

ESTRATEGIAS DEL DOWNSIZING EN LAS MAQUILADORAS DE CIUDAD JUÁREZ, CHIHUAHUA, MÉXICO

L.C. Angélica Quintana Aranda

L.A.E. Mirna Liliana Guillén Ramírez

L.A.E Juan Alberto González González

Dr. Tomas Cuevas- Contreras

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez

Abstract

This work analyzes the *Downsizing*, this phenomenon is has positioning in the majority of business due to the economic impacts that has suffered United States has affected the majority of organizations from around the world, businesses and organizations have been implemented this strategy as a resource for optimization within the organization. The entrepreneur industry, which is the primary source of employment in the major border areas with United States, has resorted to this practice strategic due to the low demand of its customers, discusses the concept, the impact on the entrepreneur industry sector and the strategies used by applies of *Downsizing*.

Keywords : Strategies, *Downsizing*, staff cuts, organizational restructures, north of Mexico

Resumen:

Este Trabajo analiza el fenómeno *Downsizing* o reducción de plantilla laboral, que se ha posicionando en la mayoría de los negocios debido a los impactos económicos que ha sufrido Estados Unidos, el cual ha afectado a las organizaciones de manera global, los negocios y las organizaciones han implementado esta estrategia como un recurso de optimización dentro de la organización. El sector maquilador, que es la primera fuente de empleo en las principales zonas fronterizas de México con Estados Unidos, ha recurrido a esta práctica estratégica debido a la poca demanda de sus clientes, por tanto se analiza el concepto, el impacto en el

sector industrial maquilador y las estrategias utilizadas para la reducción de la plantilla laboral.

Palabras clave: Estrategias, *Downsizing*, reducción de plantilla, restructuración organizacional, norte de México

Introducción

En el mundo organizacional observamos una constante restructuración o redimensionamiento empresarial, razón por cual muchas organizaciones actualmente están implementando el método de las fusiones empresariales, no solo como estrategia financiera, sino también de mercadeo y ventas. Dichas fusiones, son aprovechadas para evaluar los nuevos procesos de la nueva organización, como consecuencia, nos encontramos con recortes masivos de personal a nivel operativo y administrativo.

El *Downsizing* o reducción de plantilla de trabajo, se desarrolla con el impacto económico que recibe la organización y cambios inesperados del entorno, estos factores afectan de gran manera a las organizaciones, por lo que despierta el interés de hacer uso de esta herramienta estratégica en los administradores y los que se encuentran al frente de las organizaciones.

En Ciudad Juárez se pueden observar el desempleo en el sector de la Industria Maquiladora de Exportación (IME), el cual tomo fuerza por el impacto económico ocurrido en el 2008, como se sabe muchas empresas del sector maquilador se vieron afectadas ante la crisis económica que vivió Estados Unidos en ese mismo año, por lo que las organizaciones tuvieron la necesidad de reducir sus plantillas de trabajo, con el fin de obtener rentabilidad y no verse afectadas económicamente.

Por tanto es necesario realizar una reflexión en los aspectos que involucran el despido del trabajador, los efectos en los trabajadores que se quedan en la organización y el impacto económico para la organización, así como los errores que se cometen al implementar esta práctica, las estrategias para llevarlo a cabo con éxito en las IME Ciudad Juárez.

El presente trabajo tiene el interés de dar a conocer del significado de estrategia y *Downsizing*, los errores que se cometen al implementar esta práctica, las estrategias para llevarlo cabo con éxito, el desarrollo que ha tenido en IME de Ciudad Juárez y el impacto económico para la organización.

Origen y definición de estrategia

La palabra estrategia procede del griego “strategos” (dirigir un ejército). En el fondo las empresas actuales son ejércitos que luchan con otros en busca del favor del cliente.

El interés por la estrategia surgió en EE.UU. a mediados de los años 50 y principios de los 60, debido al aumento de la complejidad asociada a la dirección de grandes corporaciones.

La estrategia militar aportó nuevos enfoques en el campo empresarial, y el básico es la distinción entre estratégica y táctica. La estrategia militar se relaciona con la creación de un plan global para establecer la posición favorable mediante el despliegue de una serie de recursos; para la táctica es un plan concreto para llevar a cabo una acción específica. Una buena táctica permite ganar batallas, una buena estrategia facilita ganar la guerra (Carrión, 2007, p., 24).

Es fundamental el análisis del concepto de estrategia de negocios, ya que son las que se establecen para llevar a cabo el camino óptimo en las empresas permitiendo alcanzar una mejor posición ante los competidores cumpliendo con lo establecido a través del conocimiento que se tiene del entorno interno y externo.

Por tanto: “La estrategia tiene que ver con posicionar a una organización para que alcance una ventaja competitiva sostenible”. Esto es analizar cuáles son las industrias en las que queremos participar, cuáles son los productos y servicios que queremos ofrecer, tener en cuenta los recursos con los que se cuenta la organización para poderlos asignar de manera eficiente y lograr alguna ventaja competitiva. Su objetivo principal es crear valor al accionista y demás partes interesadas, ofreciendo valor al cliente (Kluyver, 2001, p., 5).

De acuerdo a lo descrito por Kluyver las estrategias tienen que formularse mediante una planeación a mediano o largo plazo, en base a un conocimiento previo del entorno en que se desenvuelve la organización, y en referencia al giro empresarial, esto con la finalidad de poder estar en una mejor posición ante los competidores, la asignación de los recursos tienen un papel importante ya que se tienen que designar de tal manera que permitan alcanzar una ventaja competitiva.

Concepto de competitividad

Es la forma de que dispone una empresa para subsistir a medio y largo plazo en un mercado competido superando a sus competidores. La competitividad implica tres aspectos claves:

1. Racionalidad económica, para que los recursos y potenciales de la empresa se gestionen bajo criterios económicos con el fin de alcanzar altos niveles de productividad y en consecuencia no se genere mal uso de los recursos y puedan ser aplicados con éxito en la estrategia competitiva.
2. Capacidad de coordinación y adecuación con el entorno, ya que si la empresa no responde de manera rápida y flexible corre el riesgo de ser desplazada por competidores más agresivos.
3. Capacidad de dirección y organización que eleve los niveles de eficiencia en los aspectos relacionados con la dirección y gestión de los recursos. (Díaz, 1997, pp., 5-6).

Analizando los aspectos de la competitividad nos podemos dar cuenta que el factor económico tiene gran impacto para que una organización alcance mejores niveles dentro del sector en el que se desarrolla, por tanto se deben estructurar métodos que permitan generar el éxito mediante una dirección organizacional comprometida y coordinada con capacidad de alcanzar los objetivos a través planes flexibles.

Origen y definición de *Downsizing*:

“Se forma en la décadas de los ochenta en Estados Unidos, se origina de la palabra “Down” que significa disminuir o reducir, fue una “estrategia implementada para obtener mayores rentabilidades en las organizaciones, para trabajar de manera eficiente, buscando la mejora continua en la productividad” (Melgar, 2011, p., 35.)

Amorós dice lo siguiente: “El *Downsizing* forma parte del campo de estudio del comportamiento organizacional, a partir de que es una estrategia para que las organizaciones trabajen de manera eficiente, buscando la mejora continua en productividad” (Amorós, 2007, p., 6).

Por otra parte, según Cameron (1994a) "Sigue siendo el fenómeno más omnipresente y a la vez menos comprendido del mundo laboral" (p.,183). Además, para (Kozlowski y otros, 1993) Puede ser definido como "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" (p., 267).

Existen diferentes formas de conceptualizar este término, sin embargo se puede apreciar que los autores coinciden en que es una estrategia que adoptan las organizaciones con la finalidad de trabajar de manera eficiente. Toda organización busca ser cada día más competitiva por lo tanto esta estrategia permite de alguna manera disminuir los costos a través de reducir su personal en los procesos.

La forma de adoptar esta estrategia depende de las estructuras organizacionales y las circunstancias que enfrenten, además el éxito de implementación para poder reducir la plantilla depende de una planeación estratégica, de un proceso eficiente y de la comunicación interna.

A lo largo de la historia los despidos han tendido a efectuarse sobre todo a las empresas de manufactura y los trabajadores de línea, pero en la década de los noventa los despidos de personal administrativo empezaron a igualarse en grandes cantidades.

“El *Downsizing* se enfoca en obtener mayores rentabilidades a través de reducir su plantilla de personal, abarca en toda la organización y realiza un análisis en procesos contables, económicos y sobretodo en recursos humanos” (Tejada, 2011, p., 277).

Por otro lado, “esta estrategia no se considera una herramienta a corto plazo en tiempos difíciles. Ahora se ha convertido en una herramienta que las empresas usan de manera continua para ajustarse a los cambios en la tecnología, la globalización y la dirección de negocios de la empresa” (Bohlander, Sherman & Snell, 2004, pp., 18-19).

Así mismo Peters y Waterman señalan: “que uno de los atributos de las compañías más exitosas es una estructura organizacional sencilla y con un *Staff* de alto nivel muy reducido”. En un artículo publicado en 1988, el teórico administrativo Peter Drucker predijo que en el año 2008 “una empresa normal tendría la mitad de los niveles administrativos y una tercera parte de los administradores de su equivalente al actual” (Mosley, Megginson, Pietri, 2005, p.,109).

Actualmente las organizaciones han enfrentado grandes impactos económicos que han propiciado el cumplimiento de lo que argumentaron los teóricos administrativos respecto a estructuras organizacionales con menos niveles jerárquicos debido a la reducción de plantilla laboral.

Clasificación del proceso de *Downsizing*

De acuerdo a (Maldonado; Suárez; & Vicente, 2007, p., 16). “La reducción de plantilla puede ser clasificado por dos enfoques: el proactivo y el reactivo, estos enfoques determinan el tiempo de aplicación y las posibles consecuencias en la implementación de las diversas estrategias”.

En la parte reactiva se origina como una reacción a alguna situación que está provocando deficiencias en la empresa. Es considerado como una reacción tardía.

En cambio lo proactivo se da como una estrategia. Es algo planeado. La pro actividad enfocada en la empresa, necesariamente obliga a considerar la estabilidad de la organización,

en una planeación a largo y lo forma de justificar de que manera la organización implementa la estrategia (Melgar, 2011, pp., 123- 124).

Los atributos según (Robles & Rodríguez 1996, pp., 79-80), no es algo que surja de forma espontánea en las organizaciones, es un conjunto intencionado de actividades, lo cual lo diferencia de otros acontecimientos como: pérdidas de cuota de mercado, pérdidas en ingresos o pérdidas involuntarias de recursos humanos, procesos éstos que van asociados con el declive organizacional, por tanto, implica una acción organizacional en muchos casos previsional.

En la actualidad estamos viviendo lo que muchos autores llaman como la “Era del Conocimiento” la cual trata acerca de los nuevos desarrollos para tener capacidad de aprender en forma permanente y emplear una manera adecuada en cuanto al aprendizaje nos podemos referir, a través del aprendizaje estamos hablando de una competencia, que a su vez nos permite a responder de manera más cierta ante los posibles cambios para mantenerse vigentes en el mercado industrial, (Ver, Martínez, 2003, pp., 304-305).

Este conlleva corrientemente a "reducciones de personal“, no obstante no se limita exclusivamente a esta estrategia. Aunque existe una variedad de estrategias de reducción de personal que sí están asociadas con el *Downsizing*, tales como: transferencias, recolocación externa (*Outplacement*), bajas incentivadas, indemnizaciones, despidos, etc. No siempre supone reducciones de personal, no obstante, dado que existen situaciones en las cuales se incorporan nuevos productos, nuevos recursos o fuentes de ingreso, o se asumen tareas adicionales sin incrementar ostensiblemente el número de empleados, nos encontramos con la necesidad de menos trabajadores por unidad producida en relación con situaciones precedentes.

También se centra en la mejora de la “eficiencia” de la organización y puede emprenderse de forma proactiva o reactiva con el objeto de contener los costos, incrementar los ingresos o para reforzar la competitividad, es decir, puede ser puesto en práctica como una reacción defensiva ante el declive o como una estrategia proactiva para incrementar el rendimiento organizacional. En cualquier caso, se diseña normalmente para contener los costos o para disminuirlos.

El cual afecta, de manera directa e indirectamente a los procesos de trabajo. Cuando la fuerza de trabajo se reduce, por ejemplo, si dejamos un menor número de empleados para que realicen la misma cantidad de trabajo, esto afecta de manera rotunda en cuanto el trabajo que se realiza, afecta de manera psicológica a los empleados.

La satisfacción laboral y el *Downsizing*

Asimismo es relevante el análisis de la satisfacción que las personas tengan en el ambiente laboral ya que el generarse un impacto negativo puede afectar la productividad de estos en la organización. Por lo tanto, “se dice que otro elemento importante que ha sido considerado como fundamental para el éxito de una organización es la satisfacción laboral” (Cross & Travaglione, 2004, p., 275).

El término satisfacción laboral fue introducido inicialmente por Hoppock en el año 1935; es conceptualizada como “aquella que integra la manera en la cual los trabajadores se sienten en su ambiente laboral tanto física como psicológicamente”. La satisfacción laboral es la actitud general de un empleado hacia su trabajo, (Ver, Robbins, 2004) e incluye los sentimientos positivos o respuestas laborales que se refleja en los efectos que ocurren a través del tiempo en los trabajadores, en donde pueden experimentar diferentes grados de placer o descontento en el trabajo o con respecto a diversos aspectos del mismo.

Según Locke considera que la satisfacción en el trabajo es "un estado emocional agradable o positivo que resulta de la evaluación que realiza una persona sobre su trabajo o sus experiencias en el trabajo". Para Locke, la satisfacción laboral, se puede mostrar en diferentes dimensiones, las relacionadas con la satisfacción con el sueldo las cuales incluyen la parte de la remuneración y la manera en que ésta es distribuida entre los trabajadores de manera equitativa, las relacionadas con las promociones que constituye las oportunidades de formación, las relacionadas con el reconocimiento que comprende elogios y críticas al trabajo realizado, los beneficios que están conformados por pensiones, vacaciones y seguridad, las relacionadas con la satisfacción con el jefe y los compañeros de trabajo, las condiciones de trabajo que incluye el horario, los períodos de descanso, el propio lugar de trabajo y los aspectos económicos y las que tiene que ver con la organización y la dirección las cuales destacan las políticas de beneficios y salarios, (Ver, Locke, 1976).

Existen otros factores que pueden determinar la satisfacción en el trabajo, como lo es el trabajo teniendo en cuenta un desafiante el cual ocurre en la medida que el trabajador perciba el reto que implica el trabajo, ya que tendrá la posibilidad de poner en práctica sus habilidades y otro factor es la compatibilidad entre personalidad y puesto. (Amoros, 2007, p., 85).

Al decidir llevar a cabo una reducción de personal se tiene que hacer una planeación en donde se valore a los trabajadores y considere el efecto que se puede producir en ellos, el factor de la comunicación interna es de gran interés, esto con la finalidad de evitar inquietud en los empleados, también se debe asegurar comprensión de su dinámica y permitir

identificar las formas más eficaces para que no se genere insatisfacción de laborales en los empleados que permanecen en la organización, ya que de no ser comprendido, puede expresarse a través de conductas negativas, y esto trae como consecuencia una pérdida financiera a la empresa que sería totalmente lo contrario al objetivo que buscan las organizaciones.

Errores más comunes al implementar la estrategia

Es necesario analizar las líneas básicas de esta estrategia para evitar errores que pueden reducir la eficacia de la misma. El método directo más utilizado por el *Downsizing* fue la eliminación de empleados a través de jubilaciones anticipadas, la recolocación externa, el traslado a otras unidades, el remplazo de empleados regulares por contratos de ayuda temporal y, por último, los despidos. Se buscaba de este modo un incremento de los beneficios económicos y organizacionales. Se aconseja que al comenzar a aplicar la estrategia se haga después de una planeación y clara definición de los objetivos que se esperan alcanzar.

Por tanto el mayor error cometido en la implantación es la utilización de reducciones de tamaño indiscriminadas a lo largo de toda la organización ya que se ha comprobado que esta estrategia no ha dado resultado en la mayoría de los casos.

En relación a los errores mencionados, cabe señalar la existencia de algunas investigaciones que han puesto de manifiesto las equivocaciones más comunes cometidas por las organizaciones al emprender los procesos de reducción de plantilla laboral.

En un estudio donde se analizaron empresas que emprendieron procesos de reducción de personal, se determinaron algunos errores de manera recurrente cometidos por las mismas, estos se mencionan a continuación: No comunicar al personal una visión clara de los objetivos específicos que tienen planeado alcanzar, ignorar otras alternativas para reducir la plantilla que normalmente pueden existir, torpe manejo de los factores emocionales del personal e ignorar los efectos que el *Downsizing* puede tener sobre otros agentes sociales tales como: clientes, proveedores, socios, sindicatos, etc., y consecuentemente, sobre todo a la imagen de la empresa (Moravec, 1994, p., 46).

Estrategias para el éxito en la implementación

Para manejar una estrategia que nos lleve al éxito de la organización, es analizar adecuadamente los movimientos y los procesos que tiene la organización, evaluar la manera en que los empleados son asignados a sus respectivos puestos de trabajo y optimizar su desempeño y poner en práctica sus competencias, de esta manera para tener éxito se debe

tener en cuenta una planeación adecuada, aunque en ocasiones por los factores externos esta planeación tiende a cambiar, ser flexibles ante el cambio, la mayoría de las personas se resisten al cambio ante el temor de la reestructuración, se puede realizar una reestructuración en los procesos sin reducir al personal (Cortes & Fernández, 2006, p., 113)

Con la pretensión de descubrir las alternativas eficaces para una implantación positiva del Downsizing, se han llevado a cabo una serie de investigaciones, entre las que se encuentra la siguiente: Burke & Cooper (2000, p., 316), proponen básicamente tres pasos para revitalizar o darle vida al proceso que se tiene como meta alcanzar, a continuación se describen:

Primer paso llamado inicio: planeación y preparación para la planeación.- Consiste en integrar el cambio como una estrategia de negocios, Iniciar con una planeación estratégica, trazar el proceso positivamente, en términos de oportunidades, Comunicar a todos los miembros de la organización, involucrando a los empleados afectados, considerar otras alternativas, por ejemplo, las salidas voluntarias, y establecer equipo de poder para dirigir el proceso.

Segundo paso llamado implementación: Traslarse al cambio.- Se lleva a cabo al involucrar a los empleados en todos los aspectos de la implementación, comunicar ampliamente, siempre hablando con la verdad, a través de dos vías de comunicación, proveer soporte a gerentes, sobrevivientes y víctimas, dar noticias cara a cara, permitir las ceremonias de despedida, tratar a todos los empleados con dignidad y respeto.

Tercer paso considerado institucionalización: consiste en Reenfocar y cerrar.- Debe enfocarse en el futuro y visualizar el porqué son necesarios los cambios, dejar en claro las expectativas y responsabilidades, celebrar los logros, Integrar grupos de apoyo para sobrevivientes, evaluar la efectividad de los esfuerzos y finalmente mantener la salud tanto de los individuos como de la empresa.

Estas tres analogías nos indica como emplear de manera estratégica la reducción de personal, si bien es cierto, una empresa está hecha para obtener mayores ganancias, el aplicar la estrategia del *Downsizing* no debe iniciar con un recorte personal, ya que se corre el riesgo de despedir a personas con actividades estratégicas, además de desechar el talento humano que tienen los empleados.

Una estrategia de reorganización ayuda a que se reduzca el número de plantilla, en algunas ocasiones pocas empresas realizan un análisis de reestructuración para determinar los procesos, número de personas y el grado de implementación de la tecnología.

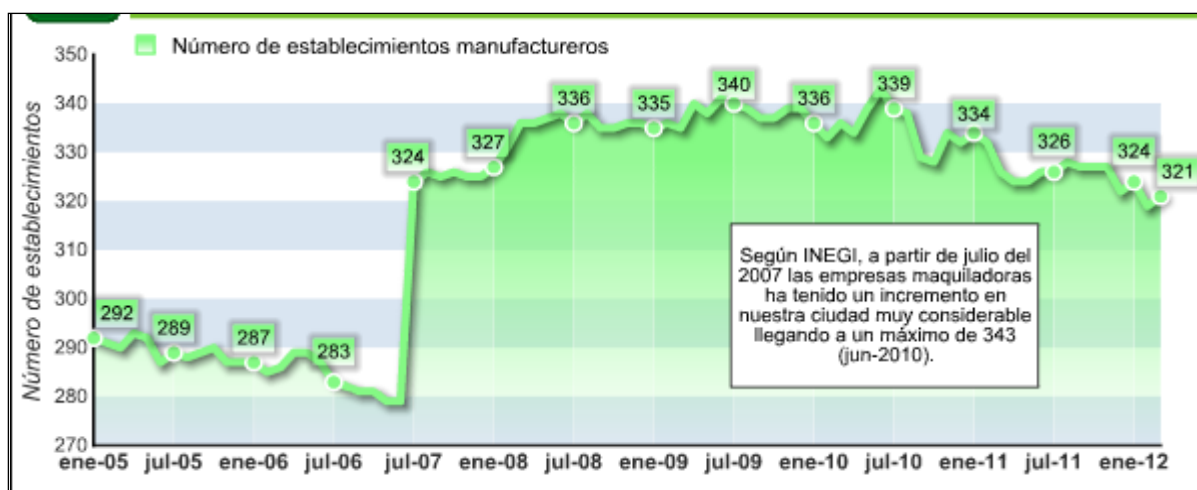
Impacto en las maquiladoras de Ciudad Juárez

El concepto de maquiladora es conocido como “producción compartida”, “plantas gemelas”. Estos sobrenombres que se le hacen a la industria maquiladora se crearon con el fin de poder identificar un sector dentro de la industria en general. Aunque su origen fue formulado en 1965 como el establecimiento a un programa llamado Industrialización Fronteriza (PIF), en el cual el programa menciona: que se permitía la importación de insumos y componentes a México al igual como la exportación de producto libre de impuestos (Carrillo, Hualde, & Ramírez, 1992, p., 11).

La industria maquiladora de exportación fronteriza en Ciudad Juárez, ha sido un fuerte sostenimiento en la economía del país, todos esto es gracias a la localización que se encuentra la frontera, las formas de contratación de la mano de obra o fuerza del trabajo cambiaron casi en su totalidad, el esquema laboral de protección creado por el “absoluto social” nacionalista, ha creado nuevos diseños que exige el avance tecnológico y la demanda de los clientes (Ver, Carrillo, Contreras, & Alonso, 2002, p., 7).

Ciudad Juárez cuenta con el mayor número de IME en México, motivo por el cual es constituido como una importante fuente importante de ingresos estos datos los demuestra a continuación la Figura 1.

Figura 1. Crecimiento de Establecimientos de Maquiladoras de Manufacturas y Servicio de Exportación



Fuente: (Así Estamos Juárez, 2011)

La Figura 1. Muestra la medida en que los negocios en Cd. Juárez han venido incrementando cada año, notamos un despliegue enorme entre los años 2006 para el 2007, un incremento del 14.48%, es decir, se establecieron 41 negocio más de los que contaba la ciudad, entre los años 2008 al 2011, se ha mantenido constante y no es mucha la diferencia

para la entrada de nuevos negocios, con un rango de 324-343 o 0.91% al 5.86% de crecimiento.

Debido a las IME, Ciudad Juárez es constituida como una importante fuente de empleos e ingresos, estos datos los demuestra a continuación la Figura 2.

Figura 2. Empleo de la Industria Manufacturera en Ciudad Juárez



Fuente: (Así Estamos Juárez, 2011)

El Empleo en Ciudad Juárez antes del año 2007 reflejaba un crecimiento, pero debido a factores entre ellos los colapsos económicos, las empresas recurren a implementar la estrategia del *Downsizing*, para no verse afectadas. Como se observa en la grafica, existen dos clasificaciones: Obreros-técnicos, Administrativos, el empleo es los administrativos no se observa tan afectado como en los obreros-operativos.

La contratación de la fuerza de trabajo en maquiladora se realiza, de acuerdo o corrientes

Neoliberales,¹ es decir, a enfoques estrictamente económicos reflejados en rentabilidad para la empresa, viendo esta postura, difícilmente se podría hablar en sentido estricto de libre movilidad de la mano de obra en esta rama productiva.

La evolución de la industria ha sido muy considerable principalmente en sus fronteras, con Estados Unidos, en cuanto los ingresos económicos de México se refiera debido a las IME se da un incremento del Producto Interno Bruto (PIB), sin embargo el beneficio es compartido ya que las empresas extranjeras que decidieron poner en acción sus

¹Neoliberalismo: Es un fenómeno mundial que se basa en las nuevas formas de acumulación del capital a escala mundial, que implica competitividad internacional, donde se propone que no haya presencia de un control gubernamental y donde exista liberación del mercado (Lugo, 2004).

operaciones en México resulto muy ventajoso ya que les permite reducir sus costos de producción, de transporte y pagar salarios más bajos que en su país de origen al instalarse cerca de Estados Unidos (Contreras & Munguía, 2007, pp., 3-5).

Sin embargo la crisis en la economía real originada a finales del 2008, fue de gran impacto que las empresas actuaron de manera rápida y fueron cerca de 413 mil puestos laborales los que fueron rezagados de distintas empresas maquiladoras de la localidad fronteriza.

El efecto en Ciudad Juárez en las industrias maquiladoras de productos electrónicos y prendas de vestir, que fueron las que impulsaron el crecimiento después de la crisis de 1995, resultaron las más afectadas por la recesión de Estados Unidos, la entrada de la competencia China y de nuevos países maquiladores y desde luego por el reciente desplome financiero en Estados Unidos. En particular, la industria de prendas de vestir como la industria automotriz, ambos sectores experimentaron una pronunciada caída en su empleo desde fines del año 2000 y se aprecia que está en vías de desaparición. La industria de producción de artículos eléctricos y electrónicos logró frenar su caída en el 2003. Sin embargo, ambas ramas han reducido su plantilla en más de 727 000 personas (Carrillo y otros, 2002, p., 12).

Con respecto al recorte de trabajadores en Ciudad Juárez, la presidenta de la Asociación de Maquiladoras, Soledad Máñez, señaló que en el 2009 algunas de las empresas maquiladoras como son Lear y Electrolux de origen estadounidense aplicaron paros técnicos y no tan solo se limitaron a detener sus labores, sino que además despidieron a alrededor de mil 700 trabajadores (Muñoz, & Villalpando, 2009, p., 12)

Es importante analizar cuando una empresa decide reducir la plantilla, en el caso específico de México, ésta se obliga a indemnizar al trabajador con la cantidad que le corresponda de acuerdo a lo establecido en el artículo 50 de la Ley federal del Trabajo vigente en México, por tanto se debe poner en una balanza los beneficios que se obtendrán y por otro lado los egresos que incurren al realizar esta estrategia organizacional, se debe considerar la capacidad de capital para liquidar trabajadores ya que genera un alto costo y así evitar riesgos como la quiebra empresarial.

Conclusión

Según se ha analizado que a pesar de las diversas críticas y problemas derivados de su inadecuada implantación, la forma de reducir las plantillas ha adquirido la suficiente importancia como para requerir de un estudio sistemático y riguroso, debido a la constatación práctica con la que se realiza este fenómeno. Reducir la plantilla de personal puede ayudar a

las empresas a funcionar de mejor manera frente a la coyuntura económica, el despido suele ser uno de los primeros aspectos que se consideran, esto claramente no beneficia al trabajador y menos a la organización.

Desafortunadamente el *Dowzising* tiene consecuencias tanto para las organizaciones como para los trabajadores, las empresas tienen que considerar el impacto de deshacerse de personas al que le ha invertido en capacitación y desarrollo, además de pagar indemnización de manera prematura, y por el lado del trabajador afecta directamente a la economía local ya que tendrá que limitarse su poder adquisitivo por la incertidumbre de colocarse de manera inmediata en un nuevo empleo.

Esta estrategia es una vía más a disposición de las organizaciones para mantenerse competitivas, es un plan para reducir costos y obtener una mayor rentabilidad, esto se logra si se realiza de manera proactiva.

Referencias :

- Amorós, E. (2007). Comportamiento Organizacional: En busca del Desarrollo de Ventajas Competitiva. Escuela de Economía, Perú.
- Armenta., M. A. (2008). “Los nudos ciegos de la reforma laboral en México su discusión en la LVIII Y LIX Legislatura del senado de la república”. Convergencia. Septiembre-Diciembre. Vol.15. No.048. Universidad Autónoma del estado de México. Toluca, México.
- Así estamos Juárez (2011), Sistema de indicadores de calidad de vida, Plan Estratégico de Juárez A.C., www.asiestamosjuarez.org
- Bohlander W. Snell S.(2005), Administración de Recursos Humanos14a edición. Cengage. México.
- Burke, R. & Cooper, C. (2000). The Organization in Crisis: Downsizing, Restructuring, and Privatization. Brackwell Publishers, Inc. Malden, Massachusetts. USA.
- Bohlander,G., Sherman, A., & Snell Scott.(2004). Administración de Recursos Humanos. Thomson Learning. Edición 14a., México, D.F.
- Cameron, K.S. (1994a). “Investigating, organizational downsizing: fundamental issues”. Human Resources Management, Vol23/No. 2, pp., 183-188.
- Carrillo V., J., Hualde, A., &Ramírez, M. (1992). “Empresas Maquiladoras y tratado trilateral de libre comercio”. Frontera Norte, Primera edición, Tijuana, B.C. México.

Carrillo, J., Contreras, O., & Alonso, J. (2002). “Aprendizaje tecnológico en las maquiladoras de norte de México”. Frontera Norte, enero-junio, Vol. 14 número 27, pp., 43-81.

Carrión., M. J. (2007). Estrategia: de la visión a la acción. España: Editorial ESIC.

Cross, B. & Travaglione, A. (2004). “The Times they are A-Changing: Who Will Stay and Who Will go in a Downsizing Organization?” Personnel Review Vol: 33. Iss 3, pp., 275-290.

Díaz de Santos. S.A. (1997 pp., 5-6). La ventaja competitiva. Guías de gestión de la pequeña empresa. Madrid, España.

Doe, P. (1994).“Creating a resilente organization”. Canadian bussines review, Vol. 21, pp., 22-25.

Kanungo, R., & Mendoca, M. (2001).“Evaluating Employee Compensation“. California of Management Accomplishment Review. pp., 23-38.

Kluyver., C. A. (2001). “Pensamiento estratégico. Una perspectiva para los ejecutivos” Pearson Educación, Buenos Aires.

Kozlowski, S., Chao, G., Smith, E., & Hedlund, J. (1993). “Organizational Downsizing: Strategies, Interventions and Research Implications”. Review of Industrial and Organizational Psychology. Vol: 38. pp., 263-332.

Locke, E. (1976).The nature and causes of job satisfaction, en Dunnette, M.D. Ed. Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago, Rand McNally

Maldonado Novelo, M., Suárez González, I., & Vicente Lorente, J. (2007). “*Downsizing* y su efecto en los resultados en la gran empresa española”. Revista Europea de Dirección de la Empresa, Vol. 16, núm. 3, pp., 55-72.

Martínez Moreno, E. (2003). “El impacto de las tendencias tecnológicas y organizacionales en el trabajo administrativo”. Análisis Económico, tercer cuatrimestre, Año XVII, Vol: 039, pp., 303-324.

Melgar Bayardo.J. (2011). Efectos del *downsizing* en la satisfacción laboral y el compromiso de los supervisores de producción: caso de la industria maquiladora en Ciudad Juárez”. Editorial de la Universidad de Granada, España. México.

Moravec, R. (1994). “The right way to *rightsizing*; 10 mistakes companies make in downsizing”. Industry Week Vol: 243, p., 46.

Mosley, Donald C.; Megginson, L. C., & Pietri, Paul H. (2005). Supervisión: La práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación. México: Editorial Thomson.

Muñoz, R., P., & Villalpando, R. (2009). “La industria maquiladora del país, de las más afectadas por la crisis mundial”. La Jornada, p., 12.

Tejeda, A. S. (2011). “Mejoras de *Lean Manufacturing* en los sistemas productivos”. *Ciencia y Sociedad*, Vol: 36, núm. 2, abril-junio, pp., 276-310.

Trueba, U. A. & Trueba, B. J. (2008). *Ley Federal del trabajo*. 88a edición actualizada, México D.F.