

# Sentimientos del trabajador en una situación de despido laboral y su impacto en la confianza hacia el empleador

Sergio Manuel Madero Gómez<sup>a</sup>  
Humberto Peña Rivera<sup>b</sup>

Recibido: 15/04/2011 Aceptado: 16/11/2011

## Resumen

El siguiente trabajo de investigación muestra el impacto que tienen, sobre la confianza del empleado hacia el empleador, las decisiones relacionadas con los despidos o reajustes de personal. La situación de despido laboral es influenciada influenciadas por el cinismo y el abuso que perciben los trabajadores que continúan trabajando en la empresa. Tomando como base la investigación realizada por Pugh, Skarlicki & Passell (2003), en el que se muestran las reacciones que tienen los trabajadores después de sufrir un despido, se decidió hacer el estudio en empresas del noroeste de México, aplicando un cuestionario de 34 preguntas a 357 personas que fueron “sobrevivientes a los procesos de reestructuración en su empresa”. Se utilizó la técnica de ecuaciones estructurales basada en *Partial Least Squares (PLS)*; se obtuvo

---

<sup>a</sup> Tecnológico de Monterrey, Campus Monterrey, Escuela de Negocios, Departamento de Gestión Empresarial y Talento Humano, smadero@itesm.mx

<sup>b</sup> Tecnológico de Monterrey, Campus Monterrey, Escuela de Negocios, Departamento de Gestión Empresarial y Talento Humano, hpena@itesm.mx

la evaluación del modelo de medida, y se confirmó la influencia que ejercen las variables de este estudio hacia la confianza del empleador, por otra parte se evaluó el modelo estructural, consiguiéndose un *Goodness-Of-Fit (GOF)* de 0.3890.

**Palabras clave:** reestructuración organizacional, actitudes de trabajadores, reacciones, comportamiento organizacional.

### Abstract

The following research shows the impact of decisions regarding layoffs or headcount in the employer's trust, influenced by the cynicism and abuse received by workers who continue working in the company. Based on research by (Pugh, Skarlicki & Passell, 2003), which shows the reactions that take workers after suffering a layoff, the companies decided to apply in northwestern Mexico, using a questionnaire of 34 questions to 357 people who were "survivors of restructuring of his business", for which we used the technique of PLS-based structural equation, obtaining the evaluation of the measurement model, confirming the influence of variables in this study to Confidence employer, second structural model was evaluated obtaining a GOF of 0.3890.

**Key words:** lay-off, organizational change, attitudes, organizational behavior.

**JEL:** J2, J6, J7, M5

## 1. Introducción

Ante la existencia de un entorno de negocios cada vez más complejo y competitivo, en el cual las empresas necesitan rediseñar sus planes, principalmente para reducir costos y poder mantenerse a flote, una estrategia que están siguiendo los directivos, y en la que de alguna manera está involucrada el área de recursos humanos, es la reducción del capital humano en los diversos centros de trabajo, esto mediante el despido masivo del personal.

El ambiente laboral inestable causado por las constantes reducciones de personal, da lugar al estudio de diversos factores psicológicos y conductuales que presentan los

"sobrevivientes" (personal que permanece en el lugar de trabajo ante la decisión de la empresa para recortar personal), así como el impacto que tiene esta condición en el aspecto productivo y económico dentro de la empresa.

Las relaciones interpersonales de los individuos con sus compañeros de trabajo han sido afectadas por la situación económica actual, precisamente después de haber conocido y experimentado una serie de decisiones que están por fuera de su control; decisiones relacionadas principalmente con el recorte de nómina o despido de personas. La presente investigación se centra en las reacciones que tienen los trabajadores hacia la empresa una vez que permanecen después de un recorte en

su área de trabajo. La mayoría de las víctimas de despido, sufren una serie de efectos y modificaciones en su conducta al haber vivido esa experiencia, conducta generada por la inseguridad que se tiene frente a la permanencia en el puesto de trabajo (Ashford, Lee & Bobko, 1989; Louis – Guerin & Fournier, 1993).

El objetivo principal de esta investigación es mostrar un conjunto de elementos que nos ayuden a comprender los factores que se desatan ante un ambiente de incertidumbre laboral y que ayuden a tomar mejores decisiones de negocios, además de mitigar el riesgo de generar un impacto negativo en los empleados y en el clima laboral. Así mismo, se pretende identificar y conocer las características del comportamiento de los sobrevivientes en un ambiente de incertidumbre.

Como respuesta a las presiones del entorno y con la intención de ser más competitivas, las empresas regularmente optan por reducir el tamaño de su nómina. Esta situación deja a los actores principales (el despedido y el sobreviviente) en una situación muy incómoda; el primero, por razones obvias, y el segundo porque no será capaz de disfrutar de haberse “ganado” el derecho de quedarse, éste entrará en conflicto interno y en una lucha emocional de sentimientos encontrados (Kenrya, 2009; Rousseau & Libuser, 1997).

Ford & Perrewe (1993) mencionan que los directivos en las empresas donde se requiere tomar este tipo de decisiones, no solo deben poner atención a los criterios financieros en temporadas de recorte, sino que también deben tomar en cuenta diversos aspectos como la comprensión, la comunicación, la credibilidad, la consideración y la confianza.

Los empleados que permanecen en el lugar de trabajo deben actuar en forma segura y firme para centrarse en las tareas asignadas, ante la posibilidad de perder su plaza, estos pueden reaccionar a la defensiva o pueden buscar hacerse necesarios, sin embargo, la creatividad para resolver problemas se ve mermada, situación que tiene un impacto en la productividad y en el logro de resultados óptimos (Probst, Stewart, Gruys & Tierney, 2007).

## 2. Desarrollo

### 2.1. Marco teórico

Los despidos se han convertido en un proceso cada vez más común de la vida empresarial, principalmente en situaciones de crisis económica, existen diversas investigaciones que documentan los efectos que tienen los despidos de personal en las víctimas y en los supervivientes; es decir, las influencias que tienen en las personas diversas decisiones empresariales, incluyendo el deseo de iniciar algún tipo de demanda en contra de su ex empleador (Obilade, 2009; Folger, & Konovsky, 1991; Lind, Greenberg, Scott, & Welchans, 2000; Wanberg, Bunce, & Gavin, 1999).

Las organizaciones que emplean a personas que han sufrido algún reajuste, enfrentan una serie de retos importantes y significativos basados principalmente en la actitud mostrada por estos y en la experiencia obtenida por haber sido víctimas de despido en su historia laboral.

Con la visión de transformarse en una estructura más delgada y flexible ante el cambio, las empresas, frecuentemente, buscan

reducir su tamaño a través del despido de los empleados. Los empleados que se logran sostener experimentan una cierta inseguridad, lo que ve reflejado en la disminución de su nivel de compromiso hacia la organización, su comportamiento cambia y se traduce en diversas acciones como son el incremento en los rumores positivos y negativos intentando reacomodarse en otro lugar de trabajo, surge un estrés generalizado, y en ocasiones se presentan problemas de salud, entre otros.

### *Cinismo*

El cinismo se ha definido como una actitud asociada a la desilusión, a sentimientos negativos y a la desconfianza de una persona hacia otra en su trabajo o hacia la organización misma, tal como lo mencionan Andersson & Bateman, 1997.

Andersson (1996) indica que los empleados desarrollan actitudes cínicas a través de sus experiencias adquiridas en su vida laboral. El cinismo lleva consigo una serie de consecuencias negativas para el funcionamiento de la organización, entre estas se puede mencionar la falta de voluntad para participar activamente en algún proyecto, la evasión de responsabilidades (Andersson & Bateman, 1997) y la resistencia al cambio (Reichers, Wanous, & Austin, 1997; Wanous, Reichers, & Austin, 2000; Andersson, & Bateman, 1997).

Los trabajos de investigación ubican al cinismo en el centro de las acciones que van en contra de una organización, muestran que las actitudes cínicas se pueden presentar en las diversas organizaciones donde el empleado preste sus servicios, más allá de la empresa donde fue afectado.

### *La confianza en la relación laboral*

La confianza ha sido identificada como un componente integral del contrato psicológico, es el desarrollo de una creencia de que “las contribuciones serán correspondidas y que una relación existe cuando las acciones de cada una de las partes están obligadas recíprocamente a mantenerla”, tal como lo mencionan Ho, Rousseau, & Leveske (2005 y Rousseau (2003).

Desde el punto de vista conceptual, la confianza se ha definido como el conjunto de suposiciones o creencias acerca de la probabilidad de que las acciones de otro futuro serán beneficiosas, favorables, o al menos no en detrimento de los intereses propios (Bartunek, et. al., 2006).

Robinson, & Rousseau (1994); Robinson, Kraatz, & Rousseau (1994) mencionan que la confianza es el futuro de una buena relación, es decir, se trata de un conjunto de predicciones o expectativas que se tienen sobre el comportamiento de otro. No es de extrañar que una violación del contrato psicológico, por pequeña que parezca, pueda afectar o bien erosionar la confianza entre un empleado y su organización. Una violación del contrato psicológico pone en tela de juicio las expectativas positivas acerca de un empleador y sus acciones futuras.

El contrato psicológico es un modelo mental o un esquema que comprende las creencias acerca de la relación de intercambio de entre empleado y empleador. Los elementos de este modelo mental pueden incluir creencias sobre las responsabilidades de función, la seguridad del empleo y la integridad de un empleador. En este escenario, el contrato psicológico sirve como un dispositivo

para la organización de experiencias significativas en la forma que ayudan a las personas para hacer frente a la ambigüedad y predecir lo que sucederá después (Rousseau, 1996).

La experiencia con los empleadores anteriores afecta a los esquemas pre-empleo, que a su vez conforma un esquema en una nueva relación laboral. Una violación en el contrato psicológico de las personas ocupa un lugar preponderante en la configuración del nuevo esquema de trabajo; la evidencia empírica sobre la formación de la confianza inicial en las nuevas relaciones de trabajo en la organización, ha demostrado que la experiencia es un factor determinante de la intención de un individuo a confiar en otra parte (McKnight Cummings, & Chervany, 1998).

La violación del contrato psicológico por un antiguo patrón afecta negativamente la confianza en los nuevos empleadores, tal como lo mencionan Dean, Brandes, & Dharwadkar, 1998. La violación del contrato psicológico se propone como una determinante principal del cinismo (Andersson, 1996).

En resumen, una violación del contrato psicológico genera emociones negativas que pueden desencadenar en angustia y preocupación por la posibilidad de un futuro negativo. Al final, los empleados pueden estar menos dispuestos a colocarse en una posición de vulnerabilidad con su nueva organización, mostrando así una actitud derrotista y de pesimismo, difícil de superar.

### *Preocupación*

La preocupación ha sido definida como un estado de ansiedad de un individuo al pensar que las cosas van mal, es una característica central de la ansiedad de muchos trastornos

(Brown, Antony, & Barlow, 1992). En concreto, la preocupación es una inquietud sobre posibles eventos negativos en el futuro; también puede estar asociada con la ansiedad y el malestar emocional.

La preocupación consiste en una cadena de pensamientos e imágenes que a menudo afectan negativamente, son cargas excesivas y relativamente incontrolables para las personas (Borkovec, Ray, & Stober, 1998; Pruzinsky, & Borkovec, 1990; Stavosky, & Borkovec, 1987). Es importante incluir esta variable para entender cómo se va formando y relacionando un conjunto de actitudes de trabajo que, hasta cierto momento, podrían ser parte de la cultura organizacional.

Andersson, & Bateman, 1997; Ashford, Lee, & Bobko, 1989; Roskies, Louis – Guerin, & Fournier, 1993; Roskies, & Louis - Guerin, 1990, sugieren que preocuparse por estas situaciones tan particulares como son la inseguridad del empleo, lleva a generar un conjunto de actitudes de trabajo negativo y menor confianza en la organización. Una vez que la persona que ha sufrido un despido y ha sido contratado por un empleador nuevo, su preocupación se resume al interrogante: ¿volveré a ser despedido? Aunque se centre en la organización, seguirá teniendo esa preocupación por largo tiempo (Andersson, & Bateman, 1997; Bateman et. al. 1992).

La preocupación puede quebrantar las expectativas de los nuevos empleados en su conducta favorable adelante el nuevo empleador, y como tal obstaculiza su voluntad de confiar. El realizar despidos en épocas de crisis y recesión, afecta negativa y positivamente ciertos desempeños de los empleados que permanecen como sobrevivientes en la

empresa. En general, una reducción de personal provoca un desmoralización de los empleados que quedan dentro de la organización, por lo que hay que tener cuidado en el cómo hacerlo para minimizar la posibilidad de un problema mayor.

### 2.2 Metodología

La investigación se llevó a cabo en la zona fronteriza de México y Estados Unidos (en la región noroeste de México), considerando una muestra de 357 personas “sobrevivientes a un despido”, se consideró que todos los entrevistados estuvieran vinculados a empresas que hubieran sufrido reajustes de personal, y que además conocieran a alguien que haya participado directamente en algún recorte.

La investigación es de tipo no experimental ya que no se modificó ninguna de las variables; además es transversal ya que se recolectaron los datos en el momento en el que sucedía el fenómeno.

La figura 1 integra el modelo de la investigación en la que se muestra que la confianza del empleado frente al patrón, después de una situación de reajuste o despido de personal, se ve influenciada por diversas actitudes y sentimientos como la percepción de cinismo con la que la empresa actúa, también por el sentimiento de abuso o violación del contrato psicológico que se tiene con la empresa y, finalmente, por la preocupación que se genera en el ambiente de despido o recortes de personal.

Figura 1

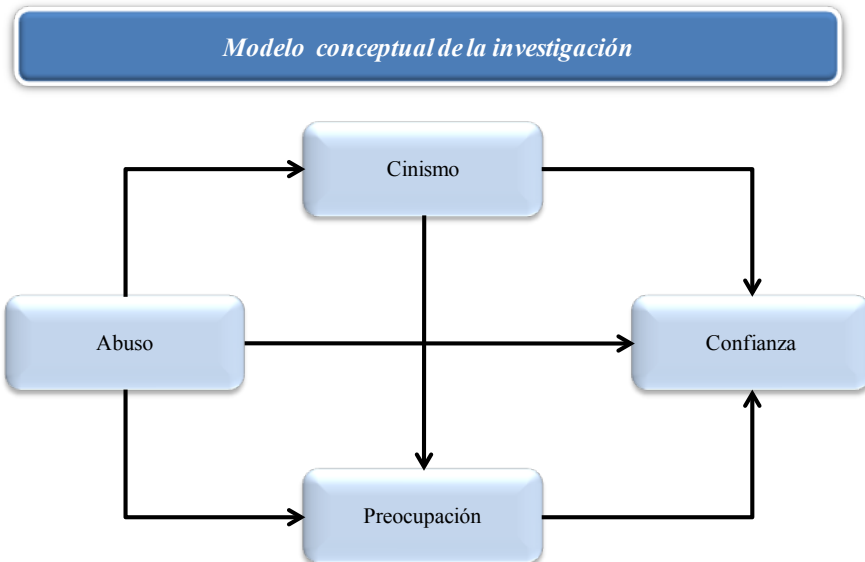


Figura 1:  
Fuente: elaboración propia.

Tomando como base el modelo conceptual descrito anteriormente, se plantean las siguientes hipótesis a comprobar:

**Hipótesis 1.** El abuso que siente el trabajador en una situación laboral después del despido de personal y el cinismo con el que actúa la empresa sobre los trabajadores, influyen entre sí.

**Hipótesis 2.** El abuso que siente el trabajador en una situación laboral después del despido de personal, influye en la confianza depositada en la empresa por parte del trabajador.

**Hipótesis 3.** El abuso que siente el trabajador en una situación laboral después del despido de personal y la preocupación que la persona siente por la inseguridad en su trabajo, influyen entre sí.

**Hipótesis 4.** El cinismo con el que actúa la empresa sobre los trabajadores influye en la preocupación que la persona siente por la inseguridad en su trabajo.

**Hipótesis 5.** El cinismo con el que actúa la empresa sobre los trabajadores influye en la confianza depositada en la empresa por parte del trabajador.

**Hipótesis 6.** La preocupación que la persona siente por la inseguridad en su trabajo influye en la confianza depositada en la empresa por parte del trabajador.

Para el diseño y desarrollo del instrumento de medición, se tomó como base el trabajo realizado por Pugh, Skarlicki & Passell (2003). El cuestionario contiene 34 preguntas con respuestas en escala de Likert de 1 a 5, donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 es totalmente de acuerdo; incluyendo las

siguientes variables: Confianza (7), Abuso/Violación (6), Cinismo (5), Preocupación (3); mientras que las preguntas restantes (13) fueron tomadas de trabajos previos realizados por los autores.

El Modelo Conceptual propuesto, se probó utilizando el método de Modelos de Ecuaciones Estructurales (MME) basado en la técnica de Mínimos Cuadrados Parciales (*Partial Least Square –PLS*).

Partiendo de la población objeto de estudio previamente establecida y con el propósito de obtener una muestra conforme a los criterios de representatividad, fiabilidad y significancia estadística requeridos para la aplicación del método de Ecuaciones Estructurales, basado en Mínimos Cuadrados Parciales (*Partial Least Squares –PLS*), se procedió a calcular el tamaño de la muestra de acuerdo al procedimiento sugerido por Barclay, Higgins, & Thomson (1995), destacando que los 357 cuestionarios aplicados son una muestra superior a los resultados obtenidos en el análisis estadístico utilizado, de todas maneras es conveniente mencionar que los resultados obtenidos son válidos únicamente para la muestra y no son generalizados a toda la población. El cuadro 1 recoge un resumen de la composición de la muestra y señala que el estadístico chi-cuadrada ( $\chi^2$ ) que se reporta está asociado a las hipótesis en la que el género es independiente de las otras variables señaladas, es decir, de la edad, de la antigüedad en la empresa, del estado civil y del nivel de escolaridad de los participantes en la investigación.

Cuadro 1. Características demográficas de la muestra

Variable	Edad			Antigüedad en la empresa			Estado Civil		Escolaridad			
	Menos de 25 años	Entre 26 y 31 años	Más de 31 años	Menos de 1 año	Entre 1 y 10 años	Más de 10 años	Soltero	Casado	Preparatoria	Profesional	Maestría	
Masculino	154	56	55	43	77	75	2	125	29	23	115	16
	43%	36%	36%	28%	50%	49%	1%	81%	19%	15%	75%	10%
Femenino	203	48	104	51	17	135	51	96	107	2	151	50
	57%	24%	51%	25%	8%	67%	25%	47%	53%	1%	74%	25%
Total	357	104	159	94	94	210	53	221	136	25	266	66
		29%	45%	26%	26%	59%	15%	62%	38%	7%	75%	18%
Chi cuadrada	9.8571			95.8223			42.6181		33.9413			
GL	2			2			1		2			
p-valor	0.0072**			0.0000***			0.0000		0.0000			

\*\* Significativo al 0.05

\*\*\* Significativo al 0.01

Fuente: elaboración propia

De la muestra de 357 personas que sí han tenido reajustes de personal en la empresa donde están trabajando, podemos destacar que el 57% son mujeres (203) y el 43% son hombres (154), el 62% son solteros (221) y el 38% casados (136), para ese cruce de variables se obtiene una  $c_{(1)}=42.6181$ ,  $p<.01$ , por lo que podemos concluir que sí existe una relación estadísticamente significativa entre el género y el estado civil de los participantes. En lo que respecta a la edad de los participantes con relación al género podemos mencionar que el 29% son menores de 25 años (104), el 45% tiene entre 26 y 31 años (159), mientras que el 26% restante son mayores de 31 años (94) y al realizar la prueba para pro-

bar su relación se obtiene que la  $c_{(2)}=9.8571$ ,  $p<.05$ , destacando la relevancia estadística que tiene la edad en la investigación. En cuanto a la antigüedad de las personas en la empresa y su relación con el género, el 26% tiene menos de 1 año (94), el 59% tiene entre 1 y 10 años (210) y el 15% restante tiene más de 10 años de antigüedad (53), lo que también muestra niveles de significancia aceptables en las dos variables involucradas, ya que se tiene una  $c_{(2)}=95.8223$ ,  $p<.01$  y finalmente el nivel de escolaridad presenta datos en los que el 75% pertenecen al nivel de estudios de profesional con una  $c_{(2)}=33.9413$ ,  $p<.01$ , indicando que sí existe una relación estadísticamente significativa.



### 3. Resultados

La figura 2 que se presenta a continuación, recoge el nomograma con los respectivos

resultados de los indicadores estadísticos de cada una de las variables latentes y observables que arrojó el análisis estadístico realizado al modelo.

Figura 2

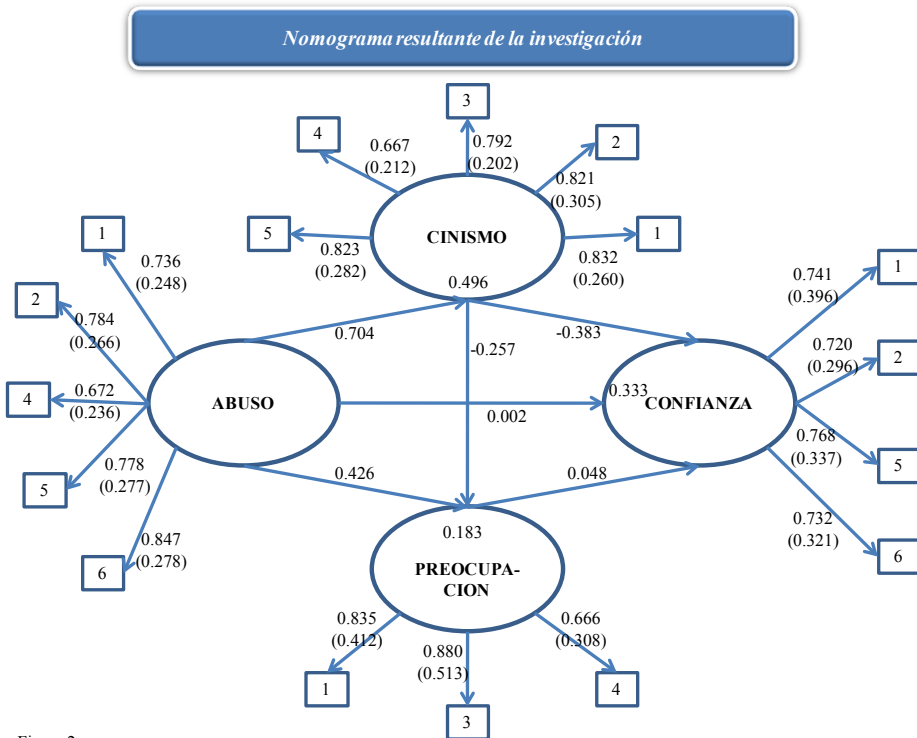


Figura 2:  
Fuente: elaboración propia.

#### 3.1 Evaluación del Modelo de Medida

El modelo de medida se evaluó a través de tres pruebas: 1) fiabilidad individual del tem, 2) la consistencia interna, y 3) la validez discriminante.

La fiabilidad individual del tem para indicadores reflectivos es evaluada examinando las cargas (1) o correlaciones simples

de los indicadores o medidas con su respectivo constructo (Barclay *et. Al.*, 1995).

La tabla 1 muestra los valores de las cargas de los indicadores reflectivos para los constructos de Cinismo, Abuso, Preocupación y Confianza. Como se puede observar, todas las cargas de los indicadores presentan valores por encima del nivel recomendado de

0.70, con excepción del indicador CINIS(4), ABUSO(4) y PREOCUPA(4) se decidió mantenerlo de acuerdo a la recomendación de los autores anteriormente citados, quienes

establecen que cargas mayores de 0.5 pueden mantenerse para dar mayor robustez a la escala.

Tabla 1. Índices de fiabilidad y validez para constructos de primer orden con indicadores

Constructo (Indicador)	Cargas (I)	Alpha Cronbach	Fiabilidad Compuesta	Varianza Extraída Media (AVE)
<b>CINISMO</b>		0.8487	0.8920	0.6230
CINIS (1)	0.8316			
CINIS (2)	0.8210			
CINIS (3)	0.7922			
CINIS (4)	0.6667			
CINIS (5)	0.8234			
<b>ABUSO</b>		0.8169	0.8750	0.5860
ABUSO (1)	0.7357			
ABUSO (2)	0.7838			
ABUSO (4)	0.6717			
ABUSO (5)	0.8469			
ABUSO (6)	0.7777			
<b>PREOCUPACIÓN</b>		0.7251	0.8290	0.5480
PREOCUPA (1)	0.8346			
PREOCUPA (3)	0.8799			
PREOCUPA (4)	0.6656			
<b>CONFIANZA</b>		0.7251	0.8290	0.5480
CONFI (1)	0.7408			
CONFI (4)	0.7198			
CONFI (5)	0.7683			
CONFI (6)	0.7325			

Fuente: elaboración propia

Con estos resultados, se puede concluir que los valores indican un adecuado nivel de fiabilidad del modelo de medida; por lo tanto los indicadores miden, efectivamente, las variables latentes a la cual han sido ligados.

La valorización de la fiabilidad del constructo se llevó a cabo utilizando el índice de Fiabilidad Compuesta del Constructo desarrollado por Fornell & Larcker (1981). Nunnally (1978) sugiere un valor de 0.70 como un

nivel modesto de aceptación en etapas tempranas de investigación, siendo un 0.80 un valor más estricto para investigación básica.

Los resultados del cálculo de la medida de la Fiabilidad Compuesta para cada uno de los constructos se presentan en la tabla 1. Los cuales están por encima del 0.70, nivel de aceptación sugerido por (Fornell & Larcker, 1981) y (Nunnally, 1978), por lo tanto son satisfactorios dado que se corrobora que todos los indicadores de un mismo constructo están “unidos”.

Los valores de la Varianza Extraída Media (AVE) que se presentan en la tabla 1, exceden el nivel de aceptación de .50 sug-

rido por (Fornell & Larcker, 1981), lo que significa que más del 50% de la varianza del constructos se debe a sus indicadores.

En lo que respecta a la Validez Discriminante, esta se evaluó a través de la Matriz de Correlaciones entre los Constructos utilizados en el modelo, en la tabla 2 se puede observar que los resultados son validos toda vez que la raíz cuadrada del AVE es superior que los valores de las correlaciones, por lo tanto los constructos son discriminantes entre sí. Aunque podemos observar que hay correlaciones negativas que estaremos analizando posteriormente.

Tabla 2. Matriz de Correlaciones entre Constructos

	Cinismo	Abuso	Preocupación	Confianza
Cinismo	<b>0.7893</b>			
Abuso	0.7040	<b>0.7655</b>		
Preocupación	0.3020	0.4270	<b>0.7987</b>	
Confianza	-0.5500	-0.5070	-0.1780	<b>0.7403</b>

<sup>(a)</sup> Los elementos en la diagonal en negrilla, son la raíz cuadrada del AVE  
n.a No aplica

Fuente: elaboración propia

### 3.2 Modelo estructural

La evaluación del Modelo Estructural se realizó mediante el Análisis de la Fortaleza de las Hipótesis y la Calidad Global del Modelo. Para el análisis de la fortaleza de las hipótesis se desarrolló la tabla 3 en la que se muestran los resultados de los coeficientes *beta* para cada una de las relaciones (hipótesis) de la investigación, pudiendo observar que algu-

nos de ellos son significativos, pues su valor está por encima de 0.3, mientras que algunos presentan un resultado negativo indicando una relación inversa entre las variables. En el caso específico de esta investigación, las hipótesis H1, H2, H3 y H5 son soportadas, mientras que las hipótesis H4 y H6 no fueron debidamente soportadas en los análisis correspondientes.

Así pues, el supuesto de la hipótesis 1 en la que el abuso que siente el trabajador por parte del empleador después de una situación de despido de personal y el cinismo que con el que actúa la empresa sobre los trabajadores, sí tienen una influencia entre sí, y se confirma estadísticamente con  $\beta=0.7040$ ,  $p<0.001$ .

También observamos que el supuesto de la hipótesis 2 acerca del abuso que siente el trabajador por parte del empleador después de una situación de despido de personal sí influye en la confianza que tiene de sus directivos, ya que se confirma estadísticamente con  $\beta=0.2570$ ,  $p<0.001$ , pero con un efecto negativo.

Para el supuesto de la hipótesis 3 en la que el abuso que siente el trabajador por parte del empleador en una situación laboral después de la decisión del despido de personal y la preocupación que siente por la inseguridad que tiene en su trabajo, se confirma estadísticamente con  $\beta=0.4260$ ,  $p<0.001$ .

Por otra parte, en la hipótesis 5 se plantea que el cinismo con el que actúa la empresa sobre los trabajadores en una situación de despido laboral, influye en la confianza depositada por el empleado en el empleador, se confirma estadísticamente con  $\beta=0.3830$ ,  $p<0.001$ , pero con un efecto negativo.

Tabla 3. Evaluación del Modelo Estructural - Contraste de la Fortaleza de las Hipótesis

	Hipótesis	Efecto	Coefficientes	Valores-t	Resultado
H1	Abuso→Cinismo	+	0.7040	31.3742	Soportado
H2	Abuso→Confianza	-	0.2570	3.5063	Soportado
H3	Abuso→Preocupación	+	0.4260	5.5064	Soportado
H4	Cinismo→Preocupación	+	0.0020	0.0227	No soportado
H5	Cinismo→Confianza	-	0.3830	6.6830	Soportado
H6	Preocupación→Confianza	+	0.0480	0.9496	No soportado

\*\*\* $p<0.001$  (based on t357, One-tailed test).

$t_{(0.001; 357)}=3.101$ ;  $t_{(0.01; 357)}=2.5857$ ;  $t_{(0.05; 357)}=1.9647$ ;  $t_{(0.1; 357)}=1.6479$

Fuente: elaboración propia

Finalmente, en la tabla 4, se muestran los resultados correspondientes a la Calidad Global del Modelo. Chin (1998a y 1998b) sugiere utilizar como indicador de medida el *Goodness-of-Fit (GOF)*, el cual debe ser

mayor que el valor de 0.36. De acuerdo a los resultados, el modelo es robusto, es decir, el modelo en su conjunto es explicado adecuadamente.

Tabla 4. Evaluación del Modelo Estructural (análisis de la calidad global del modelo)

Constructo Endógeno	Varianza Extraída Media (AVE)	Varianza Explicada (R <sup>2</sup> )	Goodness-of-fit (GOF)
Cinismo	0.6230	0.4958	
Abuso	0.5860	0.0000	
Preocupación	0.6380	0.1827	
Confianza	0.5480	0.3326	
Promedio	0.5988	0.2528	0.3890

Fuente: elaboración propia

#### 4. Conclusiones

Una vez que pasa el tiempo, los encuestados están de acuerdo con que a pesar de que los directivos hayan tenido que hacer reajuste de personal, se actuó con respeto e integridad; por eso desde la perspectiva de la gestión de recursos humanos es muy importante desarrollar un plan de comunicación para el personal e informar de la mejor manera posible la situación que se presenta.

La percepción que tienen los trabajadores respecto a las intenciones del empleador después de un despido o reajuste de personal, es generalmente buena; lo mismo sucede en cuanto a que reciben un buen trato y que existe apertura por parte de la administración de la empresa para el manejo de estas situaciones. En general, se puede afirmar que los empleados ciertamente confían en sus empleadores, aunque pareciera que el ambiente real en las empresas dice lo contrario; tomando en cuenta este punto es necesario que los directivos de recursos humanos desarrollen estrategias para poder recuperar esa confianza lo más rápido posible y que la desconfianza no continúe afectando negativamente el ambiente laboral ni en los resultados de la empresa.

De acuerdo a los resultados obtenidos, los empleados confían en sus empresas debido a que las empresas confiaron en ellos al no despedirlos; dicha confianza del trabajador se deriva de una “supuesta confianza” que percibió por parte del patrón al no ser despedido, por haber sido tratado bien, y finalmente por haber mantenido su trabajo.

En el mismo sentido se encuentra el análisis de la percepción del cinismo, pues los empleados no creen que su empleador sea insensato, que no sea insensible a las situaciones del entorno laboral; esto se justifica con el hecho de que son parte de los sobrevivientes, además de que tienen una dispersión interesante entre lo que contestan ahora y lo que han demostrado cuando son otros tiempos de mayor abundancia, se encuentran muy sensibles hacia los comentarios y decisiones de su empleador y, en general, a favor de ellos.

El clima laboral en las organizaciones se ve claramente afectado cuando existen ciertas crisis, pues aparece la incertidumbre frente a la estabilidad laboral. Dados los resultados del presente estudio, el impacto psicológico en el empleado es alto y presenta un cambio en su comportamiento, sorprendentemente para bien, en estos tiempos se sienten confia-

dos en ellos y en su organización, probablemente sea una especie de acto para “regresar” a la empresa la oportunidad que le dio de ser un sobreviviente, o quizá solo sea un gran caparazón para proteger un verdadero sentimiento de miedo, ira, tristeza y frustración.

En el futuro sería conveniente profundizar en un análisis del comportamiento de los empleados en tiempos de abundancia, donde el crecimiento y las contrataciones de personal estén en aumento, con esto se podría comparar las mismas variables y con suerte, encontrar aquella que represente el núcleo mismo de los factores que afectan al desempleado y al empleado. Así mismo, se analizaría el tema de compromiso organizacional, especialmente el comportamiento normativo para confirmar si realmente existe una variación en ese sentimiento.

## Bibliografía

- Ashford, S. J., Lee, C., & Bobko, P. (1989). Content, Causes, And Consequences Of Job Insecurity: A Theory. *Academy of Management Journal*, 32(4), 803-829.
- Allan Lind, Jerald Greenberg, Kimberly, S. Scott, & Thomas D. Welchans (2000). The winding road from employee to complainant: Situational and psychological determinants of wrongful-termination claims. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 557-589.
- Andersson, L.M. (1996). Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. *Human Relations*, 49(11), 1395-1419.
- Andersson, L. M., & Bateman, T.S. (1997). Cynicism in the workplace: some causes and effects; Summary. *Journal of Organizational Behavior (1986-1998)*, 18(5), 449-470.
- Barclay, D., Higgins, C., & Thomson, E. (1995). The Partial Least Squares (PLS) Approach to Casual Modeling: Perceval Computer Adoption and Use as an Illustration. *Technology Studies, Special Issue and Research Methodology*, 2(2), 285.
- Bartunek, J.M., Rousseau, D.M., Rudolph, J.W., & DePalma, J.A. (2006). On the Receiving End: Sensemaking, Emotion, and Assessments of an Organizational Change Initiated by Others. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42(2), 182-207.
- Borkovec, T.D., Ray, W.J., & Stober, J. (1998). Worry: A Cognitive Phenomenon Intimately Linked to Affective, Physiological, and Interpersonal Behavioral Processes. *Cognitive Therapy and Research*, 22(6), 561.
- Brown, T.A, Antony, M.M., & Barlow, D.H. (1992). Psychometric properties of the Penn State Worry Questionnaire in a clinical anxiety disorders sample. *Behaviour Research and Therapy*, 30(1), 33.
- Chin, W.W. (1998a). *The Partial Least Approach to Structural Equation Modeling. Modern Methods for Business Research*. Marcoulides G. A. California State University, Fullerton.
- Chin, W.W. (1998b). Issues and Opinion on Structural Equation Modeling. *MIS Quarterly*, 22(1).

- Judith A Clair, & Ronald L Dufresne. (2004). Playing the grim reaper: How employees experience carrying out a downsizing. *Human Relations*, 57, Iss. 12, 1597-1625.
- James W Dean Jr, Pamela Brandes, & Ravi Dharwadkar (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 23, Iss. 2, 341.
- Jack Fiorito, Dennis P Bozeman, Angela Young, & James A Meurs. (2007). Organizational Commitment, Human Resource Practices, and Organizational Characteristics\*. *Journal of Managerial Issues*, 19, Iss. 2, 186-207.
- Folger, Robert, & Konovsky, Mary A. (1989). Effects Of Procedural And Distributive Justice On Reactions, *Academy of Management Journal*, 32, Iss. 1, 115-130.
- Ford, R. C., & Perrewe, P. L. (1993). After the layoff: Closing the barn door before all the horses are gone. *Business Horizons*, 36(4), 34-41.
- Fornell, C., & Larcker, D.F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *JMR, Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Ho, V.T., Rousseau, D.M., & Levesque, L.L. (2006). Social networks and the psychological contract: Structural holes, cohesive ties, and beliefs regarding employer obligations. *Human Relations*, 59 (4), 459-482.
- Rankin Naasel, K. (2009). Survivor's Guilt?. *Black Enterprise*, 40(3), 76.
- McKnight, D. H. Cummings, L.L. & Chervany, N.L. (1998). Initial trust formation in new organizational relationships. *Academy of Management Review*, 23(3), 473.
- Kim, T., Bateman, T.S., Gilbreath, B., & Andersson, L.M. (2009). Top management credibility and employee cynicism: A comprehensive model. *Human Relations*, 62, (10), 1435.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric Theory*. McGraw-Hill. 2 ed. New York.
- Obilade, S. (2009). Motivating Downsizing Survivors in Small Businesses. *Southern Business Review*, 34(1), 19-35.
- Probst, T.M., Stewart, S.M., Gruys, M.L., & Tierney, B.W. (2007). Productivity, counterproductivity and creativity: The ups and downs of job insecurity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(3), 479.
- Pruzinsky, T., & Borkovec, T.D. (1990). Cognitive and personality characteristics of worriers. *Behaviour Research and Therapy*, 28(6), 507.
- Pugh, S.D., Skarlicki, D.P., & Passell, B.S. (2003). After the fall: Layoff victims' trust and cynicism in re-employment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 201.
- Reichers, A.E., Wanous, J.P., & Austin J.T. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *The Academy of Management Executive*, 11(1), 48-60.
- Robinson, S.L., & Rousseau, D.M. (1994). Violating the psychological contract: not the exception but the norm;

- Summary. *Journal of Organizational Behavior (1986-1998)*, 15(3), 245-259.
- Robinson, S.L., Kraatz, M.S., & Rousseau, D.M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 37(1), 137-152.
- Roskies, Ethel, Louis-Guerin, Christiane. (1990). "Job Insecurity in Managers: Antecedents and Consequences". *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 345-359.
- Roskies, E., Christiane, L. Fournier, Claudette. (1993). Coping with job insecurity: How does personality make a difference?. *Journal of Organizational Behavior*, 14(7), 617-630.
- Rousseau, D.M. (2003). Extending the psychology of the psychological contract: A reply to "putting psychology back into psychological contracts. *Journal of Management Inquiry*, 12(3), 229.
- Rousseau, D.M. (1996). The Limits of Safety: Organizations, Accidents, and Nuclear Weapons. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 200-203.
- Rousseau, D.M., & Libuser, C. (1997). Contingent workers in high risk environments. *California Management Review*, 39(2), 103-123.
- Stavosky, J. M., & Borkovec, T. D. (1987). The Phenomenon of Worry: Theory, Research, Treatment and Its Implications for Women. *Women & Therapy*, 6(3), 77.
- Wanberg, C.R., Bunce, L.W., & Gavin, M.B. (1999). Perceived fairness of layoffs among individuals who have been laid off: A longitudinal study. *Personnel Psychology*, 52(1), 59-85.
- Wanous, J.P., Reichers, A.E., & Austin, J.T. (2000). Cynicism about organizational change. *Group & Organization Management*, 25(2), 132-153.

*Nota:* Este trabajo fue presentado en el VIII Congreso Internacional de Análisis Organizacional: Individuo y sociedad. En la ciudad de Monterrey, N.L. México en noviembre de 2010.