

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL  
DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

---

**“El Downsizing en la cadena de Gimnasios “Mundo Fitness” de la  
ciudad de Trujillo – 2019”**

---

**Área de Investigación:**

Gerencia e innovación

**Autores:**

Br. ALZAMORA VELIZ Joel Ernesto

Br. CASTRO BURGOS Kiara Kristel

**Jurado Evaluador:**

**Presidente:** Uceda Dávila, Lucero

**Secretario:** Corvera Urtecho, Ángel

**Vocal:** Márquez Yauri, Heyner

**Asesor:**

Castañeda Nassi, José Alfredo

**Código Orcid:** <https://orcid.org/0000-0003-0415-7681>

**TRUJILLO – PERÚ**

**2021**

**Fecha de sustentación: 2021/06/04**

## DEDICATORIA

A nuestros padres,  
ya que son ellos quien nos motivaron  
y apoyaron a salir adelante, y nunca  
rendirnos con las adversidades que nos  
da la vida.

A nuestra familia

Por su cariño y apoyo incondicional, ya que  
siempre confiaron en nuestras capacidades y  
nunca nos dejaron solos.

A nuestros amigos

Por su aprecio y apoyo cuando los  
hemos necesitado, por haber ayudado  
cuando nuestro equipo no funcionaba, y  
por ser una pieza clave en nuestras vidas.

## **AGRADECIMIENTO**

Damos gracias en primer lugar a Dios por haberme guiado y cuidado durante todo el día de mi vida universitaria.

De igual manera un sincero y especial agradecimiento a nuestros padres por todo el apoyo incondicional y por habernos apoyado hasta el último día de nuestra vida universitaria. Este logro no sería posible si ustedes.

También expresar nuestra sincera gratitud a nuestro asesor, por su paciencia, motivación y sobre todo por brindarnos sus conocimientos.

Los autores.

## RESUMEN

La investigación presente titulada: “El Downsizing en la cadena de Gimnasios “Mundo Fitness” de la ciudad de Trujillo – 2019”, tuvo por objetivo: Describir cómo se aplica Downsizing en la cadena de Gimnasios “Mundo Fitness” de la ciudad de Trujillo - 2019. El inicio de esta investigación consistió en desarrollar la problemática de estudio, la cual originó la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo se aplica el Downsizing en la cadena de Gimnasios “Mundo Fitness” de la ciudad de Trujillo - 2019?.

Esta investigación es de tipo aplicada, descriptiva; con diseño no experimental; para recolectar datos se empleó la encuesta como técnica y como instrumento al cuestionario; para el estudio se empleó como muestra a todo el personal de las cinco sedes del gimnasio, mediante el muestreo no probabilístico, conformada por 70 colaboradores de la empresa, obteniendo como resultado que efectivamente la empresa realiza el proceso de downsizing, conociendo sobre ello los colaboradores, pero aún falta mejorar la comunicación para exponer la importancia de este proceso en la empresa, la además cuenta con un Plan de contingencia y un Plan de reducción de personal; pero no cuenta con un programa de outplacement para mejorar la condición del personal que desvincula, tampoco se preocupa de su reubicación posterior a su despido, ni mantiene comunicación con ellos.

*Palabras claves: Downsizing, outplacement*

## ABSTRACT

The present research entitled: "Downsizing in the chain of Gymsnasiums" Mundo Fitness "of the city of Trujillo - 2019", aimed to: Describe how Downsizing is applied in the chain of Gyms "Mundo Fitness" of the city of Trujillo - 2019. The beginning of this research consisted in developing the study problem, which originated the following research question: How is Downsizing applied in the chain of "Mundo Fitness" gyms in the city of Trujillo - 2019?

This research is of an applied, descriptive type; with non-experimental design; To collect data, the survey was used as a technique and as a questionnaire instrument; For the study, all the staff of the five gymnasium locations were used as a sample, through non-probabilistic sampling, made up of 70 company employees, obtaining as a result that the company effectively carries out the downsizing process, knowing about it the employees , but communication still needs to be improved to expose the importance of this process in the company, it also has a contingency plan and a staff reduction plan; But it does not have an outplacement program to improve the condition of the personnel it terminates, nor does it worry about their relocation after their dismissal, nor does it maintain communication with them.

Keywords: Downsizing, outplacement

## **PRESENTACIÓN**

Señores miembros del jurado

En cumplimiento de las normas establecidas para la elaboración de la tesis para obtener el título profesional de Licenciados en Administración de la facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Privada Antenor Orrego, sometemos a su consideración la presente tesis denominada: El Downsizing en la cadena de Gimnasios “Mundo Fitness” de la ciudad de Trujillo – 2019

Así mismo, aprovechar esta oportunidad para expresar las respectivas muestras de consideración a vuestras personas, que, con su calidad de docentes de la escuela de Administración, nos brindaron la oportunidad de fortalecer nuestros conocimientos sobre esta profesión, amándola y valorando su importancia.

Con la convicción de que se le otorgará el valor justo y mostrando apertura a sus observaciones, les agradecemos por anticipado por las sugerencias y apreciaciones que se nos brinden en la presente investigación.

Atentamente  
Los autores

## ÍNDICE

	Pág.
DEDICATORIA .....	i
AGRADECIMIENTO .....	iii
RESUMEN .....	iv
ABSTRACT .....	v
PRESENTACIÓN.....	vi
I. INTRODUCCIÓN.....	10
1.1. Realidad problemática .....	11
1.2. Formulación del problema .....	13
1.3. Justificación.....	13
1.4. Objetivos .....	14
1.4.1. Objetivo general .....	14
1.4.2. Objetivos específicos .....	14
II. MARCO DE REFERENCIA.....	15
2.1. Antecedentes .....	16
2.1.1. Antecedentes internacionales .....	16
2.1.2. Antecedentes nacionales .....	18
2.2. Marco teórico.....	19
2.2.1. Origen del Downsizing .....	19
2.2.2. Definiciones del Downsizing.....	20
2.2.3. Características del Downsizing .....	21
2.2.4. Ventajas del Downsizing .....	21
2.2.5. Desventajas del Downsizing .....	22
2.2.6. Causas del Downsizing.....	22
2.2.7. Efectos del Downsizing .....	23
2.2.8. Tipos de downsizing.....	24
2.2.9. Estrategias del downsizing.....	24
2.2.10. Gestión del Downsizing Organizacional .....	24
2.3. Marco conceptual .....	26
2.4. Hipótesis .....	26
2.5. Operacionalización de Variables .....	27
III.METODOLOGÍA EMPLEADA.....	28

3.1. Tipo y nivel de investigación .....	29
3.2. Población y muestra .....	29
3.3. Técnicas e instrumentos de investigación .....	30
3.4. Diseño de investigación.....	33
3.5. Procesamiento y análisis de datos .....	33
IV. RESULTADOS .....	34
4.1. Análisis e interpretación de resultados .....	35
CONCLUSIONES .....	42
RECOMENDACIONES .....	43
REFERENCIAS .....	44
ANEXOS.....	47



## ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1	Operacionalización de Variables .....27
Tabla 2	Número de colaboradores distribuidos según sede .....30
Tabla 3	V de Aiken para el instrumento: Downsizing.....31
Tabla 4	Reconocimiento de Temporadas .....35
Tabla 5	Reducción del Personal .....35
Tabla 6	Requerimiento de Personal .....36
Tabla 7	Plan de Contingencia .....37
Tabla 8	Incremento de Clientes .....37
Tabla 9	Programa de Reducción de Personal .....38
Tabla 10	Estrategias Empleadas por la Empresa.....39
Tabla 11	Desarrollo de la Comunicación.....39
Tabla 12	Recomendación del desvinculado para otros trabajos.....40
Tabla 13	Comunicación con colaboradores desvinculados .....41

# I. INTRODUCCIÓN

## 1.1. Realidad problemática

La competitividad de las empresas en la actualidad y en los distintos mercados, ha llevado a las organizaciones a diseñar estrategias que permitan mejorar su eficiencia, productividad y rentabilidad, aun cuando ello supone disminuir una parte de su personal, empleando para ello el downsizing. Es importante el estudio de esta herramienta debido que permite propiciar el crecimiento o la mejora de las empresas, las cuales experimentan cambios organizacionales de manera continua.

Según Soria y Herrero (2016) el Downsizing, es un procedimiento realizado para obtener mayor flexibilidad y mejores resultados, para ello, analiza los puestos de una organización para eliminar aquellos que se resulten innecesarios, reduciendo el número de personal, tanto de niveles gerenciales como de empleados. Esta estrategia se basa por tanto en obtener un tamaño y estructura de organización adecuados que permitan el incremento de la productividad de una empresa.

A nivel mundial, las empresas han buscado estrategias para mejorar los sistemas de trabajo, manteniendo la competitividad, buscando un tamaño organizacional óptimo, en muchos casos recurriendo al downsizing; aunque este a veces se suele efectuar aun cuando la gerencia no está conforme, debido a disminución de ventas, temporadas bajas, por incremento del precio de los servicios prestados, por cargos adicionales exagerados al precio original, etc. Algunas empresas emblemáticas que aplicaron downsizing son IBM (International Business Machine Corp.), que desde el año 1985 ha realizado más de 100 mil despidos disminuyendo su tamaño, buscando ser más eficiente y competitiva; otra empresa es AT&T que en el año 1996 realizó despidos masivos de 40 mil trabajadores, logrando con ello la subida de precio de sus acciones ganado 15 millones de dólares. (Ramírez F. et al, 2016)

En Perú el downsizing también se aplicó por empresas como Cencosud que pasó de tiendas de más de 2 mil m<sup>2</sup> con personal acorde al tamaño de tienda, en su formato “Metro” a tiendas de 1000 m<sup>2</sup>, disminuyendo en gran manera su personal. (Ramírez F. et al, 2016). Según Calderón F. (2020) en su nota de prensa, señala que el downsizing en Perú es un eufemismo que busca maquillar malas prácticas de las empresas, respecto a despidos

indiscriminados, obligando incluso a los pocos trabajadores que quedan a trabajar horas extras. Al respecto Salazar M. (2020) señala lo contrario, que se debe aprovechar el downsizing para realizar cambios positivos en la empresa, de modo más eficiente, para lo cual es necesario motivar y empoderar al personal que permanece, se debe evitar además contingencias laborales, por ello es necesario aplicarlo correctamente.

En Trujillo, la cadena de Gimnasios “Mundo Fitness” es una empresa trujillana, creada en el año 2012, por el Sr. Edwin Pérez Fernández, quien se interesó por el rubro de cuidado de la salud, inició sus operaciones en un local que es la sede principal ubicado en Urb. Ingeniería, frente a Universidad UPAO, se creó para atender al nicho de mercado de los estudiantes de dicha universidad. La empresa actualmente afronta problemas de exceso de personal en algunos locales, muchos de ellos superan los 55 años de edad quienes han permanecido en la empresa por el aprecio que el dueño les tiene, pues son quienes iniciaron las operaciones de la empresa; además debe considerarse que los gimnasios son servicios estacionales en donde el público generalmente concurre a un gimnasio en época de verano (Enero, Febrero y Marzo) en estas épocas pueden surgir coberturas totales de horarios con falta de entrenadores, debido a estas épocas la empresa ha podido crecer de modo paulatino, el problema se presenta cuando hay cambio de temporada y ya no se necesita los servicios de todo el personal, entonces surge esta herramienta del downsizing que la empresa puede aplicar para solucionar este problema presente todos los años.

Algunas causas que han llevado a la empresa a aplicar el downsizing es que la empresa al mantener todo el personal durante todos los meses asume un sobre costo de planilla, esto generalmente en épocas de menor afluencia, el personal al no tener público para atender cae en ociosidad, además, la empresa no ha aplicado al personal evaluaciones periódicas para medir su desempeño y tampoco ha realizado un análisis del diseño de tareas o procesos que les permita ser más productivos.

Algunas consecuencias generadas con la aplicación del downsizing es que las relaciones humanas se quiebran al interior de la empresa, el personal empieza a sentir desconfianza, desapego para con la organización y por ende

un deterioro en su rendimiento, además de surgir temas como pago por indemnizaciones, costos por relocalizaciones; por otro lado, la no aplicación del downsizing supone para la empresa incurrir en sobre costos con resultados económicos financieros menores, y dar una imagen de empresa con personal que sobra y no realiza actividades cayendo en ociosidad.

Por lo expuesto, se ha decidido estudiar el tema del downsizing tomando como caso ejemplo a la cadena de gimnasios “Mundo Fitness” para conocer la forma en la cual se aplica esta herramienta en pro del cambio, de ajustes tecnológicos, de la globalización y re estructuración de los negocios.

## **1.2. Formulación del problema**

¿Cómo se aplica el Downsizing en la cadena de Gimnasios “Mundo Fitness” de la ciudad de Trujillo - 2019?

## **1.3. Justificación**

### **Justificación Teórica:**

Esta investigación enriquece la literatura científica al conocer la forma en la cual una empresa del medio aplica el downsizing buscando mejoras organizacionales, sirviendo a futuras investigaciones relacionadas al tema.

### **Justificación Práctica:**

Al obtener información de primera mano, por parte de los colaboradores de la cadena de gimnasios “Mundo Fitness”, al conocer sus pensamientos y sentimientos respecto a la empresa, con lo cual la gerencia podrá tomar decisiones de mejora en su gestión.

### **Justificación Social:**

Se justifica socialmente porque permite ser una guía para las diversas empresas o instituciones que busquen aplicar esta herramienta para conseguir una mayor competitividad en el mercado, con personal más capacitado, que brinde un mejor servicio a los clientes.

### **Justificación Metodológica:**

Esta investigación se justifica de manera metodológica al haber creado y aplicado un instrumento de recolección de datos, referido al downsizing, el cual sirvió para dar respuesta a los objetivos formulados, además este instrumento puede aplicarse en futuras investigaciones que estudien el tema.

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo general**

Describir cómo se aplica Downsizing en la cadena de Gimnasios “Mundo Fitness” de la ciudad de Trujillo - 2019.

### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Describir criterios relevantes de la aplicación de downsizing en la cadena de Gimnasios “Mundo Fitness” de la ciudad de Trujillo - 2019.
- Determinar el tipo de downsizing que se aplica en la cadena de Gimnasios “Mundo Fitness” de la ciudad de Trujillo – 2019.
- Determinar cuáles son los principales elementos que ayudan a la empresa a utilizar el Downsizing en la cadena de Gimnasios “Mundo Fitness” de la ciudad de Trujillo – 2019

## **II. MARCO DE REFERENCIA**

## 2.1. Antecedentes

### 2.1.1. Antecedentes internacionales

Alcivar y Mero (2020) en su tesis titulada: *Downsizing y su relación con el clima organizacional en las medianas empresas de la provincia del Guayas*, realizada para obtener el título de maestría en administración de empresas de la Universidad Politécnica Salesiana, Guayaquil – Ecuador. Tuvo por objetivo establecer la relación entre las variables mencionadas downsizing y clima organizacional, para lo cual contaron con una muestra de 821 colaboradores de empresas de Guayas, la investigación concluye que: el downsizing logra influir de modo positivo débil en el clima de la organización, pues a mayor disminución del personal, de costos, el clima organizacional mejora, pues muchas veces los colaboradores piden cambios para impulsar su profesionalismo aunque suponga un elevado estrés al inicio del proceso.

Salazar C. (2018) en su tesis titulada: *Factores que determinan la implementación de downsizing en empresas de aviación que operan en Guatemala y su impacto en el personal que permanece*, desarrollada para obtener el grado de maestría en administración de recursos humanos de la Universidad San Carlos de Guatemala. Esta investigación tuvo por objetivo estudiar a 3 empresas para identificar los factores que orientan el downsizing y las consecuencias de su implementación, se tomó como muestra a los gerentes de las empresas y los colaboradores que permanecían tras el proceso, esta investigación concluye que: se aplicó un downsizing reactivo en las empresas de estudio debido a fusiones realizadas, no se realizó una comunicación eficaz acerca del proceso a realizar evitando que los despedidos busquen opciones laborales sustitutorias para ejecutar retiros voluntarios, el proceso dejó cuatro categorías perjudicadas: motivación del personal, compromiso, productividad y el ambiente laboral afectado, todo esto deterioró el desempeño del personal que logró permanecer tras el proceso.



Calleja J. (2017) en su tesis titulada: *Ensayo de productividad sobre cooperación, reducción y reestructuración organizacional*; tesis desarrollada para optar el título profesional de Doctor en Económicas, Administración y Organización de la Universidad Autónoma de Barcelona. Tuvo por objetivo analizar el efecto del downsizing organizacional sobre la actuación financiera, tratando de proponer una definición de downsizing novedosa, que reúna todos los aportes en una unidad organizativa, además de comparar los reductores organizacionales con los mejoradores organizacionales (organizational downsizers vs organizational upsizers), tomando como muestra a colaboradores de dos plantas de la industria automovilística de US, en total 300 trabajadores de una población de 2mil trabajadores, esta investigación concluye que: el downsizing generaba plantas más eficientes debido a su tamaño, por considerarse fuertes, pero esto no pasaba en las pequeñas que no encontraban un escenario favorable, el downsizing además logra incluir en la posibilidad de otorgar mejores precios de mercado, amplia gama de productos, su calidad debido a que un ahorro de costos permite invertir en desarrollo de productos o mejoras de precios.

Adigüzel y Muharrem (2016) en su Artículo Científico: *Downsizing processes of hotel managements during 2016 Torkey Turism Crisis*. Universidad de Gazi – Turquía. El objetivo de esta investigación consiste en examinar el proceso de downsizing de empresas hoteleras en Turquía durante la crisis turística del país en el año 2016, para lo cual tomó como muestra a 11 hoteles, 5 de la ciudad y 6 de las afueras costeras, siendo los perfiles de clientes de hoteles urbanos distintos a los de hoteles de la costa. La investigación concluye que: la práctica del downsizing en las empresas hoteleras tuvieron serios problemas por temas políticos y ataques terroristas; además los despidos, reestructuraciones, y cambios en operaciones reducían el tamaño de los hoteles a nivel general por no estar preparados volviéndolos más costosos aun cuando buscaban lo contrario, aumentaron la carga de trabajo del personal, disminuyendo su motivación, la calidad del

servicio, imagen de la empresa, insatisfacción de clientes y pérdida de clientes leales; por lo cual sugiere que este proceso debe planificarse adecuadamente, proporcionando un nivel mínimo de bienestar a los colaboradores.

### **2.1.2. Antecedentes nacionales**

Gómez J, et al (2020) en su investigación: *La implementación del downsizing reactivo y su impacto en el desempeño en las ventas de una organización dedicada a call center*, trabajo de suficiencia realizado para obtener el título profesional de abogado de la Universidad ESAN – Lima. El objetivo de esta investigación fue analizar el efecto que causa el downsizing reactivo en el clima organizacional, el cual influye a su vez en el desempeño de los colaboradores del área de ventas, analizar además si el clima organizacional se afecta por la inseguridad generada en los colaboradores que permanecen en la empresa tras el proceso del downsizing reactivo. Concluyendo que: el proceso del downsizing no sólo afecta a los colaboradores sino también a los clientes al verse afectada la atención del personal de la empresa, además el estrés laboral aumenta lo cual genera una mala atmósfera laboral.

Laos M. (2019) en su tesis titulada: *Gestión del Downsizing y el outplacement en la empresa cosmos agencia marítima sac, Callao, 2019*, realizada para optar el título profesional de Licenciado en Administración de la Universidad César Vallejo, tuvo por objetivo principal establecer la relación entre el Downsizing y Outplacement en una empresa marítima del Callao, su población se formó por 150 colaboradores de la agencia y su muestra por 109 de ellos. La investigación concluye que: El downsizing y el outplacement guardan una relación muy fuerte, el downsizing genera alto nivel de estrés en las organizaciones, disminuyendo la satisfacción laboral, incrementando la falta de compromiso del personal, por ello el outplacement permite mejorar estos problemas reinsertando en el mundo laboral al desempleado y mejorando procesos de la empresa.

Eslava E. (2015). En su artículo científico: *Aplicación de un programa de outplacement en un grupo de trabajadores desplazados laboralmente y sus efectos en los niveles de depresión, autoimagen y adaptación comparativamente con aquellos trabajadores que no intervinieron*. Universidad Alas Peruanas, Perú. Esta investigación tuvo por objetivo la comparación de nivel de depresión, auto imagen y y el grado de adaptabilidad de colaboradores despedidos quienes participaron en un grupo experimental, con otros colaboradores de grupo control también desvinculados en lo laboral pero que no participaron en el programa outplacement, se empleó un método cuasi-experimental, la población se formó por 370 colaboradores despedidos de una empresa de rubro salud, la muestra se formó por 100 individuos o 27% de la población. La investigación concluyó que: la aplicación de un programa de outplacement logra que el personal que sufrió despidos a causa del downsizing pueda superar la depresión, aumentando su nivel de adaptación y auto imagen en comparación con colaboradores a quienes se les despide sin prepararlos, la aplicación del programa por lo tanto, permite al personal a reinsertarse al mundo laboral más rápido dándole a conocer sus mejores habilidades que pudiera desarrollar para poder implementar un negocio propio, además en muchas ocasiones se suele mantener comunicación con el personal despedido para que ante cualquier eventualidad se retome sus servicios, pues en ocasiones se ha observado que se aplica downsizing pero se vuelve a contratar al mismo personal en etapas posteriores; además, para la empresa es importante porque mantiene el compromiso de los colaboradores que quedan en la empresa, disminuye la incertidumbre y estrés laboral, manteniendo su imagen institucional.

## **2.2. Marco teórico**

### **2.2.1. Origen del Downsizing**

El término Downsizing nace en los años 70' en USA en el sector automovilístico, por la necesidad de sobrevivencia de las empresas y

luego para replantear objetivos y enfrentar la competencia asegurando el mantenimiento de las empresas en el mercado.

Según Biasca R. (2015) el concepto de downsizing fue más promovido en los años 80', pues en estos años también se empleaban similares técnicas como el outplacement o recolocación del empleado, rightsizing que es la obtención de un tamaño de organización adecuado, y el resizing para recrear la empresa en búsqueda de competitividad.

### **2.2.2. Definiciones del Downsizing**

Según Prieto (2017) El Downsizing es un proceso para reestructurar una organización, desvinculando a cierto personal, en algunas ocasiones para vincular a otros, aunque no necesariamente, esta estrategia se logró consolidar debido a la apreciación de empresarios al suponer que esta herramienta supone la disminución de costos, mejorando así la eficiencia del negocio; incluso en algunas ocasiones se cree que esta medida debe ir acompañada de la manera de trabajar y pensar para luego analizar el origen del problema.

Según Álvarez N., et al. (2016) El downsizing o reducción es el proceso por el cual la organización toma medidas que le facilitan la mejora de la comunicación interna, la toma de decisiones rápidas, de modo económico, permite además disminuir costos, elevar productividad, facilitar sinergias internas, aunque esto suponga la disminución de tamaño de las organizaciones a través de recorte de personal.

Según De la Puente A. (2016), el downsizing es la forma de reorganizar o reestructurar las empresas, para buscar mejoras en sistemas de trabajo, se rediseña la organización, y se establece adecuadamente el nivel de personal para ser competitivos; por lo cual significa reducir el personal con una serie de estrategias de rightsizing (tamaño óptimo organizacional) y rethinking (repensar la organización).

### **2.2.3. Características del Downsizing**

Según Lievano F. (2019), el Downsizing tiene tres características principales: (i) intención de la estrategia, (ii) momento para la implementación de estrategia y (iii) efectos en los procesos y en el personal afectando positiva o negativamente a la empresa; se debe considerar que a veces el Downsizing se efectúa en periodos de auge o crecimiento, lo cual conlleva a no despedir al personal sino a reubicarlo haciendo eficiente a la empresa.

Según Robles y Rodríguez (2009) citados por Álvarez G. (2015) menciona que el downsizing tiene las siguientes características:

- No es una herramienta aplicada de forma espontánea, sino que, se dan de modo deliberado, con intencionalidad, esto diferencia a pérdidas de personal involuntarias por declive organizacional.
- No necesariamente supone reducir al personal, en muchos casos se insertan productos o servicios nuevos o se incrementan funciones o tareas manteniendo la misma cantidad de colaboradores.
- Busca mejorar la eficiencia de la empresa, sea que se efectúe de modo proactivo o reactivo, con la finalidad de mantener o aminorar costos, aumento de ingresos, buscando competitividad.
- Puede afectar a los procesos dentro de la organización, en el caso de reducción de personal, con las mismas actividades por cumplir genera cansancio ocupacional por sobre carga laboral, origina estrés, desmotivación, bajo rendimiento.

### **2.2.4. Ventajas del Downsizing**

Las principales ventajas del downsizing según Álvarez N., et al. (2016) son:

- Aumento de productividad, mediante el uso mínimo de recursos, especialmente en sectores muy competitivos.
- Puede disminuir en gran manera costos.
- Supone menor burocracia, que origina lentitud y complejidad en operaciones, logrando una mayor agilidad en toma de decisiones.

- Facilita la comunicación, pues las estructuras planas permiten mejorar las relaciones entre áreas, entre jefaturas.
- Promueve la creatividad, el emprendimiento, evitando caer en rigidez, rutina.

### **2.2.5. Desventajas del Downsizing**

Las principales desventajas del downsizing según Álvarez N., et al. (2016) son:

- Incremento de la tasa de desempleo.
- Incertidumbre en el personal y disminución del sentimiento de pertenencia para con la organización.
- Disminución de talento humano, que conlleva a perder capital económico y social.
- Se genera desconfianza en el personal, estrés laboral.
- Con frecuencia suelen eliminarse los niveles de jerarquía por lo cual es difícil el desarrollo dentro de la empresa se eliminan con frecuencia, haciendo más difícil el progreso del personal dentro de la organización.
- Debido a la incertidumbre el personal idóneo puede buscar otro trabajo, fomentando la inestabilidad laboral.
- Pueden presentarse problemas entre colaboradores, resentimiento.

### **2.2.6. Causas del Downsizing**

Para Appelbaum et al (1999) quien fue citado Álvarez N., et al. (2016) las principales razones para recurrir a la aplicación de esta herramienta son:

- La competencia, que en muchas ocasiones obliga a tomar decisiones drásticas como ahorro en costos, aplanar la organización para hacerla más eficiente, rápida y flexible, para fomentar incluso el desarrollo de los colaboradores que permanecen.
- Nuevas estrategias y tendencias como adquisiciones y fusiones lo cual genera sobre carga de personal que debe ser depurado para generar una nueva organización.

- Innovaciones tecnológicas, que suponen el reemplazo del hombre por la tecnología.
- Gestión gerencial deficiente que muchas veces lleva a tomar una decisión errada en cuanto a la aplicación de esta herramienta sin un análisis profundo solo considerando disminución de costos.
- Existencia de puestos innecesarios que consumen recursos de la empresa.
- Factores ajenos a la gestión empresarial como la disminución de la demanda por temporadas, gustos y preferencias, etc.

### **2.2.7. Efectos del Downsizing**

Álvarez G. (2015) menciona que el Downsizing tiene efectos en individuos que abandonan la empresa y en personas que aún permanecen laborando, generándose consecuencias psicosociales, las cuales son:

- En empleados que abandonan la organización: estas personas adicionalmente a la pérdida económica pierden auto confianza sumado a sentimientos de resentimiento, incluso pueden presentar problemas fisiológicos como estrés, presión elevada, dolores de cabeza, etc.
- Empleados que continúan en la organización: suelen presentar el “síndrome del superviviente” o pueden presentar “presentismo laboral”, el primero hace referencia a incertidumbre del colaborador por preguntarse si su futuro será igual al de sus compañeros apartados de la organización, trabajando con malestar, miedo, desconfianza, o incluso culpa por ser ellos quienes continúan laborando, presentando problemas psicosomáticos como depresión, ansiedad, ira, irritabilidad, estrés, falta de concentración, etc. El presentismo laboral hace referencia al miedo de perder el puesto de trabajo, aumentando sus horas de trabajo, yendo a trabajar incluso con malas condiciones de salud, esto conlleva a tener personal que no reclame por nada, sin hacer válidos sus derechos, aumento de

consumo de alcohol y tabaco, preocupación y también problemas psicosomáticos.

### **2.2.8. Tipos de downsizing**

Álvarez N., et al. (2016) refiere a dos tipos de downsizing:

1. **Reactivo:** Generado en respuesta ágil frente a cambios, sin estudiar previamente la situación, por ello se suelen presentar problemas que muchas veces son costos.
2. **Proactivo:** mediante un proceso ya planeado y formalmente diseñado el cual intenta soportar una estrategia organizativa en el largo plazo, evitando secuencias reactivas.

### **2.2.9. Estrategias del downsizing**

Para Lievano F. (2019) el downsizing tiene diversos modelos estratégicos que se deberían analizar antes de su aplicación, evidenciándose tres modelos:

- a. Reducción de gastos, a través del aumento de productividad por el recorte o unión de áreas o departamentos dentro de la organización, esto puede suponer el suprimir puestos de trabajo innecesarios.
- b. Reducción de escala, mantiene los objetivos disminuyendo el personal y recursos físicos de la empresa.
- c. Reestructuración de portafolios corporativos, lo cual supone el disminuir actividades, re organizando la estructura de la empresa sin tocar la planta física.

### **2.2.10. Gestión del Downsizing Organizacional**

Para Muñoz N. (2017), en su post de un blog señala que el proceso de downsizing implica una gestión administrativa cabal que supone:

- Estrategias de liderazgo: los líderes deben preparar al personal para el cambio a realizarse, explicando las razones, para ello se requiere la participación activa del “liderazgo senior” quienes logran una mayor acogida con el personal quienes comprenderán la



ejecución del proceso; “involucramiento de gerentes de recursos humanos”, quienes se encargarán de redistribuir de modo óptimo las funciones de las áreas observando si la actual fuerza laboral cumple con los requisitos para cumplir con destreza las nuevas funciones, si requieren capacitación o si definitivamente es necesario el reclutamiento de personal nuevo. “involucramiento de gerencias de todos los niveles”, quienes dan la cara todo el tiempo al personal.

- Estrategias de comunicación eficaz, como crear handout de una página explicando motivos del downsizing incluyendo consejos para el personal; se debe emplear diversos medios de comunicación para exponer opciones de incentivos, de reorganización; se puede además entregar guías para explicar derechos del colaborador y consejos para el cambio. Es importante que la gerencia más antigua y/o principal explique las razones que hacen necesario el cambio, esto evita expansión de rumores; la comunicación además debe ser en doble dirección, escuchando a los colaboradores, sus opiniones, sugerencias, dudas, muchas veces será ellos mismos quienes brinden ideas de reestructuración y formas de cómo incrementar la productividad.
- Preparación y planificación avanzada, revisando la misión, procesos, resultados a obtener, tomando en consideración a los clientes lo cual requiere planificación estratégica.
- Información interna y externa, examinando otras empresas que culminaron su proceso de downsizing, realizando benchmarking; se debe también manejar información interna y ver la forma de cómo suministrar información a la empresa para toma de decisiones.
- Apoyar a los empleados que quedan capacitándolos en sus nuevas funciones.
- Monitoreo de resultados, satisfacción del cliente y efectividad del downsizing.

### **2.3. Marco conceptual**

- Downsizing: proviene de las raíces down = bajar y sizing = tamaño; es decir, disminuir el tamaño de una empresa u organización, generalmente mediante la reducción de personal con la intención de buscar competitividad.
- Outplacement: es una estrategia que facilita la reinserción del colaborador en el mercado laboral, evitando la empresa afectar su imagen.
- Rightsizing: Estrategia empleada por la empresa realiza mediante un proceso de reestructuración y racionalización de su organización para aminorar costos mejorando niveles de eficiencia.
- Resizing: opuesto al downsizing, lo que pretende es el incremento del tamaño empresarial, opuesto a la concepción de costos, debido a crecimiento de la organización que obliga a expandir operaciones.
- Rethinking: reconstruir y repensar; es la reconstrucción de la estructuración de una organización frente a inconvenientes.
- Stakeholders: partes interesadas, grupos que tienen influencia sobre una empresa (empleados, proveedores, accionistas, el Estado).

### **2.4. Hipótesis**

Por ser un estudio descriptivo no lleva hipótesis (Hernández S., 2017).

## 2.5. Operacionalización de Variables

**Tabla 1**

*Operacionalización de Variables*

VARIABLE	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA DE MEDICIÓN
Downsizing	El downsizing o reducción es el proceso por el cual la organización toma medidas que le facilitan la mejora de la comunicación interna, la toma de decisiones rápidas, de modo económico, permite además disminuir costos, elevar productividad, facilitar sinergias internas, aunque esto suponga la disminución de tamaño de las organizaciones a través de recorte de personal. (Álvarez N. et al. 2016)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reconocimiento de la necesidad de aplicación del downsizing.</li> <li>2. Planificación.</li> <li>3. Consideración de alternativas y acciones</li> <li>4. Preparación</li> <li>5. Desarrollo de planes de acción específicos, programas de reducción de personal.</li> <li>6. Componentes.</li> <li>7. Comunicación y ejecución</li> <li>8. Asistencia a personas desplazadas.</li> <li>9. Seguimiento y reconstrucción</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Reconoce que la empresa tiene temporadas altas y bajas de clientes?</li> <li>2. ¿Tiene conocimiento que la empresa debe reducir personal en algunas ocasiones?</li> <li>3. ¿Planifica el requerimiento de personal en temporadas altas?</li> <li>4. ¿La empresa cuenta con un Plan de contingencia para el incremento de personal en temporadas altas?</li> <li>5. ¿La empresa se encuentra preparada para el incremento de clientes en temporadas altas?</li> <li>6. ¿La empresa cuenta con un programa de reducción de personal den temporadas bajas?</li> <li>7. ¿La empresa reduce personal en temporadas bajas empleando estrategias adecuadas?</li> <li>8. ¿La comunicación efectuada para la reducción de personal es adecuada?</li> <li>9. ¿La empresa recomienda a la persona que desvinculó para otros trabajos?</li> <li>10. ¿La empresa suele tener comunicación con los colaboradores desvinculados?</li> </ol>	Ordinal Likert

Fuente: Elaboración propia

# **III. METODOLOGÍA EMPLEADA**

### 3.1. Tipo y nivel de investigación

#### 3.1.1. Tipo de investigación: Aplicada

“Se le denomina también activa o dinámica, se encuentra íntimamente ligada a la pura ya que depende de sus descubrimientos y aportes teóricos; es el estudio o aplicación de la investigación a problemas concretos” (Hernández S., 2017)

#### 3.1.2. Nivel de investigación: Descriptiva

Según Hernández S. (2017) menciona que los estudios descriptivos pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a los que se refieren.

### 3.2. Población y muestra

#### 3.2.1. Población

La población está conformada por los 70 colaboradores de la empresa y los 5 administradores de cada una de las sedes (información proporcionada por la gerencia de la empresa Sr. Edwin Pérez Fernández).



Figura 1. Direcciones del gimnasio Mundo Fitness.

### 3.2.2. Muestra

Para el estudio se ha recurrido al muestreo no probabilístico por conveniencia, considerado a la misma población de 70 colaboradores y 5 administradores; los colaboradores de las sedes se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

**Tabla 2**

*Número de colaboradores distribuidos según sede*

<b>Local</b>	<b>Número de colaboradores</b>
Ingeniería	12
Palermo	11
Chacarero	15
Pablo Casals	13
Quintanas	15

*Nota:* Elaboración Propia en base a información de gerencia de empresa “Mundo Fitness”

#### **Criterios de Inclusión:**

- Personal contratado por la empresa “Mundo Fitness”
- Personal con asistencia regular a la empresa
- Personal de ambos sexos femenino, masculino
- Personal actual en periodo 2019

#### **Criterios de Exclusión:**

- Personal de limpieza (5)
- Personal auxiliar (5)

### 3.3. Técnicas e instrumentos de investigación

Técnica: La Encuesta; esta técnica permitirá aplicar el cuestionario que busca dar respuesta a los objetivos de la investigación, respecto al downsizing aplicado en la empresa “Mundo Fitness”

Instrumento: El cuestionario de downsizing, para conocer cómo se desarrolla este proceso en la empresa “Mundo Fitness” de la ciudad de Trujillo. (Anexo 1) elaborado por los investigadores y evaluado por juicio de expertos (3) para

determinar su validez de contenido (Anexo 2). Los jueces que evaluaron el instrumento fueron:

- Mg. Giovanni Fiorentini Gandiotti
- Dr. Manuel Eduardo Vilca Tantapoma
- Mg. Alan García Gutti

Las evaluaciones de los expertos en mención se procesaron empleando el estadístico de Aiken, según se muestra:

**Tabla 3**

*V de Aiken para el instrumento: Downsizing*

Ítem	Coherencia					Pertinencia					Relevancia					V Aiken
	Jueces					Jueces					Jueces					
	J	J	J	S	V	J	J	J	S	V	J	J	J	S	V	
	1	2	3			1	2	3			1	2	3			
<b>1</b>	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1.00
<b>2</b>	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1.00
<b>3</b>	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1.00
<b>4</b>	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1.00
<b>5</b>	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1.00
<b>6</b>	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1.00
<b>7</b>	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1.00
<b>8</b>	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1.00
<b>9</b>	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1.00
<b>10</b>	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1.00

*Nota:* Elaboración en base a criterio de expertos

Para medir la validez de constructo, se empleó el coeficiente Alfa de Cronbach, obteniendo un valor superior a 0.7 de 0.79 en una muestra piloto (Anexo3), por lo cual se procedió a la aplicación del cuestionario. Para determinar la confiabilidad, se empleó la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum s_i^2}{s_T^2} \right]$$

Donde:

$k$ : Número de ítems

$\sum s_i^2$ : Sumatoria de la varianza de ítems

$s_T^2$ : Varianza de la suma total de ítems.

$\alpha$	Interpretación
> 0,9	Excelente
> 0,8	Bueno
> 0,7	Aceptable
> 0,6	Cuestionable
> 0,5	Malo
$\leq$ 0,5	Inaceptable

Valor del alfa de Cronbach según  
George y Mallery (1995)

Este cuestionario consta de 10 preguntas cerradas, cuyas respuestas se ordenan en escala tipo Likert, según la cual:

a = Nunca, b = Casi nunca, c = A veces, d = Casi siempre, e = siempre

**Ficha Técnica:**

Nombre original : Cuestionario de Downsizing

Autores : Br. Alzamora Veliz Joel

Br. Castro Burgos Kiara

Lugar de Origen : Trujillo – Perú

Año : 2019

Objetivo : Conocer cómo se desarrolla el downsizing en la empresa “Mundo Fitness” de la ciudad de Trujillo.



Administración : Individual y colectiva  
Destinatarios : 70 colaboradores de la empresa “Mundo Fitness”  
Duración : 15 a 20 minutos aproximadamente  
Contenido : Consta de 10 ítems

### **3.4. Diseño de investigación**

#### **Diseño de Investigación:**

El diseño corresponde a una investigación no experimental descriptiva.

#### Esquema del Diseño No experimental

**M      O**

Dónde:

**M** : Muestra (Colaboradores de la cadena de Gimnasios “Mundo Fitness” de la ciudad de Trujillo – 2019).

**O** : Observación de la muestra

#### **Enfoque de la investigación:**

Enfoque cualitativo.

Son las investigaciones que recolectan datos sin medición numérica con la finalidad de dar respuesta a preguntas de investigación a través del proceso de interpretación. (Hernández S.,2017)

### **3.5. Procesamiento y análisis de datos**

#### **Procesamiento de Datos**

Los datos se han recolectado aplicando el cuestionario para conocer el proceso de downsizing de la empresa “Mundo Fitness”; luego se procesaron empleando hojas de cálculo de Microsoft Excel, se han realizado presentaciones tabulares según los objetivos planteados.

#### **Análisis de Datos**

Para el análisis de los datos se empleó la estadística descriptiva para describir el conjunto de datos, a modo de resumen de la información que estos proporcionan, empleando para ello, tablas de frecuencia.

## **IV. RESULTADOS**

#### 4.1. Análisis e interpretación de resultados

En base al cuestionario de “Downsizing” aplicado a los colaboradores de la empresa “Mundo Fitness” se presentan los siguientes resultados:

**Tabla 4**

*Reconocimiento de Temporadas*

<b>Alt.</b>	<b>Escala</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
a	Nunca	2	2.9
b	Casi nunca	3	4.3
c	A veces	8	11
d	Casi siempre	9	13
e	Siempre	48	69
<b>TOTAL</b>		<b>70</b>	<b>100</b>

*Nota:* Elaboración en base a cuestionario aplicado a colaboradores de empresa “Mundo Fitness”

Como se aprecia en la Tabla 4, los colaboradores reconocen que existen temporadas altas y bajas de ventas, especialmente en época de invierno en la cual la afluencia de público disminuye por las temperaturas bajas que generan desgano en cuanto a la práctica de deportes. Al respecto Álvarez N., et al. (2016) señala que una de las causas para aplicar el downsizing son factores ajenos a la gestión empresarial como disminución en la demanda como es el caso.

**Tabla 5**

*Reducción del Personal*

<b>Alt.</b>	<b>Escala</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
a	Nunca	9	13
b	Casi nunca	10	14
c	A veces	11	16
d	Casi siempre	13	19
e	Siempre	27	39
<b>TOTAL</b>		<b>70</b>	<b>100</b>

*Nota:* Elaboración en base a cuestionario aplicado a colaboradores de empresa “Mundo Fitness”

La Tabla 5 muestra que los encuestados son conscientes que en algunas ocasiones las empresas deben reducir personal, justamente por la disminución de afluencia de clientes, generalmente en la estación de invierno, cuando las personas no están de vacaciones, y pierden el ánimo por entrenar; por lo cual en muchas ocasiones se suele recurrir a la herramienta del downsizing para evitar cosos innecesarios y para evitar que los colaboradores caigan en ocio mostrando mala imagen. (Álvarez G., 2015).

**Tabla 6**

*Requerimiento de Personal*

<b>Alt.</b>	<b>Escala</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
a	Nunca	7	10
b	Casi nunca	8	11
c	A veces	13	19
d	Casi siempre	17	24
e	Siempre	25	36
<b>TOTAL</b>		<b>70</b>	<b>100</b>

*Nota:* Elaboración en base a cuestionario aplicado a colaboradores de empresa “Mundo Fitness”

En lo referente al requerimiento de personal en temporadas altas, los colaboradores se preparan para trabajar en horario completo y de modo muy atareado, en fechas que generalmente son en los meses de diciembre a marzo. En algunas ocasiones incluso se puede llevar a contratar a personal nuevo de apoyo para mejorar la calidad de atención a público. Al respecto Prieto (2017) señala que en el Downsizing muchas veces se desvincula a un personal y luego se puede incurrir en la vinculación de otros, buscando la eficiencia y competitividad de la empresa.

**Tabla 7***Plan de Contingencia*

<b>Alt.</b>	<b>Escala</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
a	Nunca	2	2.9
b	Casi nunca	2	2.9
c	A veces	9	13
d	Casi siempre	26	37
e	Siempre	31	44
<b>TOTAL</b>		<b>70</b>	<b>100</b>

*Nota:* Elaboración en base a cuestionario aplicado a colaboradores de empresa "Mundo Fitness"

La Tabla 7 indica que el personal opina que la empresa sí cuenta con un plan de contingencia ante eventualidades relacionadas a cubrir necesidades de personal en temporadas altas, al respecto Álvarez G. (2015) menciona que el downsizing no es una herramienta aplicada de forma espontánea, sino que, se da de modo deliberado; por ello se señala que la empresa planifica sus procesos de desvinculación y vinculación de personal según las necesidades de la empresa.

**Tabla 8***Incremento de Clientes*

<b>Alt.</b>	<b>Escala</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
a	Nunca	2	2.9
b	Casi nunca	3	4.3
c	A veces	8	11
d	Casi siempre	9	13
e	Siempre	48	69
<b>TOTAL</b>		<b>70</b>	<b>100</b>

*Nota:* Elaboración en base a cuestionario aplicado a colaboradores de empresa "Mundo Fitness"

A la pregunta si la empresa está preparada para el incremento de clientes podemos ver que los encuestados señalan que siempre con un 43% esto significa que la gran mayoría de empleados se da cuenta que el incremento es notorio en los meses de verano, Muñoz N. (2017) señala que la empresa de tener preparación y planificación avanzada, observando los resultados a obtener con el procesos de downsizing, tomando en consideración a los clientes, por lo cual la empresa sí conoce y está preparada para el incremento de clientes; así como para la aplicación de downsizing en épocas de baja afluencia.

**Tabla 9**

*Programa de Reducción de Personal*

<b>Alt.</b>	<b>Escala</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
a	Nunca	3	4.3
b	Casi nunca	8	11
c	A veces	12	14
d	Casi siempre	21	30
e	Siempre	26	37
<b>TOTAL</b>		<b>70</b>	<b>100</b>

*Nota:* Elaboración en base a cuestionario aplicado a colaboradores de empresa “Mundo Fitness”

Con respecto a la reducción de personal, podemos apreciar que la gran mayoría de encuestados opina que si existe un programa de reducción de personal que se da en los meses de abril y mayor de cada año por la reducción de clientes, se puede afirmar, por tanto, que el downsizing que se efectúa en la empresa “Mundo Fitness” es de tipo “proactivo”, pues es un proceso ya planificado. (Álvarez N. et al, 2016)

**Tabla 10***Estrategias Empleadas por la Empresa*

<b>Alt.</b>	<b>Escala</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
a	Nunca	0	0
b	Casi nunca	1	1.4
c	A veces	17	24
d	Casi siempre	26	33
e	Siempre	29	41
<b>TOTAL</b>		<b>70</b>	<b>100</b>

*Nota:* Elaboración en base a cuestionario aplicado a colaboradores de empresa “Mundo Fitness”

La pregunta relacionada a si la empresa ejecuta el downsizing mediante la aplicación de estrategias adecuadas, podemos observar que el 41% de encuestados indica que efectivamente la empresa “siempre” aplica estrategias adecuadas para reducir personal en momentos y lugares oportunos, como indica Lievano F. (2019), el Downsizing debe tener la característica de implementarse en un momento adecuado según búsqueda de efectos deseados o planificados, este proceso por tanto, se aplica también en periodos de auge como se ha venido ejecutando en la empresa en estudio.

**Tabla 11***Desarrollo de la Comunicación*

<b>Alt.</b>	<b>Escala</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
a	Nunca	12	17
b	Casi nunca	15	21
c	A veces	25	36
d	Casi siempre	10	14
e	Siempre	8	11
<b>TOTAL</b>		<b>70</b>	<b>100</b>

*Nota:* Elaboración en base a cuestionario aplicado a colaboradores de empresa “Mundo Fitness”

La Tabla 11 muestra que la mayoría de encuestados (36%), indica que la empresa “a veces” utiliza una comunicación eficaz respecto al proceso de downsizing que empleará, 21% indicó que “casi nunca” la empresa comunica efectivamente este proceso, 17% indicó que “nunca” lo hacen, 14% señaló que “casi siempre” la empresa comunica que se desarrollará el proceso y 11% señaló que “siempre” lo hace; al respecto Muñoz N. (2017) señala que el downsizing debe emplear estrategias adecuadas de comunicación para exponer los motivos del proceso, puede ser empleando diversos medios de comunicación, guías para explicar derechos del colaborador y consejos para el cambio, siendo importante que la misma gerencia explique el por qué la necesidad de su aplicación.

**Tabla 12**

*Recomendación del desvinculado para otros trabajos*

<b>Alt.</b>	<b>Escala</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
a	Nunca	29	41
b	Casi nunca	28	40
c	A veces	12	17
d	Casi siempre	1	1.4
e	Siempre	0	0
<b>TOTAL</b>		<b>70</b>	<b>100</b>

*Nota:* Elaboración en base a cuestionario aplicado a colaboradores de empresa “Mundo Fitness”

Según la tabla 12, los colaboradores señalan en su mayoría (41%) que la empresa “nunca” recomienda al personal desvinculado para otros trabajos, 40% opina que “casi nunca” recomienda, 17% opina que “a veces”, 1.4% que “casi siempre” y 0% “siempre”. Al respecto Laos M. (2019) señala que para aplicar downsizing debe aplicarse el outplacement para disminuir el estrés de colaboradores, permitiendo y apoyando al personal desvinculado a superar problemas de reinserción laboral, lo cual incluye también apoyarlos con recomendaciones para otros trabajos.



**Tabla 13***Comunicación con colaboradores desvinculados*

<b>Alt.</b>	<b>Escala</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
a	Nunca	29	41
b	Casi nunca	28	40
c	A veces	12	17
d	Casi siempre	1	1.4
e	Siempre	0	0
<b>TOTAL</b>		<b>70</b>	<b>100</b>

*Nota:* Elaboración en base a cuestionario aplicado a colaboradores de empresa “Mundo Fitness”

La tabla 13 muestra que la empresa “nunca” tiene comunicación con los colaboradores desvinculados, 40% indica que “casi nunca”, 17% indica que “a veces”, 1.4% “casi siempre” y 0% “siempre”, esto muestra que la empresa puede recurrir a la contratación de personal completamente nuevo a la organización para cubrir vacantes en temporadas altas, Eslava E. (2015) señala que el downsizing debe acompañarse con el outplacement para apoyar a colaboradores a reinsertarse al mundo laboral más rápido recomendando mantener comunicación con el personal despedido para que ante cualquier eventualidad se retome sus servicios, pues en ocasiones se ha observado que se aplica downsizing pero se vuelve a contratar al mismo personal en etapas posteriores.

## CONCLUSIONES

1. Los criterios relevantes de la aplicación del Downsizing en la cadena de Gimnasios “Mundo Fitness” de la ciudad de Trujillo – 2019 son: el reconocimiento de temporadas bajas de los mismos colaboradores, consciencia del personal de que en algunas ocasiones las empresas deben reducir personal justamente por la disminución de afluencia de clientes, requerimiento de personal cuando existe necesidad de reclutamiento, plan de contingencia para cubrir necesidades de personal, preparación de la empresa ante incremento de clientes, existencia de programas de reducción de personal, empleo de estrategias adecuadas de downsizing, comunicación eficaz del proceso a los empleados, apoyo al personal desvinculado de la empresa mediante recomendaciones y comunicación permanente ante cualquier posibilidad de recontrato.
2. El tipo de downsizing empleado por la cadena de gimnasios “Mundo Fitness” es “proactivo”, pues planifica su proceso según necesidades de la empresa.
3. Los principales elementos que ayudan a la empresa a utilizar el Downsizing en la cadena de Gimnasios “Mundo Fitness” de la ciudad de Trujillo – 2019, son el Plan de contingencia y el programa de reducción de personal.
4. Por lo expuesto se establece que la cadena de Gimnasios “Mundo Fitness” de la ciudad de Trujillo – 2019, aplica el downsizing de un modo empírico, sin medir el resultado del mismo ni enfocándose en la preparación del colaborador para afrontar mejor el proceso.

## RECOMENDACIONES

- Impartir charlas sobre el Downsizing y su necesidad debido a que colaboradores no interpretan adecuadamente el término.
- Mantener proactividad al momento de aplicar downsizing sin caer en una conducta reactiva que puede perjudicar a la empresa.
- Explicar a los colaboradores el Plan de contingencia que tiene la empresa y el Plan de reducción de personal.
- La empresa debe realizar un Programa de Outplacement o apoyo al colaborador, cumpliendo con su responsabilidad social hacia sus colaboradores, manteniendo su imagen ante trabajadores, clientes y demás stakeholders.

## REFERENCIAS

- Adigüzel y Muharrem (2016) *Downsizing processes of hotel managements during 2016 Torkey Turism Crisis*. (Artículo Científico) Universidad de Gazi – Turquía. International Journal of Professional Business Review. Disponible en: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/5536/553658822002/html/index.html>
- Alcivar y Mero (2020) *Downsizing y su relación con el clima organizacional en las medianas empresas de la provincia del Guayas*. Universidad Politécnica Salesiana. Guayaquil – Ecuador. Recuperado de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/19094/4/UPS-GT002975.pdf>
- Álvarez G. (2015) *Gestión de desvinculación forzada en masa como mecanismo para evitar la protesta social de los trabajadores, caso: Amazonic Mad SRL*. Universidad Andina Simón Bolívar. La Paz – Bolivia. Disponible en: <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/handle/54000/1076>
- Álvarez N., et al. (2016) *Fundamentos de Administración, un Enfoque Ecuatoriano*. 1ra Edición Quito – Ecuador. Disponible e. <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/21048/1/Fundamentos%20de%20administraci%c3%b3n.%20Un%20enfoque%20ecuatoriano.pdf>
- Biasca R. (2015) *RESIZING: Reestructurando, replanteando y recreando la empresa para lograr competitividad*.
- Calderón F. (2020) *El downsizing que se nos viene*. ESAN Business. Sala de Prensa. Lima – Perú. Disponible en <https://www.esan.edu.pe/sala-de-prensa/2020/10/el-downsizing-que-se-nos-viene/>
- Calleja J. (2017) *Ensayo de productividad sobre cooperación, reducción y reestructuración organizacional* (Productivity essay on Coopetition, organizational downsizing and restructuring) (Tesis de Doctorado). Universitat Autònoma de Barcelona. Recuperado de: [https://ddd.uab.cat/pub/tesis/2017/hdl\\_10803\\_456311/jcb1de1.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/tesis/2017/hdl_10803_456311/jcb1de1.pdf)
- De la Puente A. (2016) *El Juego de la Cerveza*. Universidad de Valladolid. Disponible en: <https://core.ac.uk/download/pdf/211101583.pdf>

- Eslava, E. (2015). *Aplicación de un programa de outplacement en un grupo de trabajadores desplazados laboralmente y sus efectos en los niveles de depresión, autoimagen y adaptación comparativamente con aquellos trabajadores que no intervinieron.* (Artículo Científico) Revista Logos Vol, 5 Núm.1 Universidad Alas Peruanas, Perú. Disponible en <http://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/LOGOS/article/view/789>
- Gómez J, et al (2020) *La implementación del downsizing reactivo y su impacto en el desempeño en las ventas de una organización dedicada a call center,* (Trabajo de grado) Universidad ESAN, Lima - Perú. Recuperado de: [https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/2229/2020\\_DC\\_20-2\\_04\\_R.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/2229/2020_DC_20-2_04_R.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Hernández S. (2017). *Metodología de la investigación Científica.* (4ta edición) México. Mc. Graw Hill.
- Javier, Fernando (2016). *Impacto de las PYMES en la Economía Mexicana.* Revista Internacional la Nueva Gestión Organizacional, S. Voñ. (59, 30. Recuperado de <https://www.uatx.mx/publicaciones/revistas/fcea/RI0712201605.pdf>
- Laos M. (2019) *Gestión del Downsizing y el outplacement en la empresa cosmos agencia marítima sac, Callao, 2019,* (Tesis de Grado). Universidad César Vallejo, Callao – Perú. Recuperado de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/41137/Laos\\_VMC.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/41137/Laos_VMC.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Lievano F. (2019), *Downsizing, ¿parte del problema o de la solución?* Universidad Militar Nueva Granada, Colombia. Disponible en: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/32200/LievanoCanoSandraYohana2019.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Muñoz N. (12 de julio de 2017) Estrategias efectivas para manejar el proceso de downsizing. *Tactical Planners Inc. Short Term Results.* <http://www.tacticalplanners.com/estrategias-downsizing/>
- Prieto J. (2017). *Gestión Estratégica Organizacional.* Ediciones ECOE, Colombia.
- Ramírez F. et al (2016) *Downsizing.* Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo. Disponible en <https://www.academia.edu/30752497/DOWNSIZING>
- Salazar C. (2018) *Factores que determinan la implementación de downsizing en empresas de aviación que operan en Guatemala y su impacto en el personal*

*que permanece.* (tesis de maestría) Universidad San Carlos de Guatemala.

Recuperado de [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_5927.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_5927.pdf)

Salazar M. (2020) *Downsizing y la oportunidad de cambio.* Escuela de Conocimiento Compartido (ECC). <https://www.eccperu.com/wp-content/uploads/2020/07/Downsizing-y-la-oportunidad-de-cambio.pdf>

Soria y Herrero (2016) *Influencias de la estrategia de downsizing sobre la estructura de la empresa.* RBGN Revista Brasileira de Negocios. Sao Paulo – Brasil. Disponible en <https://www.scielo.br/pdf/rbgn/v19n63/1806-4892-rbgn-19-63-00118.pdf>

## ANEXOS

### Anexo 1: Cuestionario de Downsizing

Estimado colaborador(a) el presente cuestionario tiene como conocer su opinión sobre el Downsizing que Ud. Realiza en esta empresa, esta investigación se hace con fines académicos.

- a. Nunca = 1 punto
- b. Casi nunca = 2 puntos
- c. A veces = 3 puntos
- d. Casi siempre = 4 puntos
- e. Siempre = 5 puntos

Por favor conteste con veracidad los ítems:

1. ¿Reconoce que la empresa tiene temporadas altas y bajas de clientes?  
a. Nunca   b. Casi Nunca   c. A Veces   d. Casi siempre   e. Siempre
2. ¿Tiene conocimiento que la empresa debe reducir personal en algunas ocasiones?  
a. Nunca   b. Casi Nunca   c. A Veces   d. Casi siempre   e. Siempre
3. ¿Planifica el requerimiento de personal en temporadas altas?  
a. Nunca   b. Casi Nunca   c. A Veces   d. Casi siempre   e. Siempre
4. ¿La empresa cuenta con un Plan de contingencia para el incremento de personal en temporadas altas?  
a. Nunca   b. Casi Nunca   c. A Veces   d. Casi siempre   e. Siempre
5. ¿La empresa se encuentra preparada para el incremento de clientes en temporadas altas?  
a. Nunca   b. Casi Nunca   c. A Veces   d. Casi siempre   e. Siempre
6. ¿La empresa cuenta con un programa de reducción de personal en temporadas bajas?  
a. Nunca   b. Casi Nunca   c. A Veces   d. Casi siempre   e. Siempre
7. ¿La empresa reduce personal en temporadas bajas empleando estrategias adecuadas?

- a. Nunca   b. Casi Nunca   c. A Veces   d. Casi siempre   e. Siempre
8. ¿La comunicación efectuada para la reducción de personal es adecuada?  
a. Nunca   b. Casi Nunca   c. A Veces   d. Casi siempre   e. Siempre
9. ¿La empresa recomienda a la persona que desvinculó para otros trabajos?  
a. Nunca   b. Casi Nunca   c. A Veces   d. Casi siempre   e. Siempre
10. ¿La empresa suele tener comunicación con los colaboradores desvinculados?  
a. Nunca   b. Casi Nunca   c. A Veces   d. Casi siempre   e. Siempre

¡Muchas gracias!



## Anexo 2: Juicio de Expertos

### FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS

**Título:** El Downsizing en la cadena de Gimnasios "Mundo Fitness" de la ciudad de Trujillo – 2019

**Problema:** ¿Cómo se aplica el Downsizing en la cadena de Gimnasios "Mundo Fitness" de la ciudad de Trujillo - 2019?

**Objetivo General:** Describir cómo se aplica Downsizing en la cadena de Gimnasios "Mundo Fitness" de la ciudad de Trujillo - 2019.

**Nombre del Experto:** MG. GIOVANNI FIORENTINI CANDIOTTI...Cargo: DOCENTE .....

**Institución donde labora:** UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO...Fecha de Revisión:19/05/2021

**Grado Académico del Experto:** MASTER EN GESTION DE ORGANIZACIONES .....Firma:.....

Variable	Indicadores	Ítems	Tiene coherencia con los indicadores		Tiene coherencia con las Dimensiones		Tiene Coherencia con la Variable		Observaciones
			SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Downsizing	Reconocimiento de la necesidad de aplicación del downsizing	1. ¿Reconoce que la empresa tiene temporadas altas y bajas de clientes?	X		X		X		
		2. ¿Tiene conocimiento que la empresa debe reducir personal en algunas ocasiones?	X		X		X		
	Planificación	3. ¿Planifica el requerimiento de personal en temporadas altas?	X		X		X		
	Consideración de alternativas y acciones	4. ¿La empresa cuenta con un Plan de contingencia para el incremento de personal en temporadas altas?	X		X		X		
	Preparación	5. ¿La empresa se encuentra preparada para el incremento de clientes en temporadas altas?	X		X		X		

Desarrollo de planes de acción específicos, programas de reducción de personal.	6. ¿La empresa cuenta con un programa de reducción de personal den temporadas bajas?	X		X		X		
Componentes.	7. ¿La empresa reduce personal en temporadas bajas empleando estrategias adecuadas?	X		X		X		
Comunicación y ejecución	8. ¿La comunicación efectuada para la reducción de personal es adecuada?	X		X		X		
Asistencia a personas desplazadas.	9. ¿La empresa recomienda a la persona que desvinculó para otros trabajos?	X		X		X		
Seguimiento y reconstrucción	10. ¿La empresa suele tener comunicación con los colaboradores desvinculados?	X		X		X		

**FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS**

**Título:** El Downsizing en la cadena de Gimnasios "Mundo Fitness" de la ciudad de Trujillo – 2019

**Problema:** ¿Cómo se aplica el Downsizing en la cadena de Gimnasios "Mundo Fitness" de la ciudad de Trujillo - 2019?

**Objetivo General:** Describir cómo se aplica Downsizing en la cadena de Gimnasios "Mundo Fitness" de la ciudad de Trujillo - 2019.

**Nombre del Experto:** Manuel Eduardo Vilca Tantapoma

**Cargo:** Docente

**Institución donde labora:** UPAO

**Fecha de Revisión:** 19-05-2021

**Grado Académico del Experto:** Doctor en Administración

**Firma:**



Variable	Indicadores	Ítems	Tiene coherencia con los indicadores		Tiene coherencia con las Dimensiones		Tiene Coherencia con la Variable		Observaciones
			SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Downsizing	Reconocimiento de la necesidad de aplicación del downsizing	1. ¿Reconoce que la empresa tiene temporadas altas y bajas de clientes?	X		X		X		
		2. ¿Tiene conocimiento que la empresa debe reducir personal en algunas ocasiones?	X		X		X		
	Planificación	3. ¿Planifica el requerimiento de personal en temporadas altas?	X		X		X		
		4. ¿La empresa cuenta con un Plan de contingencia para el incremento de personal en temporadas altas?	X		X		X		

Preparación	5. ¿La empresa se encuentra preparada para el incremento de clientes en temporadas altas?	X		X		X		
Desarrollo de planes de acción específicos, programas de reducción de personal.	6. ¿La empresa cuenta con un programa de reducción de personal den temporadas bajas?	X		X		X		
Componentes.	7. ¿La empresa reduce personal en temporadas bajas empleando estrategias adecuadas?	X		X		X		
Comunicación y ejecución	8. ¿La comunicación efectuada para la reducción de personal es adecuada?	X		X		X		
Asistencia a personas desplazadas.	9. ¿La empresa recomienda a la persona que desvinculó para otros trabajos?	X		X		X		
Seguimiento y reconstrucción	10. ¿La empresa suele tener comunicación con los colaboradores desvinculados?	X		X		X		

### FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS

**Título:** El Downsizing en la cadena de Gimnasios "Mundo Fitness" de la ciudad de Trujillo – 2019

**Problema:** ¿Cómo se aplica el Downsizing en la cadena de Gimnasios "Mundo Fitness" de la ciudad de Trujillo - 2019?

**Objetivo General:** Describir cómo se aplica Downsizing en la cadena de Gimnasios "Mundo Fitness" de la ciudad de Trujillo - 2019.

**Nombre del Experto:**...Alan García Gutti.....**Cargo:**...Docente tiempo parcial.....

**Institución donde labora:**.....Universidad Privada Antenor Orrego.....**Fecha de Revisión:**.....21/05/2021.....



**Grado Académico del Experto:**.....Magister.....**Firma:**.....

Variable	Indicadores	Ítems	Tiene coherencia con los indicadores		Tiene coherencia con las Dimensiones		Tiene Coherencia con la Variable		Observaciones
			SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Downsizing	Reconocimiento de la necesidad de aplicación del downsizing	1. ¿Reconoce que la empresa tiene temporadas altas y bajas de clientes?							
		2. ¿Tiene conocimiento que la empresa debe reducir personal en algunas ocasiones?							
	Planificación	3. ¿Planifica el requerimiento de personal en temporadas altas?							
		Consideración de alternativas y acciones	4. ¿La empresa cuenta con un Plan de contingencia para el incremento de personal en temporadas altas?						

Preparación	5. ¿La empresa se encuentra preparada para el incremento de clientes en temporadas altas?							
Desarrollo de planes de acción específicos, programas de reducción de personal.	6. ¿La empresa cuenta con un programa de reducción de personal den temporadas bajas?							
Componentes.	7. ¿La empresa reduce personal en temporadas bajas empleando estrategias adecuadas?							
Comunicación y ejecución	8. ¿La comunicación efectuada para la reducción de personal es adecuada?							
Asistencia a personas desplazadas.	9. ¿La empresa recomienda a la persona que desvinculó para otros trabajos?							
Seguimiento y reconstrucción	10. ¿La empresa suele tener comunicación con los colaboradores desvinculados?							

### Anexo 3

#### Prueba de Validez y Confiabilidad de la Muestra Piloto para el Instrumento que evalúa la aplicación de Downsizing

N°	Ítems									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	5	4	4	4	3	4	3	2	1	1
2	4	5	5	5	4	3	3	2	2	2
3	5	4	4	4	5	3	4	2	1	1
4	5	4	4	5	4	4	4	3	1	1
5	4	5	5	3	5	5	3	2	2	1
6	5	4	4	3	3	4	2	1	1	2
7	4	5	3	4	4	4	4	1	1	2
8	5	4	4	4	5	5	5	2	1	2
9	4	5	5	5	5	5	4	2	1	2
10	5	5	5	5	5	5	5	2	3	3
11	4	5	4	5	5	4	4	2	1	2
12	5	5	4	5	4	4	4	2	1	2
13	5	5	4	4	5	5	5	1	2	3
14	4	5	5	4	5	5	4	2	1	2
15	3	4	3	3	4	3	3	2	1	1

Nota: Muestra Piloto

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum s_i^2}{s_T^2} \right]$$

$$\alpha = \frac{10}{10-1} \left[ 1 - \frac{4.4}{15.182} \right]$$

$$\alpha = 0.79$$