

Downsizing en Organizaciones: El retorno a lo básico

*Downsizing in Organizations:
The Return to Basics*

Recibido: mayo del 2019 - Aceptado: julio del 2019

Manuel Arturo Valencia
Pinzón,
Docente del Programa de
Mercadeo, Universidad
Católica de Pereira.
Contacto: manuel.
valencia@ucp.edu.co.
Mercadólogo, Magister en
Mercadeo Universidad de
Manizales.

Andrés Henao
Rosero,
Decano de la Facultad
de Ciencias Económicas
y Administrativas y
docente del programa de
Administración, Universidad
Católica de Pereira.
Contacto: andres.henao@
ucp.edu.co. Ing. de Sistemas,
MBA. en Administración
Universidad EAFIT.

Manuel Arturo Valencia-Pinzón^{1*}
Andrés Henao-Rosero^{}**

Resumen

Este artículo es una reflexión sobre el equilibrio que existe entre las tendencias y procesos administrativos, la reducción de personal, y las reestructuraciones en las organizaciones; para lo cual se investigó entre los artículos más representativos y citados, utilizando bases de datos como Scopus y Web of Science; además de haber tenido en cuenta algunos autores importantes que han escrito y publicado sobre este tema. Hoy en día, existen muchos sistemas de trabajo basados en metodologías, modelos y teorías que exponen ideas y técnicas con el ánimo de realizar estratégicamente reestructuraciones y mejoras en la organización con el propósito de lograr una mayor rentabilidad o competitividad en el mercado, pero a veces la implementación de algo nuevo y novedoso, no es la solución más acertada para un área u organización.

Palabras claves:

Administración, downsizing, innovación, organización, reorganización, reestructuración.

En síntesis, los modelos y técnicas existentes en la administración no pueden ser la única solución a los requisitos de un área u organización; Por lo tanto, la reducción es una práctica cada vez más innovadora por parte de los directores y gerentes del siglo XXI; por ende, el downsizing es un aspecto clave e importante para el desarrollo de las organizaciones y su administración.

Abstract

This article is a reflection on the balance that exists between trends and administrative processes, the reduction of personnel, and restructuring in organizations; for what is investigated among the most representative and cited articles, using databases such as Scopus and Web of Science; In addition to having taken into account, some important authors have been published and published on this subject. Nowadays, there are many systems of work in methodologies, models and theories that expose ideas and techniques with the intention of making strategic strategies and improvements in the organization with the purpose of achieving greater profitability or competitiveness in the market, but sometimes implementation of something new and novel, is not the most successful solution for an area or organization.

In summary, the existing models and techniques in the administration can not be the only solution to the requirements of an area or organization; Therefore, reduction is an increasingly innovative practice on the part of the directors and managers of the 21st century; Therefore, downsizing is a key and important aspect for the development of organizations and their administration.

Keywords: Administration, downsizing, innovation, organization, reorganization, restructuring.

^{1*}Docente del Programa de Mercadeo, Universidad Católica de Pereira. Contacto: manuel.valencia@ucp.edu.co. Mercadólogo, Magister en Mercadeo Universidad de Manizales.

^{**}Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas y docente del programa de Administración, Universidad Católica de Pereira. Contacto: andres.henao@ucp.edu.co. Ing. de Sistemas, MBA. en Administración Universidad EAFIT.

Introducción

Las organizaciones de cualquier tamaño han experimentado la dificultad de repensarse de optimizar los procesos, de integrar un adecuado y efectivo equipo de trabajo; además de estos aspectos definir uno o varios modelos, identificar necesidades, tendencias, decidir aplicar modelos o teorías nuevas pueden llegar a generar una confusión en el manejo administrativo (Chiavenato, 2005), en cambio para muchas organizaciones reconocidas por su tamaño integran la tecnología con la innovación de una mejor manera, optimizando recursos y logrando tener tiempos más cortos en sus operaciones.

De acuerdo con lo anterior, encontramos por ejemplo casos de importantes empresarios y visionarios de negocios como Carlos Slim, Bill Gates, Amancio Ortega, Warren Buffet, Mark Zuckerberg, Larry Ellison, Jeff Bezos, o Steve Jobs, por citar algunos, que encontraron en la reestructuración de una idea, en la reorganización de una compañía el camino que los condujo al desarrollo y posicionamiento de grandes empresas y marcas. La estrategia de negocio compuesta por su core business permite tener una operatividad más dinámica y rentable; de ahí que “la simplicidad es la máxima sofisticación” (John Sculley – Apple Computer) Y esa simplicidad hace que los buenos gerentes lleguen más lejos, posean una mejor visión del negocio y la organización.

Cualquier modelo administrativo, estadístico, económico, se construye seguramente con la buena intención de ser utilizados y beneficiosos, entonces no es que sean malos, lo que puede suceder es que distraen el foco de los dirigentes y ello hace que pierdan su concentración en los procesos básicos, para implementar procesos complejos que muchas veces no generan valor significativo a la operación, solo perfeccionan las opciones

pero la esencia o función principal es la misma, por ejemplo, un software de office en formato Word, se requiere escribir un documento, lo importante es escribir pero la persona que escribe tiene la opción de usar 300 tipos de letra y colocarles 50 tamaños por lo menos si lo desea, combinando la forma con cursiva y/o negrilla, en síntesis, las opciones no inciden en la función de poder escribir; así pasa muchas veces con los nuevos modelos, metodologías o técnicas, con base en este ejemplo, la adaptación ágil o tardía para gerenciar los cambios en la administración de una empresa se van a ver reflejados en sus estados financieros, el invertir tiempo improductivo que se paga con dinero.

Marco conceptual

Los gerentes de vanguardia desarrollan dinámicas corporativas más flexibles que aquellos carentes de pragmatismo que basan su administración en lo tradicional y no permiten que nadie se desvíe de lo que conocen. Los visionarios en cambio reconocen que enfrentar situaciones cuyos efectos trascienden en el posicionamiento de la organización es su responsabilidad, para ello, reconocen que la reestructuración basada en el conocimiento arroja cambios positivos, producen mejores productos e innovaciones. (Marks, M.L; 2007); (Hassard, J., Morris, J., Mccann, L.;2012); (Littler, C.R.;2009). Por lo anterior, se puede establecer que antes de una toma de decisión, se debe:

Planear a largo, mediano y corto plazo, teniendo en cuenta el actual mundo cambiante.

Dirigir, coordinar, con profundos conceptos de liderazgo; en el fondo se trata de generar una filosofía de trabajo en equipo, a través de una sinergia que le apunte a unos objetivos

comunes que involucre a todos los miembros de la organización, en otras palabras, se trata de “poner las partes del reloj en su sitio para que dé la hora exacta” analizando la función de cada pieza, engranaje y utilidad, los procesos se optimizan y por ende se deben de agilizar significativamente en función de la rentabilidad, ahorro y producción.

Ejecutar, lo que implica hacer “funcionar esas partes del reloj” en la debida forma, apelando a hacer más con menos en el quehacer de esta forma llegar a tener competitividad.

Controlar, que podría llamarse hoy, “medir para mejorar”.

Por tal razón, si a este proceso se le agregan aspectos tales como la disciplina, el empoderamiento de las áreas de la empresa o del personal a cargo, donde la toma de decisiones es un aspecto clave para la producción y resultados; para ello se requiere de una alta motivación del personal y dirección de conocimientos que integren sus equipos de trabajo, de esta forma, y muy seguramente las organizaciones a pesar de los ciclos económicos encontrarán la fórmula o metodología que los conduzca a un mayor éxito, a conseguir o ganar mejores rentabilidades, a estar mejor posicionadas. (Powell, L.; 2002); (Wigblad, R., Lewer, J., Hansson, M.; 2007).

Muchas veces los conceptos y las teorías se han convertido en modelos o enfoques que deben revisarse de una manera mucho más objetiva; de las empresas, la economía, la sociedad, el segmento o región, el tamaño o el sector de la organización influyen a favor del desarrollo de la unidad de negocio; de ahí el compromiso y el aprendizaje organizacional (Baruch, Y, 1998); (Tsai, PC-F., Yen, Y.-F., Huang, L.-C., Huang, I.-C, 2007) la motivación del personal y las directivas, el trabajo en equipo, debe ser muy alto ; por lo tanto, estos tipos de variables son esenciales

en la producción y productividad de la empresa, y esto se puede medir o traducir en una mayor competitividad e innovación de la organización; de lo contrario, los efectos son devastadores.

En la actualidad, es necesario diseñar un camino que vislumbre las tendencias y/o modelos se aplique a cada organización. Y dentro del proceso administrativo aplicar “lo justo y necesario”, no sólo para la sobrevivencia sino también la supervivencia de una compañía. (Hutchinson, J.C., Murrmann, S.K., Murrmann, K.F; 1997); (Kalev, A.;2014). Los líderes de las organizaciones requieren una mayor capacidad para medir, analizar y comprender la dinámica de su sector y mercado; las herramientas proporcionadas por las ciencias económicas, administrativas y sociales, así como la experiencia de los expertos, le permitirán obtener mejores decisiones de manera precisa, adecuada y práctica.

Dentro la dirección de una buena gerencia se permite implementar cambios y estrategias que rediseñan la organización desde el interior, la administración con un enfoque downsizing se convierte entonces en un Rightsizing (Medir correctamente); para ello existen tres (3) elementos esenciales del Rightsizing que se deben tener en cuenta:

- * Considerar o quitar las actividades que no agreguen valor al proceso.
- * Disminuir pasos o procesos, de formar que sean mínimos, por ende, más productivos y cortos.

Originar calidad y empoderamiento al personal que tiene la capacidad de tomar decisiones, integrando más los sistemas de trabajo y la labor de equipo.

Por otro lado, las decisiones gerenciales deben tener en cuenta los datos y cifras del

mercado; por ejemplo, en Colombia al revisar el indicador IPA (ANIF), se encuentra que este indicador está acorde a los planteamientos de Henry Fayol, el cual divide las operaciones de las empresas en:

- * Administrativas o de gerencia: previsión, mando, organización, coordinación y control.
- * Técnicas de producción: Fabricación, transformación de insumos.
- * Comerciales: Compras, ventas, búsqueda de mercados.

- * Financieras: Búsqueda y administración de capitales.
- * Contabilidad: Registros de ingresos y egresos, inventarios, balances, estadísticas, precios.
- * Seguridad: Protección de bienes y de personas.

Teniendo en cuenta lo anterior, se establece que estos seis puntos siguen vigentes hoy, con variaciones en los nombres, mejoras en las herramientas y modelos, pero seguimos con problemas como lo expresa la siguiente gráfica.

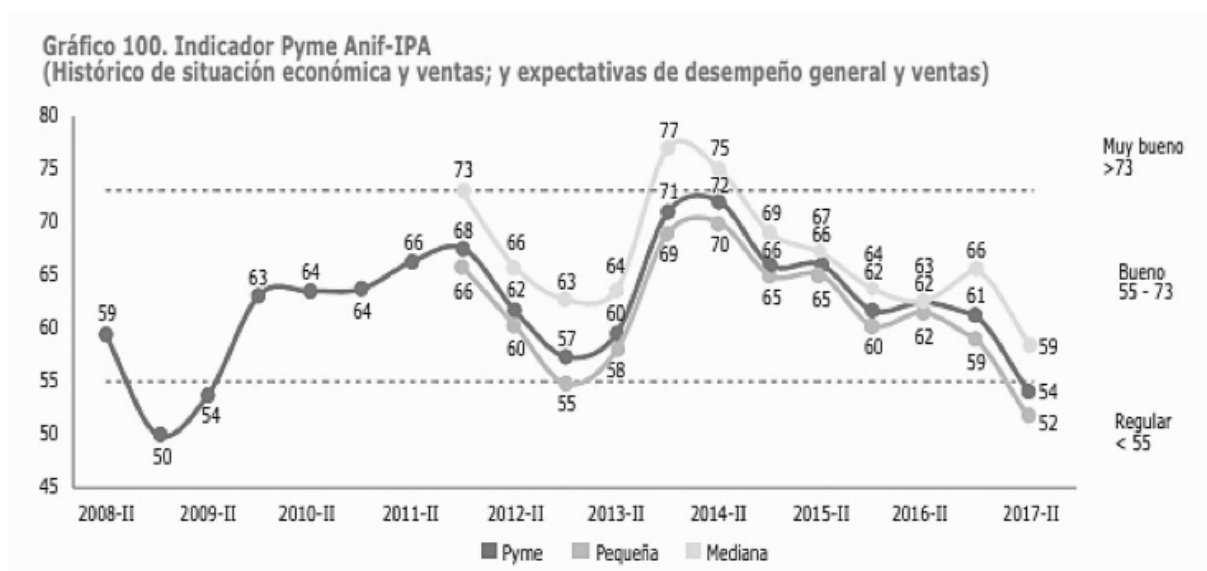


Gráfico 1. Indicador Pyme Anif-IPA.

Como lo refleja el gráfico 1, presenta una tendencia a la baja, según ANIF a partir del año 2008 dado la desaceleración económica que presenta el país desde el 2015, pero queda el interrogante sobre cómo están enfrentando las Pymes esta situación del país. En estos momentos es donde la administración debe entrar a

valorar cada uno de los puntos fundantes de la empresa mencionados anteriormente, de los cuales hoy existen innumerables metodologías, técnicas y herramientas para enfrentarlas, (Pinsonneault, A., Kraemer, K.L.;1997); (Nelson, R.E.; 2011); las cuales son promovidas en las universidades, gobierno y especialistas. (Bozionelos, N.;2001).

Gráfico 1. Situación económica general
(Balance de respuestas)

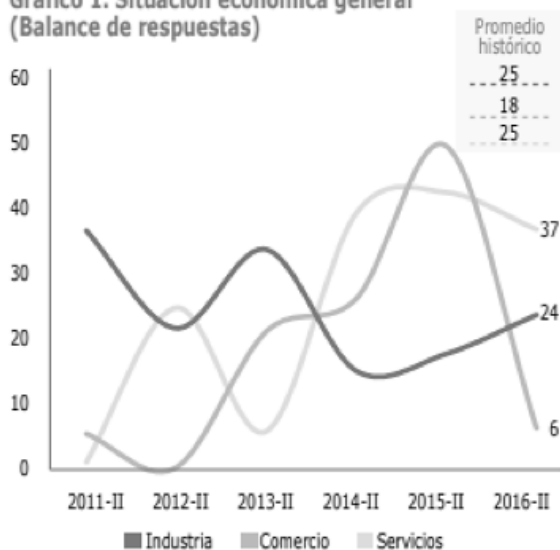


Gráfico 2. Indicador Pyme Anif-IPA.

Gráfico 2. Ventas (Balance de respuestas)

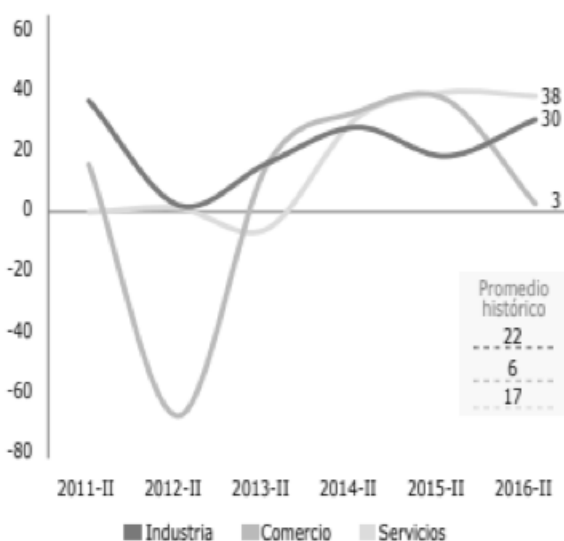


Gráfico 3. Indicador Pyme Anif-IPA.

Podemos validar la situación de las empresas actualmente tanto en lo económico como en sus ventas, de las cuales se puede mencionar que en la parte económica podemos visualizar un decrecimiento muy acelerado y muy alto del sector comercio, siendo este uno de los sectores tradicionales de la ciudad según el Documento Técnico Política

Pública de Competitividad del Municipio de Pereira 2016 – 2023. Es importante realizar una mirada retrospectiva a las empresas y por qué muchas empresas tradicionales subsistieron hasta la segunda o tercera generación familiar, muchos de los cuales estas terceras generaciones con estudios de educación superior y posgrados llevaron a que las empresas fracasen o en este momento ya no existan. (Papalexandris, N.; 1996); (Nixon, R.D., Hitt, M.A., Lee, H.O.-U.K., Jeong, E.;2004).

Discusión

Desde las organizaciones públicas y privadas, las tendencias socioeconómicas o el análisis de casos de productos o marcas (generalmente de empresas muy reconocidas y prestigiosas), forjan una gran cantidad de conocimientos, métodos, teorías y reflexiones o las universidades con sus saberes formativos, que puestos en una mesa directiva no sólo pueden enredar a los directivos, sino confundirlos en la toma de decisiones.

También es claro, que los comportamientos organizacionales son diferentes y en muchos aspectos similares, pero la situación externa a la cual se enfrenta cualquier organización es la misma para todos los competidores o actores del mercado (Robbins, Stephen P.; Judge, Timothy A.;2009). Razón por la cual el downsizing se puede convertir en dos tipos proactivo y el reactivo, el primero se anticipa a los cambios, es planeado y desarrollado de manera estratégica, como por el ejemplo: a) Reducción de los costos al comprimir y reestructurar algunas áreas y departamentos de la empresa que pueden ser innecesarios o poco productivos los cuales al fusionarlos se disminuyen los costos y gastos. b) Organizaciones mucho más elásticas, ligeras y flexibles a la hora de tomar decisiones o

implementar procesos. El segundo se deriva de las situaciones poco favorables y en algunos casos ocasionadas por circunstancias adversas o imprevistas.

En un mundo tan tecnológico algunas organizaciones utilizan métodos como por ejemplo el canvas para sus diseños estratégicos y está bien, otras le apuestan al coaching que también favorece y motiva a la miembros de la organización, los instruye con herramientas para enfrentar mejor los obstáculos y plantear soluciones ingeniosas (Bagshaw, M.;1998) pero al final, los resultados no son los esperados, un sueño más por cumplir; por esta razón la reestructuración de la administración de recursos, el diseño de productos o servicios competitivos (que ya de por sí implica diferenciación creativa) e indicadores permiten medir a través de proyectos y retos, cuáles de estos se superaron y cuáles no, (Danford, A., Richardson, M., Upchurch, M.; 2002).

Por lo anterior, se hace necesario tener en cuenta como los factores clave que llevaron al éxito a una organización o producto, en otras palabras "volver a lo básico", y ¿Por qué hablar de volver a lo básico?, Hoy tenemos muchos conceptos y actividades originadas de la evolución de otros, como es el caso de la reingeniería, la calidad total, el benchmarking, outsourcing, downsizing, propósito superior, megas, manufactura esbelta, intraemprendimiento, coaching, marketing relacional y muchos otros temas, modelos y prácticas que nos ofrece la administración moderna. Se necesita de experiencia para poder determinar cuál es el mejor método de aplicar a cada una de las empresas, sea por tamaño, sector económico, región y cultura.

En el libro "Lo que no enseñan en la Escuela de Negocios de Harvard", escrito en 1992 por

Mark h. Mac Cormack, especifica "hay una serie de "conocimientos" de sumo interés que no se aprenden en las universidades. Se trata aquí de lo que podríamos llamar experiencia." Por lo cual dice al adagio popular "la experiencia no se improvisa". (Armstrong-Stassen, M., Reavley, M., Ghanam, D; 2005).

Para citar ejemplos, hoy está de moda todo lo que suene a "emprendimiento, creatividad e innovación", pero revisando con detenimiento, es un tema de la naturaleza humana y del vivir el día a día en cada una de las personas tanto en lo laboral como en lo personal; pero se nos olvida que esto hace parte de la planeación empresarial, y lo mejor de todo; (Whymark, K., Ellis, S.;1999); (Tsai, P.C.F., Yeh, C.R., Wu, S.-L., Huang, I.-C.; 2005); (Tsai, C.-F., Yen, Y.-F.; 2008); (Mellahi, K., Wilkinson, A.;2010); (Tsai, P.C.-F., Shih, C.-T.;2013); (Tsai, P.C.F., Yen, Y.-F; 2015) siempre ha existido o será que la revolución industrial no tuvo innovación, probablemente de las mayores de la historia o enviar el hombre a la luna, no fue suficiente innovación.

Otro ejemplo, es la moda del emprendimiento, el emprenderismo, y aquí podemos realizar la pregunta ¿En épocas milenarias, había emprenderismo?, Los cultivadores, orfebres y comerciantes de la época eran o no emprendedores. (Repenning, N.P.; 2000); (Sitlington, H.; 2012); (Tagliaro, C., Ciaramella, A.;2016). De hecho, muchas de las compañías actuales nacieron gracias a visionarios y emprendedores, tal es el caso de empresas como Microsoft, Apple, Ford, Harley Davison, Nike, o en Colombia empresas como: Bavaria, Carvajal, Postobón, Frisby, Arturo Calle, Colanta, en síntesis, muchas empresas se gestaron en un lugar pequeño incluso muchos en un cuarto o garaje.

En síntesis, es importante implementar prácticas que permitan la reducción de factores relacionados a cualquier tipo de

costo o gasto (Gandolfi, F., Littler, C.R.; 2012); a la optimización de los recursos y la eficacia de las operaciones en cualquier nivel de la empresa; (Papalexandris, N.; 1996); (Lämsä, A.-M.; 1999); (Bhattacharyya, S., Chatterjee, L.; 2005); así si se revisan los inicios administrativos y expresados por Fayol en 1916. (Lewin, J.E.; 2009, llama la atención que en el mundo de los "Apps" estas se diseñan con un enfoque hacia lo básico.

Conclusiones

En resumen, lo que se quiere destacar con este artículo es aplicar una pausa para no dejarnos deslumbrar por las tendencias administrativas, porque antes de adaptarlas dentro del proceso administrativo se deben estudiar con mayor profundidad y claridad; posteriormente, la organización y las personas necesitan ser lo suficientemente adaptables y flexibles (Sitlington, H.; 2012) para poner en marcha el nuevo conocimiento (Armstrong-Stassen, M., Cattaneo, J.; 2010).

De acuerdo con lo anterior, se puede desarrollar un diseño estratégico y a la vez ser lo suficientemente flexible, esto permite desarrollar políticas de reducción sin que afecte la operación, sino todo lo contrario (Bennett, R.; 2005), es decir, adoptando los cambios tácticos necesarios, (Danford, A., Richardson, M., Upchurch, M.; 2002); acorde a las situaciones que se presenten, porque al final así se desarrollan los "grandes proyectos de vida empresarial".

Por otro lado, las universidades deben moverse hacia el aprendizaje experiencial, basado en los retos y promoviendo el desarrollo de la habilidades blandas (Kolb, 1984), algunas como: trabajo bajo presión, comunicación asertiva, resiliencia, trabajo en equipo, manejo de situaciones, inteligencia emocional, liderazgo, pensamiento crítico,

pensamiento creativo, ya que como lo expresan diferentes autores "La propuesta teórica y conceptual del aprendizaje experiencial sostiene que el conocimiento es generado a través de la transformación de la experiencia" (Kolb, Boyatzis, & Mainemelis, 2002). De esta manera, proporciona mejores experiencias a los estudiantes desde los primeros semestres y ellos pueden verificar al ser muchos los procesos en las empresas, teniendo así la posibilidad de validar como las metodologías y herramientas pueden impactar en ellas.

El peligro del modelo es que hace pensar que, con la noción de igualdad, todas las empresas pueden aplicar un modelo, su visión universal termina siendo una enorme rigidez. Por ende, se debe pensar no en modelos flexibles sino en la flexibilidad en si misma que permite adaptar, retomar, crear sistemas, criterios o acciones administrativas de conformidad con la situación y dinámica del contexto empresarial. (Barsky, N.P., Hussein, M.E., Jablonsky, S.F.; 1999); (Kalev, A.; 2014). En otras palabras, "lo básico no se puede perder de vista" y es independiente de las modas o estilos empresariales.

Referencias bibliográficas

Armstrong-Stassen, M., & Cattaneo, J. (2010). *The effect of downsizing on organizational practices targeting older workers. Journal of Management Development, 29(4), 344-363. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/02621711011039150>.*

Armstrong-Stassen, M., Reavley, M., & Ghanam, D. (2005). *Organizational downsizing and its perceived impact on quality management practices. International Journal of Quality & Reliability Management, 22(9), 950-967. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/02656710510625220>*

Bagshaw, M. (1998). *Coaching, mentoring and the sibling organization. Industrial and Commercial Training*, 30(3), 87-89. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/00197859810211224>

Barsky, N. P., Hussein, M. E., & Jablonsky, S. F. (1999). Shareholder and stakeholder value in corporate downsizing – The case of United Technologies Corporation. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 12(5), 583-604. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/09513579910298480>

Bennett, R. (2005). Marketing policies of companies in a cyclical sector: an empirical study of the construction industry in the United Kingdom. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 20(3), 118-126. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/08858620510592731>

Bhattacharyya, S., & Chatterjee, L. (2005). *Organizational Downsizing: From Concepts to Practices*. Vikalpa, 30(3), 65-78. Recuperado de: <https://doi.org/10.1177/0256090920050306>

Bozionelos, N. (2001). Organizational downsizing and career development. *Career Development International*, 6(2), 87-92. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/13620430110383393>

Cheng-Fei Tsai, P., & Shih, C.-T. (2013). Responsible downsizing strategy as a panacea to firm performance: the role of dynamic capabilities. *International Journal of Manpower*, 34(8), 1015-1028. <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2013-0170>

Chiavenato, Idalberto (2005). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mexico. Ed. McGraw-Hill

Computer History Museum (2017). *Computer History Timeline*. Available: <http://www.computerhistory.org/timeline/>

Danford, A., Richardson, M., & Upchurch, M. (2002). Trade Union Strategy and Renewal: the Restructuring of Work and Work Relations in the UK Aerospace Industry. *Work, Employment and Society*, 16(2), 305-327. Recuperado de: <https://doi.org/10.1177/095001702400426857>

Gandolfi, F., & Littler, C. R. (2012). Downsizing is dead; long live the downsizing phenomenon: Conceptualizing the phases of cost-cutting. *Journal of Management & Organization*, 18(3), 334-345. Recuperado de: <https://doi.org/10.5172/jmo.2012.18.3.334>

Hassard, J., Morris, J., & McCann, L. (2012). 'My Brilliant Career'? New Organizational Forms and Changing Managerial Careers in Japan, the UK, and USA: My Brilliant Career? *Journal of Management Studies*, 49(3), 571-599. Recuperado de: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2011.01032.x>

Kalev, A. (2014). How You Downsize Is Who You Downsize: Biased Formalization, Accountability, and Managerial Diversity. *American Sociological Review*, 79(1), 109-135. Recuperado de: <https://doi.org/10.1177/0003122413518553>

Lämsä, A. (1999). Organizational downsizing – an ethical versus managerial viewpoint. *Leadership & Organization Development Journal*, 20(7), 345-353. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/01437739910302506>

Lee Marks, M. (2007). A framework for facilitating adaptation to organizational transition. *Journal of Organizational Change Management*, 20(5), 721-739. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/09534810710779126>

Lewin, J. E. (2009). Business customers' satisfaction: What happens when suppliers downsize? *Industrial Marketing Management*,

38(3), 283-299. Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.11.005>

Littler, C. R. (2006). Corporate comets or typical trajectories? *Critical Perspectives on Accounting*, 17(5), 627-655. Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2005.04.004>

Mellahi, K., & Wilkinson, A. (2010). Slash and burn or nip and tuck? Downsizing, innovation and human resources. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(13), 2291-2305. Recuperado de: <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.516584>

Nelson, R. E. (2011). Adversity, Organizational Culture and Executive Turnover in a Brazilian Manufacturer. *Organization Studies*, 32(3), 407-425. Recuperado de: <https://doi.org/10.1177/0170840610397479>

Nixon, R. D., Hitt, M. A., Lee, H.-U., & Jeong, E. (2004). Market reactions to announcements of corporate downsizing actions and implementation strategies. *Strategic Management Journal*, 25(11), 1121-1129. Recuperado de: <https://doi.org/10.1002/smj.423>

Pinsonneault, A., & Kraemer, K. L. (1997). Middle Management Downsizing: An Empirical Investigation of the Impact of Information Technology. *Management Science*, 43(5), 659-679. Recuperado de: <https://doi.org/10.1287/mnsc.43.5.659>

Powell, L. (2002). Shedding a tier: flattening organisational structures and employee empowerment. *International Journal of Educational Management*, 16(1), 54-59. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/09513540210415541>

Repenning, N. P. (2000). Drive out Fear (Unless You Can Drive It in): The Role of Agency and Job Security in Process

Improvement. *Management Science*, 46(11), 1385-1396. Recuperado de: <https://doi.org/10.1287/mnsc.46.11.1385.12084>

Robbins, Stephen P.; Judge, Timothy A (2009). *Comportamiento Organizacional* 13 ed. Mexico Ed. Pearson Educación.

Sitlington, H. (2012). Knowledge sharing: implications for downsizing and restructuring outcomes in Australian organisations: *Asia Pacific Journal of Human Resources* 50. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50(1), 110-127. Recuperado de: <https://doi.org/10.1111/j.1744-7941.2011.00003.x>

Tagliaro, C., & Ciaramella, A. (2016). Experiencing smart working: a case study on workplace change management in Italy. *Journal of Corporate Real Estate*, 18(3), 194-208. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/JCRE-10-2015-0034>

Tsai, C., & Yen, Y. (2008). A model to explore the mystery between organizations' downsizing strategies and firm performance: Integrating the perspectives of organizational change, strategy and strategic human resource management. *Journal of Organizational Change Management*, 21(3), 367-384. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/09534810810874831>

Tsai, P. C. F., Yeh, C. R., Wu, S.-L., & Huang, I.-C. (2005). An empirical test of stakeholder influence strategy models: evidence from business downsizing in Taiwan. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(10), 1862-1885. Recuperado de: <https://doi.org/10.1080/09585190500298479>

Tsai, P. C. F., & Yen, Y.-F. (2015). Development of institutional downsizing theory: evidence from the MNC downsizing strategy and HRM practices in Taiwan. *Total Quality Management & Business Excellence*,

26(3-4), 248-262. Recuperado de: <https://doi.org/10.1080/14783363.2013.791118>

Tsai, P. C.-F., Yen, Y.-F., Huang, L.-C., & Huang, I.-C. (2007). A study on motivating employees' learning commitment in the post-downsizing era: Job satisfaction perspective. *Journal of World Business*, 42(2), 157-169.

Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.02.002>

Whymark, K., & Ellis, S. (1999). Whose career is it anyway? Options for career management in flatter organisation structures. *Career Development International*, 4(2), 117-120. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/13620439910254768>