correlacionar las variables “Inseguridad percibida posterior a un proceso de downsizing” y “Comportamientos innovadores” a través de un análisis de tipo correlacional, análisis que arrojó un valor de 0,853 que según los parámetros establecidos por Moore (2005) evidencia una correlación “buena”.

Por consiguiente este resultado rechaza completamente la hipótesis planteada al inicio del estudio y reconoce que un cambio en la variable Y (Comportamientos innovadores) es explicado por un cambio en la variable X (Inseguridad laboral percibida posterior a un proceso de downsizing) el 85,3% de las veces.

De la misma manera el análisis de dispersión realizado reveló no solo el hecho de que existiera una alta correlación, si no que ésta era de tipo directa, es decir cuando una de las variables, en este caso inseguridad percibida, aumenta, la otra variable comportamientos innovadores también aumentará.

En otro contexto las variables sociolaborales también jugaron un papel muy importante a la hora de interpretar los resultados obtenidos, por lo tanto se pudo observar que al hacer un análisis de correlaciones con las 2 principales de estudio, se pudo observar como las variables de “Edad”, “Estado civil”, “Responsabilidad familiar” “Antigüedad en la empresa” y “Rango salarial” ,al arrojar valores de correlación en un rango de 0,60 a 0,70, resultaron ser completamente consideradas como categorías que pueden generar amplia influencia sobre los niveles de inseguridad laboral y los comportamientos innovadores tras el downsizing.

Posteriormente el análisis realizado para las dimensiones pertenecientes a cada una de las variables demostró que para el caso de la inseguridad el 73% de los trabajadores

manifestaron altos niveles de incertidumbre con respecto a su futuro en la empresa y a la vez el 70% de estos mismos revela un gran temor a la reducción o eliminación del cargo que ocupan actualmente en la misma.

Por otra parte para el caso de los comportamientos innovadores se demostró que el 74% de los trabajadores evaluados después de la reducción de personal se encuentran capacitados para generar ideas creativas, el 71% para darle solución a problemas a través de métodos o procedimientos innovadores, nuevos o diferentes y el 74% de brindarle nuevas mejoras a las tareas correspondientes al cargo, al departamento o incluso a la organización a fin de generar estrategias que faciliten el trabajo y promuevan la innovación en la empresa.

Con respecto a los resultados expuestos anteriormente resulta oportuno establecer en este punto que la investigación contó con una serie de ventajas que lograron constituir un estudio mucho más completo, claro y orientado a responder los objetivos planteados.

En primer lugar el uso de los supervisores como un canal exclusivo para evaluar los comportamientos innovadores de los trabajadores no solo evitó a toda costa la obtención de una correlación espuria, sino que también fue la garantía de una evaluación objetiva que logró demostrar como los altos niveles de inseguridad generaron un cambio conductual en los trabajadores después de la reducción, cambio que probablemente los trabajadores no hubiesen sido capaces de percibir si se autoevaluaban.

Seguidamente otra de las ventajas más grandes fue la oportunidad de realizar una prueba piloto y un proceso de tropicalización del instrumento original ya que esto permitió una adecuada confiabilidad al medir tras obtenerse un valor de Alpha de Cronbach de 0,949 para la prueba piloto y uno de 0,961 para toda la muestra

No obstante, la ventaja más grande con la que contó esta investigación fue el rol desempeñado por los porcentajes de selección para cada una de las categorías de respuesta en los instrumentos, ya que estos mismos funcionaron como indicadores o guías que marcaron la tendencia de selección de la muestra pudiendo así determinarse el grado de representación y afinidad que existía entre los sujetos de estudio y los ítems presentados en dichos instrumentos.

Así estos porcentajes de selección cuya mayor representatividad se ubicó en las respuestas “Totalmente de acuerdo” y “De acuerdo” lograron determinar que:

1) los trabajadores de los departamentos seleccionados de la “Empresa A”, manifestaron altos niveles de inseguridad laboral percibida después del proceso de downsizing, específicamente en un 68% de la muestra.

2) Los altos niveles de inseguridad percibida por dichos trabajadores provocaron un incremento del 32% en sus comportamientos innovadores de acuerdo con la evaluación de sus supervisores después de la reducción.

Un proceso de innovación demuestra el esfuerzo e iniciativa del personal de la empresa, una iniciativa acertada y conveniente empuja un paso más hacia adelante y abre la puerta de la prosperidad para cualquier organización ante la crisis y los altos niveles de inseguridad, así a través del presente estudio se puede entender que aunque la innovación algunas veces surja de los momentos más difíciles, las organizaciones con mayor éxito sin duda serán, hoy y en el futuro, aquellas que hayan entendido que los comportamientos innovadores de su personal es uno de los recursos más importantes que se pueden tener.

Así, a pesar de que innovar y lograr el éxito en un entorno turbulento, como un downsizing, es sumamente complejo existen organizaciones como la “Empresa A” que demuestran que no todo tiene que ser negativo aun en las etapas más oscuras, es por ello que se reitera que lo importante es que empresas con resultados similares, no se rindan ante la crisis pensando que la solución se encuentra en factores externos, ya que si se hacen conscientes de que más allá de la reducción en su empresa y las causas que tengan para haberla hecho existen soluciones para sobrevivir y sobrellevar la crisis, es posible que puedan aprovechar la oportunidad que tienen en sus manos para recuperarse, la cual es el talento humano innovador que solo hace falta conocer y motivar como es debido.

RECOMENDACIONES

Con respecto a las recomendaciones para la empresa, así como todas las empresas que estén pasando por situaciones similares es aconsejable que exista mayor transparencia con respecto a la ejecución de los procesos de reducción y sus causas, así como los beneficios de la generación de ideas creativas tanto para la organización, como para su posición en el mercado, a fin de mejorar la calidad del desempeño creativo del porcentaje de la compañía que según los resultados, no pareció estar colocando de su parte con respecto a esta variable en la situación en la que se encuentra en la actualidad.

También, es recomendable que la empresa intente lidiar con las consecuencias del último downsizing reactivo realizado a través de procesos de consultoría con expertos en donde se realicen programas asistidos para recuperar la confianza de los trabajadores remanente en donde estos sientan que laboran en un entorno medianamente seguro.

A su vez debido a que la inmensa mayoría de los trabajadores participantes mejoraron su desempeño considerablemente posterior al proceso de reducción sería recomendable tomar acciones inmediatas a fin de que esta positiva situación se mantenga en el tiempo, primero la empresa debería identificar los segmentos de la aquella fuerza de trabajo que posee un mayor índice de comportamientos innovadores y analizar las prácticas de recursos humanos existentes, a fin de replicarlas y de contribuir así al incremento y consolidación de los niveles de la variable, también mejorar y aumentar los procesos de reconocimiento, feedback y otros reforzamientos positivos, a fin de crear un entorno en donde sientan que su trabajo y esfuerzo es valorado y esta mejora se mantenga en el tiempo.

Posteriormente la organización debería realizar una evaluación exhaustiva de las variables estudiadas más adelante en el tiempo, sobre todo si esta planea realizar cambios o mejorar sus técnicas de retención del talento, para evaluar la eficacia de las medidas tomadas y analizar el comportamiento innovador de sus colaboradores históricamente.

Para finalizar las recomendaciones para la empresa, debido a tal y como destacamos en las conclusiones estas parecen ser consecuencias de la utilización de un downsizing reactivo, es recomendable que, si la empresa desea hacer otra reducción de personal, la realice a través de un downsizing proactivo tal y como lo definieron Freeman y Cameron (1993), asistido a su vez por consultores expertos en la materia, a fin de que el personal remanente no vea afectados sus comportamientos innovadores o desarrollen en un futuro los complejos síntomas del síndrome del superviviente.

De igual forma se recomienda que para todos aquellos investigadores que deseen realizar un estudio similar hoy en día, podrían hacerlo en empresas de otros sectores económicos y tamaños a fin de determinar si existen resultados distintos a los que podrían arrojar empresas del sector farmacéutico.

También se recomendaría la realización de un estudio de la misma índole pero en dos empresas del mismo país y sector económico en las cuales una haya pasado por un proceso de downsizing reactivo y otra que haya pasado por un proceso de downsizing proactivo, a fin de comparar resultados de la utilización de ambos métodos en nuestro país.

Vale recalcar que existe cabida para el desarrollo de múltiples investigaciones de este estilo en donde múltiples variables podrían ser asociadas con inseguridad posterior al proceso de downsizing y resultarían igualmente interesantes a la hora de realizar un estudio, así que las posibilidades son múltiples.

Finalmente se recomienda la realización del estudio en un futuro, a fin de que se compruebe si los resultados obtenidos podrían ser distintos gracias al factor tiempo, esto incluiría a su vez realizarlo en otra situación país, a fin de que se contrasten los resultados en un downsizing realizado por crisis interna de la empresa o de ese mercado en específico con la actual que mucho tiene que ver con lo que ocurre en el país en la actualidad.

LIMITACIONES

El siguiente apartado fue realizado a fin de exponer las limitaciones a las cuales se expuso la realización de la siguiente investigación.

En primer lugar, fue complejo lograr el acceso a la información de las empresas que estaban en procesos de reducción de personal debido la confidencialidad que existe alrededor del tema del despido y la reducción de personal, puesto a que las leyes amparan de manera continua y fuerte durante estos eventos al trabajador, también a la hora de solicitar la realización del estudio en las empresas que ya se tenían identificadas como posibles muchas de ellas estuvieron reacias a facilitar la información y la muestra por miedo a represalias, por lo cual esto afectó el tiempo de ejecución del trabajo de campo.

Aunado a esto, el acceso a los datos e información de la Empresa "A", tomó diversas semanas en hacerse efectivo ya que la compleja y convulsionada situación que atraviesan todos los departamentos que la integran, pero en especial el de Recursos Humanos, hizo que resultara muy difícil el establecimiento de un espacio en el las investigadoras pudiesen reunirse con la gerencia y así exponer el proyecto y solicitar los permisos.

Finalmente parece importante añadir este apartado para que todas aquellas futuras investigaciones interesadas en realizar este tipo de investigaciones en nuestro país tomen en cuenta las dificultades a la hora de acceder a la muestra y se eviten tiempos perdidos o dificultades.

ANEXOS

ANEXO A: INSTRUMENTO DEL SUPERVISOR

ENCUESTA PARA TRABAJADORES

Instrucciones.

El presente cuestionario forma parte del trabajo de grado (tesis) de dos estudiantes de Relaciones Industriales de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB); por tanto, la información que se recoja será utilizada sólo para fines académicos y recibirá ***tratamiento estrictamente confidencial y total anonimato.***

La primera parte del instrumento presenta una serie de preguntas que nos permitirán conocer sus datos sociolaborales básicos. Para responderla marque con una "X" la opción que mejor lo represente y en caso que lo amerite escriba la respuesta.

Posteriormente se presenta una lista de afirmaciones con una escala de respuestas que expresaran su grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de ellas. Para dar respuesta lea atentamente cada enunciado y de igual forma marque con una "X" la opción que mejor represente su opinión.

Por favor, marque una opción en todos los enunciados. Le agradecemos responder a cada afirmación de la manera más sincera que pueda y *basándose únicamente en su situación individual.*

¡¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!

Parte I: Datos socio-laborales

1) Género: Masculino _____ Femenino _____

2) Edad: ____

3) Nivel educativo: Bachiller _____ TSU _____
Universitario _____ Postgrado/Maestría/Otro _____

4) Estado civil : Soltero (a) _____ Casado (a) _____
Divorciado (a) _____ Viudo (a) _____ Concubinato _____

5) Carga familiar: _____

6) Departamento donde trabaja: _____

7) Antigüedad en la empresa: _____
8) Número de empleos anteriores: _____

9) Rango de salario que recibe mensualmente: De 20 a 40mil bsf _____ De 40 a 60 mil bsf _____ De 60 a 80mil bsf _____ De 80 a 100mil bsf _____ 100mil bsf o más_____

Parte II: Inseguridad laboral percibida tras el proceso de reducción de personal

En esta empresa:

Preguntas	**Respuestas**				
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1) Creo que existen dificultades para seguir y permanecer en esta empresa tras la reducción de personal.					
2) Siento que no soy capaz de desarrollar mi trabajo de la mejor manera posible aun considerando las dificultades que atraviesa mi empresa.					
3) Temo perder mi empleo si la empresa cierra operaciones.					
4) Temo ser asignado a un cargo jerárquicamente inferior al que tengo actualmente.					
5) Considero que tras la reducción mi futuro en esta organización es incierto.					
6) Temo perder mi empleo por despido tras la reducción.					
7) Considero que voy a permanecer en esta empresa como máximo algunos meses más debido a la reducción.					
8) No considero que la calidad de mi desempeño influya en mi permanencia en la organización.					
9) Considero que tras la reducción no es posible permanecer en esta empresa hasta culminar mi vida laboral.					

10) Siento temor de admitir que cometí un error al realizar mi trabajo y por ello ser despedido.					
11) No me siento emocionalmente conectado con la organización					
12) No siento los problemas de la organización como míos.					
13) No siento los problemas de mi equipo como míos.					
14) Considero que en este momento no es una necesidad permanecer en la organización.					

Fuente: Elaboración propia

ANEXO B: INSTRUMENTO DEL SUPERVISOR

ENCUESTA PARA SUPERVISORES

Instrucciones:

El presente cuestionario forma parte del trabajo de grado (tesis) de dos estudiantes de Relaciones Industriales de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB); por tanto, la información individual que se recoja será utilizada sólo para fines académicos y recibirá ***tratamiento estrictamente confidencial y total anonimato.***

La primera parte del instrumento (pestaña de "Datos") presenta una serie de preguntas que nos permitirán conocer sus datos sociolaborales básicos. Para responderla marque con una "X" la opción que mejor lo represente y en caso que lo amerite escriba la respuesta.

Posteriormente el instrumento presenta una serie de pestañas separadas según el número de asociados que usted supervisa. Cada asociado tendrá una codificación, esta podrá encontrarla en la pestaña de "Códigos".

Una vez que conozca el código de su asociado a evaluar, en cada una de las pestañas encontrará una lista de afirmaciones junto a una escala de respuesta que expresará su grado de acuerdo o desacuerdo con las mismas. Para medir a su asociado deberá hacerlo CONSIDERANDO SU DESEMPEÑO EN DOS TIEMPOS: ANTES DE LA REDUCCIÓN Y DESPUES DE ELLA.

De igual forma para darle respuesta a esta sección del instrumento lea atentamente cada enunciado y marque con una "X" la opción que mejor represente su opinión. Por favor, marque una opción en todos los enunciados. Le agradecemos responder a cada afirmación de la manera más sincera que usted pueda y ***basadose en cada situación individual y lo que ha observado en el comportamiento del trabajador.***

¡¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!

Parte I: Datos Socio-Laborales del supervisor:

A continuación encontrará una serie de preguntas que nos permitirán conocer sus datos sociolaborales básicos. Para responderlas marque con una X la opción que mejor lo represente y en caso que lo amerite escriba la respuesta.

1) Género: Masculino _____

2) Edad: _____

3) Nivel educativo: Bachiller _____ TSU _____
Universitario _____
Postgrado/Maestría/Otro_____

4) Departamento o gerencia que supervisa:

5) Número de asociados que supervisa: _____

6) Tiempo en el cargo: _____

Parte II: Comportamientos Innovadores

A continuación se presenta el cuadro de códigos que representan a cada uno de sus asociados a evaluar.

Una vez que conozca el código de su asociado, dirijase a la pestaña correspondiente a cada uno de ellos y responda las afirmaciones que allÍ se presentan. Recuerde que para medir a su asociado deberá hacerlo CONSIDERANDO SU DESEMPEÑO EN DOS TIEMPOS: ANTES DE LA REDUCCIÓN Y DESPUES DE ELLA.

Asociado a evaluar	Código del asociado
xxxxx	1
xxxxx	2
xxxxx	3
xxxxx	4

EL ASOCIADO 1:

Preguntas
1) Busca oportunidades para mejorar los procesos utilizados para realizar su trabajo.
2) Genera ideas para proponer nuevas formas de hacer las cosas (métodos, estrategias o procedimientos).
3) Intenta instruirse con respecto a la ejecusión de su trabajo leyendo revistas, periódicos o asistiendo a centros de enseñanza
4) Muestra disposición a la hora de recibir capacitación asistiendo cada vez que se le requiere.
5) Propone ideas o soluciones ante problemas o situaciones difíciles.
6) Se comunica constantemente el supervisor para dar a conocer ideas nuevas y posibles soluciones ante cualquier situación.
7) Presenta iniciativas en pro de mejorar su trabajo a través de procesos creativos y estructurados.
8) Intenta persuadir a sus compañeros sobre la importancia de tener nuevas ideas y soluciones que garanticen un mejor trabajo.
9) Cuando genera ideas y soluciones nuevas estas parecen estar respaldadas para que tengan una mayor probabilidad de éxito.
10) Está consciente de los errores que comete e intenta solucionarlos con nuevas ideas o formas de hacer las cosas.
11) Apoya a sus compañeros en la búsqueda de nuevas ideas y soluciones.
12) Parece entusiasmado al hacer las cosas de una nueva manera.
13) Parece entusiasmado cuando tiene nuevos retos.
14) Es receptivo a que el supervisor o alguien del equipo le enseñe como hacer las cosas.
15) Presenta amplia iniciativa para encontrar alguna oportunidad de mejora en los procesos o procedimientos a través de su trabajo.
16) Genera ideas nuevas o diferentes para resolver problemas o situaciones difíciles.
17) Presenta nuevas ideas, soluciones o iniciativas de mejora para su organización, departamento o cargo.

Respuestas									
Antes de la reducción					**Despues de la reducción**				
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

LISTA DE REFERENCIAS

ALLEN, T., FREEMAN, D. & RUSSEL, J. (2001): Survivor reactions to organizational downsizing: does time ease the pain? *JournalofOccupationalandOrganizationalPsychology*, Vol. 74, pp: 64-145.

AMABILE, T & CONTI, R (1999): Changesinthework environment for the creativity during downsizing. *AcademyofManagementJournal*, Vol. 42, pp: 630-640.

AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION (2007): Igniting commitment: Developing and strengthening boss-employee relations. Disponible en: http://www.amanet.org/training/webcasts/Igniting-Commitment.aspx. Consultado el (8/11/2014).

ARIAS, F. (2006): Proyecto de investigación: introducción a la metodología científica (5° ed.) Caracas, Venezuela. Episteme. pp: 50-88.

ARMSTRONG-STASSEN, M. (2001): Reactions of older employees to organizational downsizing: the role of gender, job level and time. *The Journals of Gerontology.* Vol. 56, pp: 234-243.

APPELBAUM, S. & DONIA, M. (2000): The realistic downsizing preview: a management intervention in the prevention of survivor syndrome (part I). *Career Development International.* Vol. 57 pp: 333-342.

BALESTRINI, M. (2006): ¿Cómo se elabora el Proyecto de Investigación? Sexta edición, Caracas, Venezuela. pp: 112- 132.

BANCO MUNDIAL, (2014): Informe sobre el desarrollo mundial del año 2014. Desde: http://siteresources.worldbank.org/EXTNWDR2013/Resources/8258024135290919386 1/8936935-1356011448215/8986901138073035243 2/SPA_StandaloneOverview.pdf . Consultado el (8/11/2014).

BARUNCH, Y. & HIND, P. (2000): Survivorssyndrome:amanagementmyth? *JournalofManagementPsychology*, Vol. 15, pp: 29-45.

BAUMOL, W. (2003): Downsizing in America: Reality, Causes, and Consequences. *Russel*

Sage Foundation. New York City, EEUU. Vol. 85, pp: 321.

BIASCA, R (1992): Gestión del cambio, el modelo Biasca. Outskirts Press Vol. 12, pp: 44-65.

BIASCA, R. (1997): Resizing: Reestructurando y recreando la empresa para lograr competitividad (Quinta ed.). Buenos Aires, Argentina. Ediciones Macchi.

BLANCHFLOWER, D. & OSWALD, A. (1999): The wage curve. MIT Press. Vol. 17, pp: 35-49.

BONNET, C. & CORTES, L (2002): Efectos del downsizing en el clima organizacional y el comportamiento innovador del superviviente. Bogotá, Colombia, Universidad de la Sabana.

BOYD, R (1996): When downsizing isn't enough. Disponible en: www.transformation - mgt.com/downsize.html. Consultado el (12/01/2015).

BROCKNER, J. (1992): Layoffs, Job Insecurity, and Survivors' Work Effort: Evidence of an Inverted-U Relationship. *The Academy of Management Journal*, Vol. 35, pp: 413-425. Disponible en: http://www.jstor.org/stable/256 380. Consultado el (22/11/2014).

BROCKNER, J. (1992): Managing the effect of layoffs on survivors. California Management Review. Vol. 34 pp: 9-28.

BUDROS, A. (1997): The New Capitalism and Organizational Rationality: The Adoption of Downsizing Programs. (1979-1994), *Social Forces*, Vol. 76, pp: 229-250.

BURKE, R. & NELSON, D. (1998*):* The New Organizational Reality: Downsizing, restructuring and revitalization. Washington, D.C, USA. American Psychological Association.

BURKE, R. & LEITER, M. (1999): Contemporary organizational realities and professional efficacy: Downsizing, reorganizations and transition. Londres, Inglaterra. Coping with health in organizations.

CALHOUN, C., LIGHT, D., & KELLER, S. (2000). Sociología, 7ma. Edición, Mc Graw Hill Interamericana de España, Madrid, Capítulo 2, pp: 246-319.

CAMERON, K., FREEMAN, S., & MISHRA, A. (1993): Best practices in while collar

downsizing: Managing contradictions. *Academy of Management Executive*. Vol. 5, pp: 57-73.

CAMERON, K. (1994): Strategies for successful organizational downsizing. Human Resource Management Magazine, Vol. 33. pp: 192-198.

CAMPBELL-JAMISON, F. (2001): Downsizing in Britain and its effects on survivors and their organizations Anxiety, Stress and Coping. The International Journal, Vol. 13, pp: 35-58.

CAVASSI, A. & HERRERA K. (2005): Compromiso organizacional posterior a un proceso de reducción de personal con y sin programa de desvinculación asistida Disponible en: http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ4710.PDF Consultado el (19/01/2015)

CHIAVENATO, I. (2000): Administración de Recursos Humanos 5ta edición. Editorial McGraw. Hill. Bogotá, Colombia. Vol. 10, pp: 18-32.

COBELA, N. & MONSALVE, N. (2005): Competencias técnicas presentes en el industriólogo para un desempeño exitoso en reclutamiento y selección. Tesis de grado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, pp: 65-80.

DANKHE. F (1986): Diferentes diseños de tipos de investigación. McGraw-Hill. Bogotá, Colombia. Vol. 2, pp 12-16

DEBATES IESA (2000): Puntos de encuentro: reestructuración de la empresa. *Debates IESA*, Vol. 5, pp: 40.

DE LA CALLE, C (2000): La reestructuración de las organizaciones es posible sin despidos. Disponible para su consulta en: http://www2.contenidosdesalud.es/ediciones/010_EL_GLOBAL_10_20_de_Marzo_2000-67/art2046.htm. Consultado el (22/12/ 2014).

DE LA FUENTE, S (2011): Análisis Factorial. Universidad Autónoma de Madrid, facultad de ciencias económicas y sociales. Madrid, España, pp: 2-7. Disponible en: http://www.fuenterrebollo.com/Economicas/ECONOMETRIA/MULTIVARIANTE/FACTORIAL/analisis-factorial.pdf, Consultado el (20/01/2015).

DE MEUSE, K. (2004): Announced Layoffs: Their Effect on Corporate Financial Performance. *Human Resource Management,* Vol. 33, pp: 509-530.

DEVINE, K., REAY, T., STAINTON, L. Y COLLINS-NAKAI, R. (2003): Downsizing outcomes: better a victim than a survivor? *Human Resource Management*, Vol. 42, pp: 109-125.

DEWITT, L (1998): Firm, industry, and strategy influences on choice of downsizing approach. *Strategic Management Journal*, Vol. 19, pp. 59-79.

DOOLEY, D., FIELDEING, J. Y LEVI, L. (1996): Health and unemployment. *Annual Review of Public Health*, Vol.17, pp: 449-465.

DOUGHERTY, D & BOWMAN, E. (1995): The effects of organizational downsizing on product innovation. *California Management Review*, Vol. 37, pp: 28-44.

DOHERTY, N. Y HORSTED, J. (1995). Helping survivors to stay on board, *People Management*, Vol. 1, pp: 26-31.

FARREL, M (2004): The effect of downsizing strategy and reorientation strategy on a learning orientation. *The Journal of American Academy of Business,* Vol. 33, pp: 383-405.

FERNÁNDEZ, Z (2004): La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 5, N. 3, pp. 73-92.

FERRIE, J. (2001): Is job insecurity harmful to health? *Journal of the Royal Society of Medicine.*Vol. 94, pp: 71-76.

FORMIGONI, G. (2013): "Estudios correlacionales". Disponible en http://www.licformigoni .8k.com/clase20.html. Consultado el (15/01/2016).

FREEMAN, S. & CAMERON, K. (1993): Investigating organizational downsizing: fundamental issues. *Human Resources Management,* Vol. 33, pp: 183-186.

GANDOLFI, F. (2009): Training and Development in an Era of downsizing. *Journal of Management Research*, Vol. 9, pp: 12-14.

GARCÍA, B., MENDOZA, I. & PUERTA, 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 De Administración y Finanzas*, Vol. 5, pp: 57-78

GEORGE, D. & MALLERY, P. (2003): SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference, 11.0 update. Cuarta edición, Editorial Boston: Allyn & Bacon. Disponible en: http://www.uv.es/~friasnav/AlphaCronbach.pdf , Consultado el (22/01/2014).

GILMORE, S. & HIRSCHHORN, M. (1984): Relationships between Self-Concepts, Aspirations, Emotional Responses, and Intent to Leave a downsizing Organization. John Wiley & Sons, Inc. *Human Resource Management*. Vol. 33, pp: 281-299.

GLEJBERMAN, D. (2012): Conceptos y definiciones: Desempleo y Personas fuera de la fuerza de trabajo. Centro Internacional de Formación de la OIT. Departamento de estadística. Disponible en: http://recap.Itcilo.org/es/documentos/files-imt2/es/dg6.Consultado el: (21/11/2014).

GREENHALGH, L. & ROSENBLATT, Z. (1984): Job insecurity: Toward conceptual clarity. Academy of Management Review, Vol. 9, pp: 438-448.

HALPERN, D. (1984). Thought and knowledge: an introduction to critical thinking. L. Erlbaum Assoc. *Global Economics Journal.* Vol. 44, pp: 32-33

HAMERMESH, D (1987): The Costs of Worker Displacement. *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 2, pp: 51-75.

HEANEY, C., ISRAEL, B. & HOUSE, J. (1994): Chronic job insecurity among automobile workers: Effects on job satisfaction and health. Social Science Medicine, Vol. 38, pp: 1431-1437.

HERNÁNDEZ, C. & BAPTISTA, P. (2007): Metodología de la Investigación. D.F, México. McGraw-Hill, pp: 143-175.

HERTINNG, A. Y THEORELL, T. (2002): Physiological Changes Associated with Downsizing of Personnel and Reorganization in the Health Care Sector. *Psychotherapy and Psychosomatics*. Vol. 7,1 pp: 117- 122.

HIGGINS, J. (1994): Innovate or Evaporate. Dublin, Irlanda. *The New Management Pub.* Vol 371, pp: 25-30.

HOWARD, F (1996): Death imagery and the experience of downsizing: is your name on Schindler's list? Disponible en: www.sba.aokland.edu/ispo/html/st_ein. Consultado el (13/12/2014).

JACOBSON, D. (1991): Employees and job insecurity. *International Journal of employees*. Vol. 16, pp 32-39.

JAHODA, M. (1982): Employment and unemployment: A social-psychological analysis. Cambridge, England. *Cambridge University Press*. Vol. 9, pp: 32-33.

JIMÉNEZ, C (2005): Análisis del downsizing (reducción de plantilla) como fenómeno psicosocial. *Revista de Psicología y Trabajo de las Organizaciones*, Vol. 21, pp: 181-206.

JONG, J. y KEMP, R. (2003): Determinants of co-workers innovative behaviour: an investigation into knowledge intensive services. *International Journal of* Innovation Management, Vol.7, pp: 189-212.

JOHNSON, G., MESSE, L. & CRANO, W. (1984): Predicting job performance of low income workers: The work opinion questionnaire. Personnel Psychology. Vol. 37, pp: 291-299.

KIVIMAKI, M (2003): Human costs of organizational downsizing: Comparing health trends between leavers and stayers. *American Journal of Community Psychology*. Vol. 32, pp: 57-67.

KLEYSEN, R. F. Y STREET, C. T. (2001): Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behaviour. Journal of Intellectual Capital, Vol. 2, pp: 284-296.

KOZLOWSKI, S.W.J. (1993): Organizational downsizing: strategies, interventions, and research implications. *International Review of Industrial and Organizational Psychology.* Vol. 8, pp: 263-332.

KOZLOWSKI, S. W. J. (1991): Organizational downsizing: individual and organizational

implications and recommendations for action. Technical Report 929, US Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.

KROTOSCHIN, E. (1977): Manual del derecho del trabajo. Buenos Aires, Argentina. Editorial Depalma, pp. 128-129.

LABIB, N. & APPLEBAUM, S (1994): The Impact of Downsizing Practices on Corporate Success. *Journal of Management Development.* Vol. 13, pp: 59-84.

LAZARUS, R.S. & FOLKMAN, S. (1984): Estrés y procesos cognitivos. Editorial Real. Barcelona, España, Segunda Edición, pp:90-98.

LEANA, C.R. Y FELDMAN, D.C. (1992): Coping with job loss. How individuals, organizations and communities respond to lay-off.New York, USA. Editorial MacMillan/Lexington Books.

LEANDRO, G (2001): Desempleo: conceptos básicos, tipos y consecuencias. Aula de economía. Disponible en: http://www.auladeeconomia.com/articulos1 5.htm . Consultado el (8/11/2014).

LURIE, J (1998): Thesis downsizing. Disponible en: www.geocities.com/wallstreet/exchange/4280/downsizing. Consultado el (12/11/2014).

MARQUES, T., GALENDE, J. & CRUZ, P. (2006): La inseguridad percibida en el empleo y la falta de compromiso organizacional como reflejo del downsizing: su incidencia sobre los comportamientos innovadores. Escuela Superior de Tecnología de Gestão, Instituto Politécnico de Vietro.

MARTÍNEZ, C. & PIEDAD C. “El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica”. Universidad del Norte. Consultado el 18/01/2015. Disponible en:http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:e319FmqT4scJ:ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/20/5_El_metodo_de_estudio_de_caso.pdf+estudio+de+caso&hl=es&gl=mx&pid=bl&srcid=ADGEEShFasfLWoWBrh2tf5rLguZAdOfZTqN1M87uv4Yzl3Yn4Yuz1AS3_DaoSGaj0C8KRW2xmwWP86bj6SewNRfdFJCQOEj_H7gw4QoVViVEpn52r7vYhj0GP1jNLKphbnanBMlyqn1h&sig=AHIEtbStSIbcnWIqRP9h_I3zsgHDCczLdA.

MELÉ, D (1996): El trauma ético del "adelgazamiento" de la empresa. Disponible en: http://www.aceprensa.com/articles/el-trauma-tico-del-adelgazamiento-d e-la- empresa/ . Consultado el (13/11/2014).

MENTZER, R. (1996): Corporate Downsizing and Profitability in Canada. Canadian Journal of Administrative Sciences. Vol. 13, pp: 237-250.

MIRABAL, N (2005): downsizing as a strategic intervention. *The Journal of American Academy of Business.* Vol. 6, pp: 39-45.

MISHRA, A., SPREITZER, G (1998): Explaining who survivors respond to downsizing: the role of the trust, empowerment justice and work redesign. *Academy of Management Review*. Vol. 23, pp: 567-588.

MORA, C (2015): Resizing, Rightsizing y Downsizing en las Organizaciones. *Managers Magazine.* Disponible en http://managersmagazine.com/index.php /2011/10/resizing-rightsizing-y-downsizing-en-las-organizaciones/. Consultado el (7/01/2015).

NOER, D. (1993): Healing the wounds: overcoming the trauma of layoffs and revitalizing downsized organizations. San Francisco, USA. Jossey-Bass.

OBSERVATORIO ESPAÑOL DE RIESGOS PSICOSOCIALES. (2012): Riesgos psicosociales: El síndrome del superviviente, consecuencias del downsinzing. Disponible en: http://portal.ugt.org/saludlaboral/observatorio/fic has/Fic has21%20Downsizing%20(II).pdf. Consultado el: (20/11/2014)

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD. (1998): Declaración de la representante de las asociaciones del personal de la OMS. Reunión #101 del consejo Ejecutivo. Punto 6.1.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (1982): Convenio sobre la terminación de la relación de trabajo por iniciativa del empleador, Ginebra, 68° reunión CIT. Disponible en: http://www.ilo.org/dyn/norml ex/es/fp=NORMLEXPUB: 12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:312303 Consultado el (13/11/ 2014)

PATERSON, J. & CARY, J. (2002): Organizational justice, change anxiety and acceptance of downsizing: Preliminary test of an AET-based model. *Motivation and emotion Journa.,*

Vol. 26, pp: 83-103.

PINOLA, R. (1994): Building a winning team after a downsizing. *Compensation and Benefits Management Journal*, Vol. 10, pp: 27-36.

PONS, F. (2009): Innovación en la organizaciones: ocho variables y cuatro modelos para estimularla y gestionarla desde el departamento de Recursos Humanos. Revista de Trabajo y Seguridad Social. Vol. 117, pp: 157-216. Valencia, España. Disponible en: http://www.cef.es/premiados-jurado-premio-estudios-financieros-2009.pdf Consultado el (28/01/2015).

PONTI, F. (2001): La empresa creativa. Buenos Aires, Argentina. Editorial Granica.

RECHÉ, F & DE LA CABADA, M. (2008): Consecuencias del downsizing en la satisfacción laboral y el compromiso de los operadores de la industria maquinadora de Ciudad Juárez, Chihuahua. Obregón, Sonora, México, Universidad autónoma de Ciudad Juárez. Disponible en:http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no59/administracion_general/downsizing.pdf . Consultado el (15/11/2014).

ROBINSON, A. & STERN, S. (2000): Creatividad empresarial (1era edición).D.F, México. Editorial Pearson Educación.

ROBBINS, S. (1998). La Administración en el Mundo de Hoy. D.F, México. Prentice Hall.

ROBBINS, S.P. (1999). Layoff-survivor sickness: a missing topic in organizational behavior, Journal of Management Education, Vol. 23, pp: 31-43.

ROBBINS, S. & DECENZO, D. (2002): Fundamentos de la administración. D.F, México. Pearson Educación de México, tercera edición.

SAHDEV, K (2003): Survivors' reactions to downsizing: The importance of contextual factors. Human Resources Management Journal, Vol. 13, pp: 56-74.

SAMPIERI, R (2003): Metodología de la investigación Tercera edición *(2003).* McGraw-Hill Interamericana, Capítulo 4 pp: 63-84.

SEVERICA, P. & VILLEGAS, L. (2006): Factores del clima organizacional altamente impactados por el downsizing. Facultad de Psicología, Universidad de la Sabana. Colombia. Disponible en: http://intellectum.unisabana.edu.co:8080

/jspui/bitstream/10818/2143/1/131403.pdf. Consultado el: (15/11/2014).

SILVA, A. (2004): Gerencia de la innovación. Caracas, Venezuela. Editorial Torino. Vol. 3, pp:32-45.

STEVENS, A (1997): Persistent Effects of Job Displacement: The Importance of Multiple Job Losses. *Journal of Labor Economics*. Vol. 15, pp: 165-88.

STEPHENS, M. (2004): Job displacement, disability, and divorce. *Journal of Labor Economics*, Vol. 22, pp. 489–522.

SUÁREZ, E. (1999): Decisiones de reducción de plantilla en la gran empresa española, Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 5, pp: 79-100.

SVERKE, M. & HELLGREN, J. (2002): The nature of job insecurity: Understanding employment uncertainty on the brink of a new millennium. Applied Psychology: An International Review, Vol.51, pp: 23-42.

TAMAYO, M. (2003): El Proceso de la Investigación Científica. D.F, México. Limusa Noriega Editores. 4ta Edición, pp: 35-49

THORNHILL, A. Y SAUNDERS, M. (1998): The meaning, consequences and implications of the management of downsizing and redundancy: a review. *Personnel Review*, Vol. 27, pp: 271-296.

TORO, F. (2001): El clima organizacional, perfil de empresas colombianas. Medellín, Colombia. Editorial Cincel.

UMIKER, W. (1999). The essentials of compassionate downsizing. *The Health Care Manager*, Vol. 17 No. 1, pp. 63-9.

VARELA, J (2011): Rightsizing: Un enfoque práctico. Boletín Informativo de DESISA Consultores, Número 86, Agosto de 2011. Disponible en http://www.desisa.com/Boletines%20pdf/gestion%20de%20la%20organizacion/Rightsizing%20Un%20Enfoque%20Practico.pdf. Consultado el (18/01/2015).

VÁZQUEZ, M. (2014): Maspero alertó despidos en el sector farmacéutico para el 2014. Notitarde Disponible en: http://www.notitarde.com/Pais/Maspero-ale rto-despidos-en-

sectorfarmaceutico. Consultado el (11/11/2014)

WEST, G (2000): The effects of downsizing on survivors: a meta-analysis. University of Virginia, Blacksburg, Virginia, USA.

WORRAL, L (2004): The impact of organizational change on the perceptions of UK managers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol.13, pp: 139-163. Disponible en: http://pendientedemigracion.ucm.es/info/socivmyt/paginas/D_departamento/materiales/analisis_datosyMultivariable/17corlin_SPSS.pdfConsultado el 18/01/2015)