

FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL ALTAMENTE IMPACTADOS POR
EL DOWNSIZING

Universidad de La Sabana

Severica Podeanu, Linda Villegas

Facultad de Psicología

Diplomado en Gestión Organizacional

Chía, Noviembre 02 de 2006

Resumen

En el presente trabajo se analizaron los diferentes efectos que tiene el downsizing sobre las personas dentro de las organizaciones, haciéndose énfasis en los sobrevivientes de éste, y a partir de estos efectos se infirió el impacto sobre los factores del clima organizacional. Se encontró que los factores del clima organizacional posiblemente más impactados por un proceso de downsizing son: la motivación y compromiso, la estabilidad y el estilo de dirección. Los factores más destacados asociados al proceso de downsizing siendo la comunicación y el liderazgo.

Abstract

In the present work were analyzed the different effects of downsizing on the people within the organizations, with emphasis on the survivors, and was inferred the impact of these effects on the factors of the organizational climate. It was found that the downsizing has possibly a very strong impact on: the motivation and commitment, the stability and the management style. The most important factors associated with the downsizing process were communication and leadership.

Palabras claves: clima organizacional, downsizing, sobrevivientes.

Key words: organizational climate, downsizing, survivors.

FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL ALTAMENTE IMPACTADOS POR EL DOWNSIZING

Los diferentes conceptos que se manejan en la psicología, al igual que en otras disciplinas, tienen a su vez diferentes explicaciones o posturas. El concepto de clima organizacional, downsizing y sobrevivientes son unos de esos conceptos.

Para Toro (2001, Bonnet y Cortés, 2002) el clima organizacional es entendido como los consensos o como el conjunto de percepciones compartidas que las personas desarrollan en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales, como informales del trabajo y de la empresa. Y todo este conjunto finalmente afectan y determinan las acciones, reacciones y decisiones de las personas. Las variables que componen el clima organizacional siendo las relaciones interpersonales, la imagen gerencial, el sentido de pertenencia, la retribución, la estabilidad, la claridad y coherencia en la dirección y los valores colectivos.

Las relaciones interpersonales se definen como la percepción que tienen los empleados de ayuda entre sí y que sus relaciones son respetuosas y consideradas. La imagen gerencial se entiende como la percepción que tiene el personal subalterno acerca de las actuaciones gerenciales de los jefes. El sentido de pertenencia es el grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa, sentido de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas. La retribución es la equidad percibida en cuanto a la remuneración y los beneficios derivados del trabajo. La estabilidad es el grado en el cual los empleados ven en la empresa claras posibilidades de permanencia y estiman que la gente se conserva o despide con criterio justo. La claridad y coherencia en la dirección es la percepción que tienen los empleados acerca de la claridad que tiene la alta dirección sobre el futuro de la empresa, esta medida en que las metas y programas de las áreas son consistentes con los criterios y políticas de la

alta gerencia. Los valores colectivos hacen referencia al grado en el cual se perciben en el medio interno la cooperación, la responsabilidad delegada y el respeto (Toro, 2001, citado por Bonnet y Cortés, 2002).

En el mundo organizacional actual el concepto de clima organizacional es cada vez mas utilizado como una herramienta, que permite conocer las percepciones de las personas acerca de determinadas características de la organización (Gonzalez, Parera, 2005), y a partir del cual, a través de un adecuado manejo, se puede lograr el cumplimiento de los objetivos generales de la empresa (Peraza y García, 2004).

Casales y cols. (2004, citando a Casales y Ortega, 2000) mencionan doce variables a tener en cuenta en el momento de evaluar o medir el clima de una organización. Entre estas variables se encuentran: valores colectivos, posibilidades de superación y desarrollo, recursos materiales y ambiente físico, retribución material y moral, estilos de dirección, sentimiento de pertenencia, motivación y compromiso, resolución de quejas y conflictos, relaciones humanas, relaciones jefe-subalternos, control y regulaciones, estructura organizativa y diseño del trabajo, fluctuación laboral potencial y liderazgo. Los estilos de dirección tienen dos dimensiones, una que se refiere al grado en el cual los trabajadores perciben que cuentan con posibilidades de participación en la definición de objetivos y en la toma de decisiones para cuestiones que les atañen directamente, y la otra dimensión hace referencia a la percepción de los trabajadores acerca del grado en que los directivos logran combinar equilibradamente la orientación del personal hacia el cumplimiento de las metas de la organización, con la satisfacción de las necesidades personales de éstos. El sentimiento de pertenencia es definido como el grado de identificación que experimentan los trabajadores, con los objetivos y programas de la organización como un todo, sentimiento de unidad compartida, y el orgullo experimentado por el logro de las metas organizacionales. La

variable de motivación y compromiso se define como el grado de interés, orientación y predisposición sostenida al esfuerzo y la acción hacia el logro de las metas de la organización. La resolución de quejas y conflictos se refiere al grado en que los trabajadores perciben que las quejas y conflictos surgidos en la organización, se resuelven de forma justa y constructiva. La variable de relaciones humanas se refieren al grado en el cual los trabajadores perciben que las relaciones humanas entre los miembros de la organización resultan positivas, es decir, calidas, fraternales, armónicas, sinceras, estrechas y francas. Las relaciones jefe-subalternos se pueden definir como el grado en el cual los trabajadores perciben la existencia de comunicaciones abiertas y satisfactorias con sus superiores, y el reconocimiento de estos por el cumplimiento de las tareas. La variable, control y regulaciones, se define como el grado en que los trabajadores perciben que los controles y regulaciones dentro de la organización resultan adecuados, es decir, flexibles, no excesivos, no rígidos y arbitrarios, y que cuenta con suficiente libertad de acción. La variable, estructura organizativa y diseño del trabajo, se define como el grado en el cual los trabajadores perciben que la estructura organizativa y el diseño del trabajo del trabajo en la organización resultan adecuadas, es decir, flexibles, no rígidos, descentralizados, y con mecanismos de coordinación no complicados. La variable, fluctuación laboral potencia, se refiere al grado en que los trabajadores desean permanecer en su centro laboral actual o desean trasladarse a otras organizaciones. Por ultimo, la variable liderazgo, se define como el grado en el cual los trabajadores perciben que su jefe constituye un verdadero líder natural, entendido como la capacidad para influir espontáneamente en otros para el logro de metas compartidas.

Casales y col. (2004), adicionan las variables de fluctuación laboral y liderazgo, como condición de jefe, a las variables tenidas en cuenta en trabajos anteriores, ya que a

través de dos investigaciones surgió la necesidad de tener en cuenta estas dos variables para el estudio de clima organizacional, reconociendo hacia el papel de la alta dirección en la vida de una organización.

El concepto de clima organizacional ha sido por igual utilizado e investigado, por eso dentro de la psicología existe posturas diferentes, con algunas similitudes, acerca del tema.

Para Jackson y Slocum (1988), James y Jones (1984), y para Joyce y Slocum (1984) el clima organizacional es el conjunto de percepciones que tienen, sobre la organización, los empleados de la misma considerándolo como un todo. A través de estas percepciones de los atributos organizacionales los empleados dan un significado psicológico a las prácticas, procedimientos y políticas considerando que son propiedades objetivas de la misma (Rentsuh, 1990).

La percepción puede ser entendida como el proceso mediante el cual el hombre recibe o extrae información del medio que lo rodea, de esta manera el hombre responde a las condiciones estimulantes para así poderse enfrentar a las exigencias de la vida, esta información llegando a éste a través de los sentidos (Segura, 1994).

Algunos autores plantean que el hombre toma información únicamente de estímulos o energías físicas que tienen relevancia o trascendencia para este. Da como resultado algún tipo de reacción o conducta adaptativa para el individuo. La sensación es un proceso receptivo, la percepción es algo más que eso, es el conocimiento de las respuestas sensoriales a los estímulos que las excitan. Por la percepción distinguimos y diferenciamos unas cosas de otras, nuestro ser del mundo, nuestra realidad de las otras cosas. La percepción supone una serie de elementos en los que hay que distinguir. Por otra parte como no percibimos sólo por un órgano sino que recibimos muchos estímulos al mismo tiempo y por distintos órganos ocurre que la más leve desviación en

cualquiera de los órganos puede dar lugar a diferencias profundas en el resultado total de nuestras percepciones. En cierto modo, la percepción es una interpretación de lo desconocido, aunque por ser la única que el hombre puede dar, ésta le sirve para su desenvolvimiento en el mundo. Por el cual por otra parte se encuentra en íntima comunicación. (Forgus, 1979 citado por Segura, 1994).

Partiendo del hecho de que el ser humano se desenvuelve en su medio en gran parte en función de lo que percibe el estudio del clima organizacional se convierte es una herramienta que permite a las empresas medir y conocer la percepción que tienen los empleados acerca de diferentes aspectos, características o dimensiones de la misma. Esta herramienta se puede utilizar tanto desde un enfoque preventivo como desde uno correctivo. Es decir, una organización que mide constantemente el clima puede utilizar los resultados para llevar a cabo cambios que permitan un mejoramiento continuo. Por otro lado, esta misma herramienta se puede utilizar en los momentos de cambios radicales con el fin de medir el impacto que estos causan en la organización.

En el mundo de las organizaciones, por su complejidad, se da una amplia variedad de posibles cambios de alto impacto o radicales. Entre estos, se encuentra el proceso de downsizing, teniendo en cuenta que éste implica una reestructuración organizacional mediante la reducción, redefinición o reubicación de la plantilla de una empresa. En su utilización más popular, el término se usa como sinónimo de “reducción de mano de obra”, eso entendido como la reducción de plantilla porque sobra personal (Jiménez y Sánchez, 2005).

El cambio continuo que se da hoy en el día a nivel global y en todos los aspectos de la vida de los seres humanos, no está lejano de las organizaciones (Baruch y Hind, 1999). Para que estas puedan mantener el ritmo y seguir funcionando en el mercado actual deben continuamente adaptarse a esto y para lograrlo la única manera es a través

de los cambios que implementan al interior de la organización. Existen muchas estrategias que las empresas pueden y utilizan para mantener el paso con los cambios que se dan en el entorno, entre los cuales se encuentra el downsizing (Mirabal y cols. 2005).

Aunque el downsizing se define como la reducción de mano de obra, y por ende esto supone que la organización cuenta con más empleados de los que necesita, este se puede llegar a dar por diferentes causas. Existen varias hipótesis teóricas que explican las causas del downsizing. Entre estas se encuentran 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 domesticas a ser mas eficientes al reducir de tamaño, las empresas que se vuelven mas pequeñas cuando el capital sustituye el trabajo, cuando el contrato social entre el trabajo y el capital se rompe y cuando la relación entre la dirección y el trabajo cambia (Baumol y cols., 2003, citados por Kletzer, 2005).

Adicional, el concepto de downsizing se puede entender desde diferentes perspectivas, al igual, los diferentes autores y/o investigadores del tema lo han enfocado desde diferentes aspectos de este.

De Witt (1998) afirma que el downsizing es “reducción selectiva de los recursos de la empresa”, esto no solo se refiere a la disminución de los recursos sino también de los recursos materiales, y de los sistemas organizativos, este a su vez planteo tres enfoques sobre downsizing.

El primero, llamado retrenchment, o recorte de gastos: mantiene y refuerza potencialmente una empresa en una industria, al conservar o incluso aumentar el nivel de output sin sacrificar la gama o enlace.

El segundo, el *downscaling*, o redimensionamiento: uso de recortes permanentes en recursos humanos y físicos para mantener la línea de productos y el alcance del mercado aunque se reduce el output (es decir se sacrifican las economías de escala). Amplios cierres por vacaciones o servicios temporales para los empleados.

El tercero, el *downscoping*, o racionalización de la cartera de negocios, lo que implica reducciones en la variedad de recursos subyacentes en las actividades e una empresa es decir generalmente se combinan reducciones en recurso humano y físico con una simplificación de los sistemas organizativos. El output total puede disminuir.

Para Brockner (1993) el *downsizing* es “una práctica de reducción planificada y permanente de la fuerza de trabajo, que puede implementarse mediante diversas modalidades. Dentro del *downsizing* existen otros matices relacionados como por ejemplo motivos de las empresas para justificar estas decisiones ante la opinión pública, en especial, es importante distinguir entre justificaciones reactivas, cuando la decisión de recorte de plantilla se presenta como una respuesta defensiva ante una situación de declive organizativo (Freeman y Cameron, 1993) y proactivas cuando estas forman parte de una estrategia más amplia con el fin general de mejorar la competitividad. Algunas investigaciones apuntan a que los recortes proactivos han tenido mejores resultados que los reactivos.

En el mundo de las organizaciones el *downsizing* es solo una de las muchas formas como el cambio se puede manifestar y evidenciar. Las organizaciones, por los avances y por el desarrollo de la tecnología, se ven obligadas a implementar y/o cambiar los procesos siguiendo los pasos de los adelantos tecnológicos. Las organizaciones buscan a través de los procesos de reingeniería llevar a cabo los cambios necesarios para mantenerse al ritmo del desarrollo y evolución de la sociedad.

El proceso de reingeniería es aquel que se le adapta un enfoque nuevo; esto quiere decir, que se hace a un lado las nociones de cómo se venía realizando el trabajo, y se busca la forma de desempeño para hacer este óptimo. La idea es eliminar el espacio muerto y el tiempo libre en los flujos de trabajo. Los esfuerzos exitosos de la reingeniería están impulsados por el cliente (Daft, 2000).

La reingeniería metodológica permite estos cambios radicales, no en el mejoramiento de los procesos existentes sino creando otros totalmente distintos, es la reingeniería de la organización, que se define como “la revisión fundamental y el diseño radical de los procesos para alcanzar mejoras en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costo, calidad, servicio y rapidez”. (Daft, 2000).

Las empresas buscan excelencia y uno de los elementos fundamentales para lograrlo es la reingeniería humana, no la industrial, no la de procesos, sino la que potencie el conocimiento humano.

Una organización, necesita de unos salarios para potenciar a su personal: un salario económico para contratar talento, capacidad, mano de obra calificada; un salario psicológico para reconocer los logros de los empleados, que la gente se sienta reconocida y aceptada (Cornejo, 2000).

La reingeniería actualmente no ha tenido favorables críticas, ya que muchas de las empresas que han aplicado esta han tenido consecuencias negativas como por ejemplo: despidos masivos, costosas inversiones en bienes de capital y bajo rendimiento del dinero a largo plazo para los accionistas. De tal manera que la reingeniería pudiera tener un producto directo en su aplicación: la reducción de la plantilla laboral y por consiguiente un aumento de la desigualdad social, debido a que los trabajadores despedidos solo pueden encontrar trabajos con salarios inferiores a los que tenían. (Sennett, 2000).

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 este se puede categorizar de diferentes maneras.

La forma más simple y evidente de categorizar el impacto de un proceso de downsizing es a través que 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 este. Un grupo, son las personas que dejan la empresa como consecuencia del downsizing y el otro grupo son las personas que siguen laborando en la empresa después del proceso de downsizing. El primer grupo es conocido, en la literatura, como las víctimas, la personas a quien se les solicita que dejen la empresa (Bhattacharyya y Chatterjee, 2005). Al igual, en la literatura, las personas que permanecen laborando después de un proceso de downsizing reciben el nombre de sobrevivientes (Allen y cols., 2001).

Partiendo del hecho de que las condiciones de los dos grupos de personas son diferentes, las experiencias son diferentes y por ende se espera que las consecuencias los cambios a los cuales se deban enfrentar cada uno de estos sean diferentes. Se encuentra que los sobrevivientes muestran generalmente reacciones negativas después del downsizing. Bhattacharyya y Chatterjee (2005) reuniendo las ideas de varios autores mencionan las posibles reacciones de los sobrevivientes al downsizing, entre estas se encuentra que el nivel de moral disminuye, un inmediato aumento de productividad seguido por depresión y letargo, percepción de ruptura del contrato psicológica, aumento de estrés como resultado de un aumento en el nivel de incertidumbre y ambigüedad, percepción de posible pérdida de trabajo, negación o distanciamiento psicológico del trato percibido, “culpa del sobreviviente”, disminución del compromiso, aumento del absentismo, entre otros.

Mishra y Spreitzer (1998) señalan que existen cuatro tipos de respuesta de los sobrevivientes de un proceso de downsizing. Uno es el tipo constructivo, que se caracteriza por el compromiso, lealtad, seguimiento de normas y comportamientos rutinarios. El tipo destructivo se caracteriza por la rabia, el desacuerdo y cinismo. El tipo activo, que se caracteriza por optimismo, esperanza, resolución de problemas e iniciativa. Y el tipo pasivo, caracterizado por miedo, preocupación, ansiedad y desesperanza.

El mundo de las organizaciones, hoy en día, es un mundo cada vez más dinámico y cambiante. Por eso dentro de los muchos factores que influyen y a la vez nos pueden dar cuenta del funcionamiento de las organizaciones, se encuentra el clima organizacional.

Actualmente el concepto de clima organizacional esta siendo frecuentemente utilizado en el ámbito de las organizaciones y eso conduce a que muchas veces sea asumido de maneras equivocadas. Adicional, se junta el hecho de que existen diferentes posturas en cuanto a lo que el concepto teóricamente significa. Dentro de esta postura se encuentra la de Toro (2001, citado por Bonnet y Cortés, 2002), el cual define el clima organizacional como el conjunto de percepciones compartidas que las personas desarrollan en relación con las políticas, practicas y procedimientos organizacionales, tanto formales, como informales del trabajo y de la empresa. Y todo este conjunto finalmente afectan y determinan las acciones, reacciones y decisiones de la personas.

Al entender el clima organizacional como se menciona anteriormente, se logra comprender el valor que este tiene para las organizaciones y el funcionamiento de estas. Finalmente, convirtiendo el clima organizacional en una herramienta se puede hacer uso de esta para así lograr un adecuado funcionamiento de las organizaciones.

Por la complejidad que el clima organizacional supone, es entendible que existan múltiples factores relacionados a esta y a la vez factores que influyen sobre ella. Uno de estos factores es el downsizing, entendido este como un conjunto de actividades que se inician desde la gerencia y que se diseñan con el fin de mejorar la eficacia, productividad, y/o la competitividad, representando una estrategia utilizada por las gerencias y que afecta el tamaño de la organización, los costos y los procesos (Cameron, 1994, citado por Wagar, 1998). A su vez, el concepto de downsizing, se puede diferenciar entre varios tipos: reducción, reajuste y cambio sistemático.

Es evidente que los diferentes tipos de downsizing, anteriormente mencionados, influyen sobre las personas que se encuentran en las organizaciones donde estos eventos se presentan. Esto, ya que el downsizing, en todas sus formas, implica un cambio y por ende este cambio, ya sea positiva o negativamente, afecta a las personas.

Las personas tienden a una reacción de resistencia frente a los cambios por los cuales tienen que pasar, dentro del contexto laboral esta no es una excepción ya que tanto para los trabajadores como para la organización el cambio implica una redefinición de muchos aspectos dentro del contexto (Paterson y Cary, 2002). Esta resistencia puede ser explicada de diferentes formas: como un proceso natural y normal generado por creencias distorsionadas o por la tendencia de los individuos a evaluar las situaciones por categorías extremas, o como la intención de resistir como conjunto formado por la percepción del impacto de cambio, de las ideas irracionales y de los afectos (Bovey y Hede, 2001, citados por Rabelo y cols., 2004). Otra forma de explicar la resistencia del ser humano al cambio, es a través de una reacción emocional negativa activada por las inconsistencias y discrepancias entre esquemas cognitivos de los individuos y aquellos presentes en las propuestas de cambio (George y Jones, 2001, citados por Rabelo y cols., 2004).

Es evidente que el downsizing supone un cambio, siendo este mismo un cambio en sí, y por ende se espera que las personas reaccionen frente a este cambio. La reacción de las personas frente a un cambio organizacional, como es el downsizing, depende de múltiples factores y puede ser una reacción positiva o una negativa. Adicional, se puede hablar de dos grupos de personas que reaccionan frente a un cambio como el downsizing. Uno es el grupo de personas que por el mismo cambio dejan de laborar en la organización y el otro grupo es conformado por las personas que permanecen laborando después del cambio, a estas últimas siendo llamadas sobrevivientes.

De la forma como estas personas, los sobrevivientes, asumen el evento, en este caso el downsizing, dependen o están relacionados aspectos importantes de la organización, como es el desempeño laboral, el ausentismo laboral y el clima organizacional entre otros (Vahtero, 1997, citado por Bonnet y Cortés, 2002). Por esto surge la preocupación por lo que pueda suceder en una organización después del downsizing, y en particular acerca de los cambios que se puedan llegar a dar en el clima de la organización.

Según Toro (2001, citado por Bonnet y Cortés, 2002) los factores que componen el clima organizacional son: relaciones interpersonales, imagen gerencial, sentido de pertenencia, retribución, estabilidad, claridad y coherencia de la dirección, valores colectivos.

Se asume que el impacto que tiene el downsizing sobre el clima de una organización varía según el factor tenido en cuenta. Es decir, cada uno de los factores que componen el clima organizacional se verá afectado en un mayor o menor nivel según el tipo de relación y acercamiento de cada uno de estos con el evento.

Por eso se desea indagar acerca de cuales son los factores del clima organizacional altamente impactados por el proceso de downsizing, esperándose así

que en el futuro se puedan buscar estrategias que permitan a través del manejo de estos factores un adecuado manejo y/o enfrentamiento de este fenómeno.

Es indudable que todos los cambios que se llegan a presentar en una organización de una u otra manera, ya sea positiva o negativamente, directa o indirectamente tendrán impacto sobre las personas que conforman la organización.

Lo anterior es evidente teniendo en cuenta que las personas son el principal capital de las organizaciones, que estas tienen pensamientos, creencias, percepciones, emociones acerca de todo lo que hacen y vivencian. Por esta razón los cambios que atraviesan las organizaciones finalmente tienen que atravesar las creencias, pensamientos, percepciones y emociones de las personas que vivencian estos cambios.

El downsizing, visto como un proceso de cambio dentro de las organizaciones, implica por ende una serie de cambios y a la vez adaptación de los seres humanos a este proceso.

Aunque existe gran variedad de literatura acerca del clima organizacional y del fenómeno de downsizing dentro de las organizaciones, y como estas dos se relacionan, se encontró que no se han llevado a cabo investigaciones que puedan dar razón del verdadero impacto que un proceso de downsizing tiene sobre los diferentes factores del clima organizacional. Por eso partiendo de los diferentes efectos que el downsizing tiene sobre las personas que lo vivencian y que después de éste siguen laborando en la organización, los llamados sobrevivientes, se logra inferir en cuales factores o variables del clima organizacional llega a tener mas impacto.

Para Gilson y cols. (2004), entre los efectos negativos que puede producir un proceso de downsizing sobre los sobrevivientes, se encuentran una disminución de la motivación, disminución de productividad e incremento en el nivel de conflictos laborales. Lo anterior implica que, según el planteamiento de Casales y cols. (2004)

acerca de las variables que conforman el clima organizacional, el impacto del downsizing recae principalmente en las siguientes variables: motivación y compromiso, relaciones humanas y resolución de quejas y conflictos.

Aunque los efectos de un proceso de downsizing pueden ser a la vez positivos como negativos (Amundson y cols., 2004), se encuentra que los efectos negativos tienen a ser mayores y más impactantes y a la vez más estudiados, ya que de esta manera se busca conocer como se puede enfrentar de la mejor forma un evento como éste y a la vez cuales son los factores asociados a este (Armstrong-Stassen, 2004). Kalimo y cols. (2003) encontraron que el hecho de haber experimentado el proceso de downsizing en el pasado o anticiparlo hacia el futuro se relaciona con niveles altos de inequidad, que a la vez se relaciona con altos niveles de tensión psicológica, cinismo y absentismo. Lo que implicaría que el impacto del downsizing se centre en las variables de clima organizacional como: motivación y compromiso y estilo de dirección.

Los efectos negativos que se dan a partir de los procesos de downsizing y los cuales son experimentados por los sobrevivientes pueden ser múltiples y/o variados (Chambell-Jamison and cols., 2001), ya que se relacionan con muchos factores generalmente asociados con las vivencias dentro de las organizaciones. Dentro de estas vivencias o cambios, que experimentan las personas atraviesan por un evento como éste, se evidencian el crecimiento de desconfianza, percepción de impotencia y frustración. Lo que nos está señalando que la variable, de clima organizacional, estilos de dirección se ve impacta por el proceso.

Como se ha mencionado anteriormente, las reacciones de los sobrevivientes de un proceso de downsizing pueden ser muy variadas ya que no todas las organizaciones que implementan un cambio cuentan con las mismas condiciones y como resultado el proceso se vivencia según las características de cada una de estas. En la literatura

revisada se ha encontrado que dos factores fundamentales en los procesos de downsizing son la comunicación, o mas bien el tipo de manejo que se le da a esta, y el papel de los directivos, como lideres del proceso. Sahdev (2004), le asigna un papel decisivo al liderazgo dentro del proceso de downsizing, donde éste puede llegar a definir el tipo de efectos dentro de la organización. Jacokes (1996), resalta, entre muchas otras estrategias (Beylerian y Kleiner, 2002), para un adecuado manejo de un proceso de downsizing, la importancia de la comunicación.

A pesar de que existen estrategias o aspectos que se pueden tener en cuenta en el momento de la implementación de un cambio, como es el downsizing, los efectos negativos que se dan a partir de éste son evidentes. Entre estos efectos inmediatos al downsizing se encuentran la rabia, la falta de innovación, disminución de habilidades y en la moral (Worrall y cols., 2004). Todo esto indicando que la motivación y compromiso, como factor de clima organizacional, se ve inmediatamente afectado por el cambio.

El downsizing, visto como un proceso de cambio implementado para mantener el paso del desarrollo de la humanidad, conlleva a nuevas situaciones, tanto positivas como negativas. Ya que el ser humano no tiende a preocuparse mucho por los aspectos positivos de la vida , ya que estos no piden soluciones, centra su mirada en los aspectos negativos buscando de esta manera dar solución a situaciones que lo ameritan. El continuo cambio que se esta dando en la vida de los seres humanos, en todas sus dimensiones, lo esta apartando cada vez mas de su naturaleza. Dentro del ámbito de las organizaciones, más que en cualquier otra dimensión de la vida del ser humano, las nuevas tendencias hacen que las personas, en su rol de trabajadores, se vean cada día mas afectadas por estas. Donde, la nueva tecnología y los nuevos avances, junto con los cambios implementados dentro de las organizaciones hace que el ser humano sea

menos visto como es y tenga que desenvolver en un ámbito cada vez mas incierto, con menos información, mas competitivo y lleno de desconfianza (Conner, 2003), en un entorno laboral que ha cambiado, de un modelo antiguo, donde se esperaba que las personas se adaptaran a la cultura de la organización, que trabajaran mucho, y mantenerse comprometidas y leal durante un periodo largo de tiempo, a un mundo laboral nuevo, donde se a las personas ya no se les ofrece un trabajo por un largo periodo de trabajo, y donde la persona tiene que hacerse cargo de su desarrollo y crecimiento (Lewin y Johnston, 2000). Esto, finalmente, conlleva a un cambio de las relaciones humanas, vista como un factor de clima organizacional, y donde el sentido de pertenencia de las personas hacia las organizaciones se vea cada vez menos claro y más ambiguo.

Efectos negativos como la depresión, problemas de salud y aumento de la inseguridad acerca del puesto de trabajo son uno de los factores encontrados como consecuencia del downsizing (Moore y cols., 2004). Lo que indica que la motivación y la estabilidad, como factores del clima organizacional, son a su vez afectado por este tipo de cambio.

Entre los aspectos de la vida laboral afectados durante un proceso de downsizing se encuentran la satisfacción laboral, la confianza y el compromiso, (Armstrong-Stassen, 2002) lo que implica que la motivación y compromiso, como factor de clima organizacional, a su vez se vea impactado por este tipo de cambios.

No se puede negar el hecho de que un cambio intra-organizacional, como el downsizing, produce a la vez o conlleva a consecuencias positivas y negativas (Shah, 2000). Por el mismo propósito del presente trabajo solo tienen en cuenta los aspectos negativos ya que a partir de estos se pueden identificar los factores del clima organizacional más propensos a ser afectados negativamente por el mismo.

Los resultados acerca de los efectos que puede llegar a producir la implementación del downsizing dentro de una organización, y los cuales han sido anteriormente mencionados, están relacionados con situaciones muy particulares. Esto sin tener en cuenta que las personas, son únicas y por ende cada una de estas puede llegar a experimentar la misma situación de maneras totalmente diferentes. Los sobrevivientes de los procesos de downsizing, por su primera condición de ser humano único e irreplicable, asimismo pueden llegar a experimentar este fenómeno de maneras diferentes. Desde una perspectiva individual, algunas personas más que otras tienden a ser propensas a los efectos del downsizing (Baruch y Hind, 1999).

El mundo actual de las organizaciones esta siendo invadido a diario por una gran cantidad de cambios, las personas que las conforman no han comenzado a planear y ejecutar alguno de estos cuando una nueva tendencia aparece en el mercado la cual se necesita planear y ejecutar a la vez.

Parece que cada día se cuenta con más información y más herramientas, que el desarrollo y el crecimiento a nivel global brinda a las personas lo que necesitan para desarrollarse y crecer al mismo ritmo. Y a pesar de eso, cada día mas estas personas se encuentran con nuevos problemas a los cuales debe buscar soluciones, todo se va complejizando y pareciera que el mundo de esta saturando, de información, de herramientas, de conocimientos, etc.

Las nuevas estrategias que las organizaciones buscan y encuentran a medida que pasa el tiempo van necesitando de otras estrategias. Si en los años 90, el downsizing era visto como una estrategia que las organizaciones podrían utilizar con diferentes fines, hoy en día se habla de estrategia para el manejo de éste.

Es evidente que el downsizing, utilizado como estrategia de mejoramiento y desarrollo se puede transformar en un obstáculo para la organización si llega a ser

utilizado de una manera inadecuada. A pesar de que la gran cantidad de información de la cual disponen las organizaciones en la actualidad es muy compleja y hasta difícil de manejar, el uso asertivo de esta puede llegar a ser un facilitador en los procesos de cambio que se desean implementar.

El constante movimiento de la humanidad, trasladado al mundo de las organizaciones hace que el ser humano olvide casi por completo que condición primera, como ser humano, y se esta convirtiendo a pasos gigantescos en un ser totalmente distinto a lo que es.

A través de los cambios, en este caso, el downsizing, las organizaciones por un deseo de mantener el paso y el ritmo con el resto del mundo busca y encuentra soluciones que el futuro se van transformando en nuevos problemas, a los cuales se necesitará encontrar nuevas soluciones.

El downsizing, como estrategia, se debería utilizar como último recurso, ya que la información con la cual se cuenta acerca del tema demuestra que los efectos de este llagan a impactar negativamente en las personas, e incluso en el funcionamiento de las mismas organizaciones.

Un reto real para las organizaciones actuales debería ser el reconstruir y reorganizar los recursos con los cuales cuenta, sean estos materiales o humanos, ya que al igual que para el ser humano, el verdadero crecimiento se da cuando a partir del esfuerzo, sacrificio, el aprendizaje a través de los errores se logra hacer cambios para mejorar.

Desafortunadamente, cada vez mas el mundo de las organizaciones se enfoca hacia la productividad, las ganancias, a veces sin importar como se logran. Por eso, el downsizing, en muchos de los casos que se llega a dar es visto como una opción de mejora.

Finalmente, la perspectiva desde donde se está 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 permite a esta crecer y mejorar. Desde una perspectiva del ser humano, como trabajador, el downsizing es un fenómeno que amenaza la seguridad y estabilidad de las personas en el mundo laboral.

La continua exigencia por parte del mercado hacia las organizaciones ha hecho que estas busquen diferentes alternativas para mantenerse y poder ser competitivas dentro de éste. Una, dentro de las muchas alternativas o estrategias que las organizaciones han encontrado a las exigencias, ha sido el downsizing. Cuando se percibió que este tipo de procesos llegan a afectar de manera negativa a las personas, en su rol de trabajadores, también surgió la necesidad de encontrar soluciones a través de leyes que protejan a los empleados y a los empleadores en situaciones que requieren un cambio drástico, como es el downsizing, dentro de la estructura de la organización.

Colombia no ha sido una excepción a este tipo de situaciones. Por eso, hoy en día, dentro de la legislación colombiana existen códigos específicos que guían tanto a las empresas como a los trabajadores durante procesos como el recorte de personal.

A continuación se presenta un resumen de la información encontrada en el Código Sustantivo del Trabajo y Código Procesal del Trabajo y de la Seguridad Social colombiana acerca del despido masivo y/o colectivo.

Dentro de la legislación colombiana, y de acuerdo al código sustantivo del Trabajo y código procesal del Trabajo y de seguridad social.

El primer apartado hace referencia a: Cuando un empleador considere que necesita hacer despidos colectivos de trabajadores, o terminar labores, parcial o totalmente, debe solicitar al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social explicando los

motivos y acompañando las correspondientes justificaciones, si fuera el caso. Igualmente debería comunicar en forma simultánea, por escrito, a sus trabajadores de tal solicitud.

El segundo apartado se refiere a: Igual autorización se requerirá cuando haya una suspensión de los contratos de trabajo por fuerza mayor o caso fortuito, el empleador debe dar inmediato aviso al inspector del trabajo del lugar o en su defecto a la primera autoridad política, a fin de que se cumpla se compruebe esa circunstancia.

El tercer apartado hace refiere a: La autorización de este artículo se podrá conceder en los casos en que el empleador se vea afectado por hechos tales como la necesidad de adecuarse a la modernización de procesos, equipos y sistemas de de proceso, equipos o sistemas de trabajo que tengan por objeto incrementar la productividad o calidad de sus productos; la supresión de procesos, equipos, o sistemas de trabajo y unidades de producción; o cuando estos sean obsoletos o ineficientes, o que hayan arrojado pérdidas sistemáticas, o los coloquen en desventajas desde el punto de vista competitivo con empresas o productos similares que se comercialicen en el país o con los que deba competir en exterior; o cuando se encuentre en una situación financiera que lo coloque en peligro de entrar en estado de cesación de pagos, o quede hecho así haya ocurrido; o por razones de carácter técnico o económica similar como la falta de materias primas u otras causas que se puedan asimilar en cuanto a sus efectos; y en lo general los que tengan como causa la consecución de objetivos similares a los mencionados.

La solicitud respectiva deberá ir acompañada de los medios de prueba de carácter financiero, contable, técnico, comercial, administrativo, según el caso, que acrediten debidamente la misma.

El cuarto apartado se refiere a: El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social no podrá calificar un despido como colectivo sino cuando el mismo afecte en un periodo de seis meses a un número de trabajadores equivalente a los treinta por ciento (30%) del total de los vinculados con contrato de trabajo al empleador, en aquellas empresas que tengan un número superior a diez e inferior a cincuenta (50%); al veinte por ciento (20%) en las que tengan un número de trabajadores superior al cien (100) e inferior a doscientos (200) e inferior a (500); al siete por ciento (7%) en las que tengan un número de trabajadores superior a quinientos (500) e inferior a mil (1000) y, al cinco por ciento (5%) en las empresas que tengan un total de trabajadores superior a mil (1000).

El quinto apartado se refiere a: No producirá ningún efecto el despido colectivo de trabajadores o la suspensión temporal de los contactos de trabajo, sin la previa autorización del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, caso en el cual se dará aplicación al artículo 140 del Código Sustantivo del Trabajo.

El sexto apartado se refiere a: Cuando un empleador o empresa obtenga autorización del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social para el cierre definitivo, total o parcial, de su empresa, o para efectuar un despido colectivo, deberá pagar a los trabajadores afectados con la medida, la indemnización legal que le habría correspondido al trabajador si el despido se hubiera producido sin justa causa legal. Si la empresa o el empleador tiene un patrimonio líquido gravable inferior a mil (1000) salarios mínimos mensuales, el monto de la indemnización será equivalente al cincuenta por ciento (50%) de la antes mencionada.

El séptimo apartado se refiere a: En las actuaciones administrativas originadas por las solicitudes de que trata este artículo, el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social deberá pronunciarse en un término de 2 meses. El incumplimiento injustificado de este

término hará incurrir al funcionario responsable de causal de mala conducta sancionable con arreglo al régimen disciplinario vigente.

Dentro de la legislación colombiana, al igual que en otros países, se han creado leyes con el fin de proteger al trabajador en general. Entendiendo el downsizing como un posible factor que pueda llegar a afectar negativamente a los trabajadores, se da la necesidad de incluir códigos dentro de la legislación que busca la protección del trabajador en el momento en el cual éste se debe enfrentar a eventos o fenómenos como el downsizing.

Teniendo en cuenta que el downsizing es la reducción en corto tiempo del tamaño de la fuerza de trabajo de una organización: Pero a su vez el downsizing no necesariamente conlleva a una reducción de la estructura de la organización, ya que muchas veces empresas de tipo externo llamadas outsourcing asumen ciertas funciones que algún momento realizaban los antiguos empleados de la empresa de manera permanente.

El proceso de downsizing comenzó como una estrategia en los periodos de crisis económicos para reducir costos (Chalos y Chen, 2002) y que mejor manera que el recorte de la plantilla laboral, para que de una u otra manera ahorrarse unos cuantos sueldos y así sobrevivir en la economía (Dolan y cols. 2000).

Dentro de la legislación colombiana existe una protección del trabajador, y especialmente en las situaciones donde corra el riesgo de perder su trabajo por causas injustas. De esta manera las organizaciones en Colombia a la hora de pensar en una reorganización laboral deben tener claras y justas razones para pensar en despedir alguna parte del personal ya que el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social hace un estudio previo para corroborar la viabilidad de la solicitud. Independiente de la aprobación del Ministerio todo empleado que se le haya hecho cancelación de contrato

por parte del empleador debe tener una indemnización de acuerdo a su salario y el tiempo laborado. En el caso específico de despidos colectivos la compañía esta en la obligación de indemnizar a cada trabajador.

Otro punto importante dentro del marco legal del código sustantivo del trabajo es el numero de personas despedidas debe ser acorde con el total del personal con la cual cuenta una organización varia de esta manera si la empresa cuenta con 500 empleados solo puede despedir un porcentaje.

Por otro lado es fundamental la comunicación entre los empleados y sus jefes ya que lo ideal y correcto que la empresa tenga al tanto a los trabajadores de los decisiones que se toman y mas cuando afecta directamente a cada uno de los miembros que conforman un organización.

El downsizing es una practica que tiene como finalidad generar cambio ya sea por la globalización o por lo que, hoy en día, conocemos como una economía abierta (McLaren, 2000), que trae consigo nuevas tecnologías y por esto la optimización de los procesos y recorte en el tiempo y desafortunadamente la reducción del personal.

Adicional en el clima organizacional se ve reflejado como los sobrevivientes perciben estos cambios, y si los entienden como un paso para el desarrollo o simplemente como una decisión arbitraria de la gerencia.

La literatura existente sobre el downsizing, los sobrevivientes de éste y el clima organizacional, ya sean como conceptos tomados por separados o relacionados, es abrumadora. Adicional, junto a estos conceptos, se van adjuntados otros, que en últimas son necesarios para obtener una visión global acerca del mundo de las organizaciones.

A través de los conceptos mencionados en el presente trabajo se logró una mirada parcial de los fenómenos a los cuales se enfrentan las personas en el mundo laboral.

El downsizing, tanto como estrategia utilizada por las organizaciones, como un fenómeno o evento que las personas de las organizaciones vivencian como víctimas o sobrevivientes, es evidente que impacta en todas las dimensiones de la vida organizacional. Siendo el clima organizacional una de las dimensiones que recibe un fuerte impacto, ya sea que las personas cambian la percepción que tenían acerca de la estabilidad, o la percepción acerca de la pertenencia hacia la organización o acerca de cualquier otro factor del clima organizacional, al conocer el nivel de impacto se pueden buscar alternativas que permitan disminuir el impacto o hacer que de éste un impacto sea más fácil de asimilar.

Tanto el downsizing como otros eventos que se presentan dentro del entorno laboral nos muestran la necesidad de retornar o cambiar la perspectiva desde la cual actualmente se está entendiendo al ser humano como trabajador, recordando que finalmente las personas viven a través de emociones, percepciones, sentimientos, creencias, que son seres con infinitas posibilidades de crecimiento y mejoramiento dentro de un mundo cada vez más limitado.

Referencias

- Allen, T., D., Freeman, D., M., Russell, J., E., A., Reizenstein, R., C., Rentz, J., O. (2001), Survivor reactions to organizational downsizing: Does time ease the pain? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 145-164. Obtenido en Noviembre 02, 2006, de la base de datos EBSCO HOST.
- Armstrong-Stassen , M., (2002). Designated redundant but escaping lay-off: A special group of lay-off survivors. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, (75), 1-13. Obtenido en Noviembre 02, 2006, de la base de datos EBSCO HOST .
- Armstrong-Stassen , M., (2004). The influence of prior commitment on the reactions of layoff survivors to organizational downsizing. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9 (1), 46-60. Obtenido en Noviembre 02, 2006, de la base de datos EBSCO HOST.
- Baruch, Y., Hind, P., (1999). “Survivor syndrome”-a management myth? *Journal of Managerial Psychology*, 15 (1), 29-45. Obtenido en Noviembre 02, 2006, de la base de datos EBSCO HOST.
- Baruch, Y., Hind, P., (1999). Perceptual Motion in organizations: Effective management and the impact of the new psychological contracts on “survivor syndrome”. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (2), 295-306. Obtenido en noviembre 02, 2006, de la base de datos EBSCO HOST.
- Beylerian, M., Kleiner, B., (2002). The downsized workplace. *Nonprofit World*, 20 (3), 30-32. Obtenido en Noviembre 10, 2006, de la base de datos EBSCO HOST.

- Bhattacharyya, S., Chatterjee, L., (2005), Organizational Downsizing: From Concepts to Practice. *Vikapla*, 30 (3). Obtenido en Noviembre 02, 2006, de la base de datos EBSCO HOST.
- Bonnet, M., C., Cortes, B., L., F., (2002). Proyecto de Graduación. *Efectos del downsizing en el clima organizacional*. Universidad de la Sabana, Facultad de Psicología.
- Brockner, J., Grover, S., O'Malley, M., N., Reed, T., F., Glynn, M., A., (1993). Threat of future layoffs, self-esteem, and survivors' reactions: Evidence from the laboratory and the field. *Strategic Management Journal*, 14(4), 153-166. Obtenido en Noviembre 02, 2006, de la base de datos EBSCO HOST.
- Campbell-Jamison, F., Worrall, L., Cooper, C., (2001). Downsizing in Britain and its effects on survivors and their organizations. *Anxiety, Stress, and Coping*, 14, 35-58. Obtenido en Noviembre 10, 2006, de la base de datos EBSCO HOST.
- Casales, F., J., C., Sanchez, R., I., (2004). Variables organizacionales que afectan el funcionamiento de una empresa de proyectos. *Revista Cubana de Psicología*, 21 (3), 189-205. Obtenido en Noviembre 10, 2006, de la base de datos EBSCO HOST.
- Chalos, P., Chen, C., (2002). Employee downsizing strategies: Market reaction and post announced financial performance. *Journal of Business Finance & Accounting*, 29 (5), 847-870. Obtenido en Noviembre 02, 2006, de la base de datos EBSCO HOST.
- Conner, D., (2003). Social comparison in virtual work environments: An examination of contemporary referent selection. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 133-147. Obtenido en Noviembre 10, 2006, de la base de datos EBSCO HOST.

- Cornejo, M., (2000). *Cambio y competitividad*. Revista Calidad Empresarial, Edición No. 17, Caracas Venezuela.
- Daft, R., (2000). *Teoría y diseño organizacional*. International Thompson Editores, S.A. de C.V. México.
- De Witt, R., (1998). Firm industry, and strategy influences on choice of downsizing approach. *Strategic Management Journal*, 19, 59-79. Obtenido en Noviembre 10, 2006, de la base de datos EBSCO HOST.
- Dolan, S., Belout, A., Balkin, D., (2000). Downsizing without downgrading: learning how firms manage their survivors. *International Journal of Manpower*, 21 (1/2,) 13-34. Obtenido en Noviembre 02, 2006, de la base de datos EBSCO HOST.
- Forgus, R., (1979). *La percepción el proceso básico en el desarrollo cognitivo*. México: Trillas.
- Freeman, S., Cameron, K., (1993). Organizational downsizing: A convergence and reorientation framework organization science. *Organization Science*, 4(1), 10-20. Obtenido en Noviembre 10, 2006, de la base de datos EBSCO HOST.
- Gilson, C., Hurd, F., Wagar, T. (2004). Creating a concession climate: the case of the serial downsizers. *The International Journal of Human Resources Management*, 15(6), 1056-1068. Obtenido en Noviembre 02, 2006, de la base de datos EBSCO HOST.
- González, N., A., L., Parera, M., I. (2005). Clima organizacional: resultados del diagnostico en una empresa. *Revista Transporte, Desarrollo y Medio Ambiente*, 25 (1), 42-44. Obtenido en Noviembre 10, 2006, de la base de datos EBSCO HOST.

- Jackofsky, E., Slocum, J., (1988). A longitudinal study of climates. *Journal of Organizational Behavior*, 9 (4), 319-334. Obtenido en Noviembre 02, 2006, de la base de datos EBSCO HOST.
- Jacokes, L., (1996). Communication key to survivors of downsizing. *Grand Rapids Business Journal*, 14 (48), 14-16. Obtenido en Noviembre 10, 2006, de la base de datos EBSCO HOST.
- James, L., Jones, A., (1974). Organizational climate: a review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81, 10-96. Obtenido en Noviembre 10, 2006, de la base de datos EBSCO HOST.
- Jiménez, J., C., Sanchez, L., J., L., (2005). Análisis del downsizing (reducción de plantilla) como fenómeno psicosocial. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 21 (3), 181-205. Obtenido en Noviembre 16, 2006, de la base de datos EBSCO HOST.
- Joyce, W., Slocum, J. (1984). Collective climate: agreement as a basis for defining aggregate climates in organizations. *Academy of Management Journal*, 27 (4), 721-742. Obtenido en Noviembre 16, 2006, de la base de datos EBSCO HOST.
- Kletzer, L., (2005). Labor Economics. *Industrial & Labor Relations Review*, 59(1), 165-167. Obtenido en Noviembre 10, 2006, de la base de datos EBSCO HOST.
- LEGIS, (2006). Reforma Laboral, Congreso de la Republica, Ley 50 de 1990, Art. 67 – el artículo 40 del Decreto – Ley 2351 de 1965, Protección en caso de despidos colectivos. *Código Sustantivo del Trabajo y Código Procesal del Trabajo y de la Seguridad Social*.
- Lewin, J., Johnston, W., (2000). The impact of downsizing and restructuring on organizational competitiveness. *Competitiveness Review*, 10(1), 45-55. Obtenido en Noviembre 02, 2006, de la base de datos EBSCO HOST.

- Mclaren, J., (2000). "Globalization" and vertical structure. *The American Economic Review*, 90 (5), 1239-1254. Obtenido en Noviembre 02, 2006, de la base de datos EBSCO HOST.
- Mirabal, N., DeYoung, R. (2005). Downsizing as a strategic intervention. *The Journal of American Academy of Business*, 6 (1), 39-45. Obtenido en Noviembre 10, 2006, de la base de datos EBSCO HOST.
- Mishra, A., Spreitzer, G., (1998). Explaining who survivors respond to downsizing: The roles of trust, empowerment, justice and work redesign. *Academy of Management Review*, 23 (3), 567-588. Obtenido en Noviembre 02, 2006, de la base de datos EBSCO HOST.
- Moore, S., Grunberg, L., Greenberg, E., (2004). Repeated downsizing contact: The effects of similar and dissimilar layoff experiences on work and well-being outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9 (3), 247-257. Obtenido en Noviembre 02, 2006, de la base de datos EBSCO HOST.
- Paterson, J., Cary, J., (2002). Organizational justice, change anxiety, and acceptance of downsizing: Preliminary tests of an AET-based model. *Motivation and Emotion*, 26 (1), 83-103. Obtenido en Noviembre 10, 2006, de la base de datos EBSCO HOST.
- Peraza, Y., García, R., (2004). Clima organizacional: conceptos y experiencias. *Transporte, Desarrollo y Medio Ambiente*, 24 (1/2), 27-30. Obtenido en Noviembre 10, 2006, de la base de datos EBSCO HOST.
- Rabelo, N., E., Ros, G., M., Torres, P., M., (2004). Validación de una Escala de Actitudes ante el Cambio Organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 20 (1), 9-30. Obtenido en Noviembre 10, 2006, de la base de datos EBSCO HOST.

- Rentsch, J., R., (1990). Climate and culture: interaction and qualitative differences in organizational meanings. *Journal of Applied Psychology*, 75 (6), 668-68. Obtenido en Noviembre 10,2006, de la base de datos EBSCO HOST.
- Sahdev, K. (2004). Revisiting the survivor syndrome: The role of the leadership in implementing downsizing. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13 (2), 165-196. Obtenido en Noviembre 02, 2006, de la base de datos EBSCO HOST.
- Segura, M., (1994). Cara al hombre, *Psicología general*. Bogotá: Universidad de La Sabana.
- Sennett, R., (2000). *La corrosión de carácter*, Barcelona: Anagrama S.A.
- Shah, P., (2000). Network destruction: The structural implications of downsizing. *Academy of Management Journal*, 43 (1), 101-112. Obtenido en Noviembre 02, 2006, de la base de datos EBSCO HOST.
- Wagar, T., H., (1998). Exploring the Consequences of workplace reduction. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 15(4), 300-309. Obtenido en Noviembre 10, 2006, la base de datos EBSCO HOST.
- Worrall, L., Parkes, C., Cooper, C., (2004). The impact of organizational change on the perceptions of UK managers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13 (2), 139-163. Obtenido en Noviembre 02, 2006, de la base de datos EBSCO HOST.