

ESQUEMA CONCEPTUAL PARA EL ANÁLISIS DE LAS REDUCCIONES DE PLANTILLA EN LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS (DOWNSIZING)

Romero Romero, M^a Gloria

Universidad de Sevilla

RESUMEN

Las reducciones de plantilla o downsizing son un fenómeno que atrae a un número cada vez mayor de investigadores aunque, como sucede con otros aspectos, su ámbito de análisis se circunscribe fundamentalmente a la realidad anglosajona. Su importancia, la escasez de investigaciones y la singularidad de nuestro entorno legal y cultural que nos diferencia del ámbito anglosajón, nos lleva a presentar aquellos marcos teóricos que permitan comprender mejor las reducciones de plantilla, y a la vez, agrupar y organizar los trabajos aparecidos sobre el tema, resaltando las principales áreas de interés y allanando el camino para un posterior análisis empírico riguroso. Con el fin de lograr este objetivo comenzamos por delimitar el concepto de *downsizing* lo cual da paso a distintas perspectivas teóricas útiles en su estudio, a continuación abordamos un análisis comparativo de los estudios empíricos que se han centrado en las empresas españolas y, por último reflexionamos sobre las implicaciones para futuras investigaciones.

PALABRAS CLAVE: reducción de plantilla, teoría institucional, teoría de recursos y capacidades, *downsizing*, redimensionamiento.

ABSTRACT

Staff reduction or downsizing is an event that is drawing increasing attention from researchers, however, as many other aspects, its scope of analysis is restricted to English speaking countries. Its importance, the absence of research studies, and the uniqueness of our legal and cultural environment, quite different from that of English speaking areas has led us to propose some theory frameworks to understand downsizing events better, as well as to organise the literature in this field highlighting the main interest areas and to open the door to an ulterior rigorous empirical analysis. To attain this purpose, first the concept of downsizing was delimited, presenting different useful theory approaches to its study; then we performed a comparative analysis of empirical studies of Spanish firms; and finally there is a discussion on implications for future research.

KEYWORDS: Staff Reduction, Institutional Theory, Resource and Skills Theory, Downsizing, Resizing.

1.- INTRODUCCIÓN

Muchos trabajos centrados en la reducción de plantilla comienzan recordando la afirmación de Cameron (1994: 83-85) que indica que *downsizing* es un fenómeno poco estudiado, sin embargo, desde entonces este tema ha atraído el interés de un número cada vez mayor de investigadores aunque, como sucede con otros aspectos empresariales, el ámbito de análisis se circunscribe fundamentalmente a la realidad anglosajona. Y todo ello a pesar de que las reducciones de plantilla son un fenómeno importante en el contexto español como lo demuestra el hecho de que para el periodo 1989-1994 casi un 50% de las grandes empresas españolas llevan a cabo estrategias de *downsizing*, con una disminución media del 31% del empleo y continúan con estas medidas en los años sucesivos (Suárez, 1999).

Además de su importancia, la atención a este tema se justifica porque el procedimiento por el cual las empresas se desprenden de sus efectivos exige autorización administrativa previa (caso de despidos colectivos), lo cual convierte a España en el único país de la Unión Europea que sigue teniendo que soportar esa tutela administrativa, de modo que estamos ante un entorno legal diferente a aquel donde se han realizado la mayoría de las investigaciones.

Los aspectos más tratados han sido las consecuencias económicas y organizativas de los procesos de *downsizing*, mostrando que son negativas en la mayoría de los casos o, al menos, que no se alcanzan los resultados previstos antes de su ejecución (Cascio, 1993). Entre los resultados económicos que se esperan se encuentran: reducción de costes, mayores beneficios, crecimiento de ROI y de los precios de las acciones; y entre los organizativos: menos burocracia, mejor comunicación y rapidez en la toma de decisiones, mayor productividad, innovación y calidad.

Para el entorno español todavía no tenemos estudios sobre sus consecuencias, aunque sí algunos que tratan de delimitar el concepto de *downsizing* utilizando distintas perspectivas teóricas (Rodríguez y Robles, 1999; De la Calle, Fernández y Ruiz, 1998); otros, que recogen las características comunes a las empresas que emprenden estos procesos (Suárez, 1999), la relación entre la estructura de capital y las decisiones de reducción de plantilla (Requejo, 1996), y los efectos de la reducción de plantilla sobre los indicadores de productividad de la empresa (Barroso y Casillas, 1998).

Así, dada su importancia, la singularidad de nuestro entorno legal y cultural que nos diferencia del ámbito anglosajón, y la escasez de investigaciones, nuestro trabajo pretende presentar aquellos marcos teóricos que permitan comprender mejor las reducciones de plantilla, y a la vez, agrupar y organizar los trabajos aparecidos sobre el tema, resaltando las principales áreas de interés y allanando el camino para un posterior análisis empírico riguroso. Con el fin de lograr este objetivo comenzamos por delimitar el concepto de *downsizing* lo cual da paso a distintas perspectivas teóricas útiles en su estudio, a continuación abordamos un análisis comparativo de los estudios empíricos que se han centrado en las empresas españolas y, por último reflexionamos sobre las implicaciones para futuras investigaciones.

2.- CONCEPTO DE *DOWNSIZING*

Una revisión de los trabajos dedicados a este tema nos permite extraer los aspectos que lo caracterizan y que lo diferencian de otros fenómenos con los cuales se confunde con frecuencia. Así, para Cameron (1994) se trata de un conjunto de actividades que la dirección emprende conscientemente, por tanto no es algo que le suceda a la organización, de ahí su diferencia con el declive (McKinley, Zhao y Rust, 2000: 227). Diferencia reflejada en el trabajo de Mone, McKinley y Barker III (1998: 117) para los que el declive supone un descenso en los recursos de la organización, y como consecuencia, una amenaza para la viabilidad de la misma por un deterioro en la adaptación al entorno (Céspedes y Carmona, 1998: 276), el énfasis sobre la intencionalidad también lo recogen McKinley, Sánchez y Schick (1995). Declive y *downsizing* suelen aparecer juntos (D'Aveni, 1989: 577; Greenhalgh, Lawrence y Sutton, 1988: 241), pero el primero no es un prerrequisito para que se dé el segundo, como lo demuestran aquellas empresas "saludables" que reducen su número de trabajadores (Keiser y Uban, 1996). Ahondando más en la diferencia entre ambos fenómenos y, a la vez, en la relación entre ellos, se puede señalar que el declive cubre un amplio

espectro entre el retroceso lento o la disminución de la cuota de mercado hasta la bancarrota o desaparición, y sus indicadores financieros están en la liquidez, la rentabilidad o el endeudamiento. En la vuelta a la rentabilidad se consideran dos etapas: reducción y recuperación, de forma que “*el camino más expedito para la renovación comienza con una respuesta de reducción de activos y costes continuada*” (Robbins y Pearce, 1992: 304, citados en Céspedes y Carmona, 1998: 285). De esta forma el declive puede llevar a las reestructuraciones de plantilla, pero a la vez, reducciones de personal indiscriminadas o mal implantadas, con los costes que implican y su falta de relación con las causas del declive, probablemente conducirán al mismo, existiendo una relación recíproca (Barker y Mone, 1994; Greenhalgh, Lawrence, Sutton, 1988).

Estas actividades de *downsizing* afectan al volumen de la fuerza de trabajo (Keiser y Urban, 1996: 99), en este sentido se equipara a la reducción de plantilla aunque Cameron (1994: 193) matiza esta característica al incluir aquellos casos en los que disminuya el número de trabajadores por unidad producida con respecto a los niveles de empleo anteriores. Budros (1999) añade que se trata de una reducción de personal con carácter permanente, quedando excluidas las reducciones temporales causadas por un ajuste al ciclo económico, de modo que, no tiene que ver con los periodos de recesión¹ (Cascio, 1993). Keiser y Urban (1996) también apuntan esta cualidad de permanencia, sin embargo, para ellos la reducción de plantilla es sólo un aspecto del *downsizing*, ya que éste incluye un conjunto de actividades que tienden a adaptar la organización a esa fuerza laboral reducida, es decir una reestructuración en sentido amplio (eliminación de funciones y departamentos, redefinición de los canales de autoridad o de comunicación, rediseño de puestos, etc.).

En cuanto al objetivo de estas actuaciones, la mayoría de los investigadores consideran que pretenden mejorar la eficiencia (Cameron, 1994; De Witt, 1993; Freeman, 1994), aunque también algunos señalan que pueden mejorar la eficacia, así, una empresa quizás reduzca plantilla con el fin de lograr un acuerdo con los acreedores en un proceso de reestructuración financiera (Budros, 1999: 70; Requejo, 1996: 48).

Estas acciones conscientemente emprendidas por la dirección pueden tener una naturaleza reactiva (ante pérdidas de cuotas de mercado, de ingresos, problemas de liquidez, etc.), o proactiva para reforzar la competitividad de la empresa. Por último, son acciones relacionadas con el diseño organizativo, así, aunque algunos investigadores asimilan *downsizing* con *restructuring* como dos fenómenos que se solapan o son sinónimos, Budros (1999: 70) los diferencia: *restructuring* se refiere a cambios en la estructura burocrática formal de una organización, mientras que *downsizing* persigue más las reducciones que los cambios en dicha estructura. En definitiva, se trata de conceptos diferentes aunque pueda existir entre ellos una relación de causalidad como apuntan Fisher y White (2000: 244), al señalar que *downsizing* afecta a los procesos de trabajo y a la estructura.

De todo lo anterior, se puede deducir que *downsizing* se refiere a **reducciones permanentes de plantilla voluntariamente emprendidas por la dirección que persiguen mejorar la**

¹ Así lo declararon los directivos americanos, pero ¿hasta qué punto en nuestro entorno no influyen las expectativas económicas sobre decisiones como ésta?. Está claro que el ciclo económico tiene mucho que ver con las reducciones de plantilla como lo demuestra la evolución del número de expedientes de regulación de empleo presentados ante la autoridad laboral. Del mismo modo, Requejo (1996: 45) obtiene que para las empresas con problemas de viabilidad financiera la probabilidad de adoptar reducciones de plantilla es mayor en la fase recesiva y menor en la expansiva.

eficiencia y/o eficacia de la organización y que pueden tener una naturaleza reactiva o proactiva (Suárez, 1999; Lee, 1997).

Hemos optado por un concepto de *downsizing* mucho más restringido y concreto que el utilizado por DeWitt (1998); para este último *downsizing* significa reducción selectiva de recursos pudiéndose optar entre las siguientes alternativas: *retrenchment*; *downscaling*; *downscoping*². Éstas se diferencian en el efecto que producen sobre el volumen de *output* y sobre la variedad de actividades de la empresa, pero implican tácticas similares como el cierre de plantas o la reducción de plantilla. D'Aveni (1989), en su trabajo sobre los distintos modelos de declive organizacional también considera el *downsizing* de forma más amplia incluyendo los cambios de tamaño y "alcance" como ventas de activos fijos, de unidades o la reducción del área de producto-mercado.

3.- MARCOS TEÓRICOS

Para responder a la cuestión de **por qué** las empresas emprenden reducciones de plantilla se ha acudido, en ausencia de un marco teórico aceptado, a la enumeración de razones más o menos lógicas, lo que ha llevado a que todavía no tengamos una comprensión adecuada del fenómeno. Sin embargo, hay excepciones, así, McKinley, Sánchez y Schick (1995) han utilizado la teoría institucional sobre cambio organizativo mientras que Budros (1999) propone asimilar las reducciones de plantilla a una innovación radical y no técnica, lo que le permite diseñar un modelo con el que responder a esta pregunta.

Junto a los marcos teóricos, algunas investigaciones han seguido una perspectiva económica al tratar de explicar por qué ocurre el *downsizing* (McKinley, Zhao y Rust, 2000: 228). En ellos el análisis se centra fundamentalmente en los efectos que produce, tanto para los individuos (despedidos y supervivientes), como para la organización, y en este último caso, las consecuencias para la estructura y los resultados financieros (productividad, rentabilidad y precios de las acciones). En la perspectiva económica se asume que las acciones de los directivos y los resultados están fuertemente unidos, de modo que aquellos elegirán las alternativas que tengan una elevada probabilidad de producir buenos resultados. En cambio, los estudios muestran, en la mayoría de los casos, que las consecuencias son negativas, y a pesar de ello, se sigue optando por esta alternativa, aunque habría que diferenciar entre si la alternativa es la correcta, o si, siendo la correcta, se pone en práctica de manera adecuada o no (Keiser y Urban, 1996; Cameron, 1994). A pesar de su atractivo, esta perspectiva comienza a cuestionarse cuando las investigaciones no confirman la relación positiva esperada entre reducciones de plantilla y resultados financieros (Vanderheiden, De Meuse y Bergmann, 1999), adquieren importancia así las explicaciones que ofrece la teoría institucional y que exponemos a continuación.

3.1.-Teoría Institucional

Las prácticas que analizamos pueden estar parcialmente conducidas por fuerzas sociales, y no enteramente motivadas por razones económicas o financieras, en este sentido, el

² Retrenchment: se mantiene y refuerza la posición de la empresa en un sector; downscaling y downscoping: son estrategias de abandono parcial. La elección entre estas alternativas depende, según DeWitt (1998), de las barreras a la movilidad y al abandono. Estos conceptos también son descritos en Céspedes y Carmona (1998).

Neoinstitucionalismo ha identificado una serie de factores sociales (imposición, clonación y aprendizaje) que explican por qué las empresas desarrollan ciertos procesos (entre los que se encuentran las reducciones de plantilla), aunque tengan consecuencias disfuncionales para ellas (De la Calle, Fernández y Ruiz, 1998; Fernández y Valle, 1998).

La Teoría Institucional parte de un modelo básico de interdependencia entre las instituciones y los actores, y muestra cómo los comportamientos organizativos son una respuesta no sólo a las presiones del mercado, sino también a las presiones institucionales. En esta teoría se enfatiza la reducción de la incertidumbre y la búsqueda de legitimidad más que la eficiencia económica y los beneficios (McKinley, Zhao y Rust, 2000: 231)

A pesar de los efectos negativos mostrados por los trabajos que siguen la perspectiva económica, el *downsizing* ha seguido extendiéndose a través de tres mecanismos sociales:

- Los *coactivos o de imposición*, mediante los cuales se presiona a los gerentes a practicar *downsizing* como una vía de reducción de costes. Se suele apoyar en objetivos de naturaleza financiera y se llega a considerar como una nueva "ley" que refleja un cambio en los valores (McKinley, Sanchez y Schick; 1995; Cameron, 1994). Así, antes se percibía como algo negativo y contrario al valor del crecimiento, y después como algo positivo y deseable. Entre los medios para ejercer esta presión encontramos a los inversores y analistas del mercado de valores cuyas reacciones positivas³ ante los anuncios de reducciones de plantilla se reflejan en algunos estudios, siempre en el ámbito anglosajón (Dial y Murphy, 1995; Davidson, Worrell, y Fox, 1996). Incluso la imposición puede encontrarse en el diseño mismo del paquete retributivo de los altos directivos con incentivos relacionados con los resultados a corto plazo (Barroso y Casillas, 1998; Romero y Valle, 2001). Aun si no existieran estos incentivos, los altos directivos deben cuidar de que las acciones de sus empresas se mantengan elevadas y así, alejadas de posibles "raiders", de modo que un mecanismo sería ceder a la presión y anunciar los recortes de plantilla (Budros, 1999: 76). En cualquier caso, hay que matizar que tales reacciones positivas resultan ser anecdóticas y temporales, lo cual encaja con el fracaso de este mecanismo para alcanzar sus objetivos como ya se ha mencionado (McKinley, Zhao y Rust; 2000: 230; Cameron, 1994: 202).

Una de las circunstancias que favorece la actuación de esta fuerza social es el grado de dependencia de otras organizaciones y /o actores. Por ejemplo, si una empresa con problemas de viabilidad financiera elige una reestructuración financiera en la que se pretende llegar a un acuerdo con los acreedores, es posible que sea necesario utilizar la reducción de plantilla para alcanzar este acuerdo, con el objetivo de acercar el proyecto de la empresa al deseado por los acreedores (Requejo, 1996). En estos casos se pone el énfasis en los resultados a corto plazo, sin pensar en las consecuencias financieras, ni de otro tipo, que las reducciones de plantilla pueden provocar a más largo plazo.

- Los *mecanismos normativos* actúan a través de complejas redes de trabajo, instituciones educativas y asociaciones profesionales. Los pocos estudios que han utilizado esta perspectiva señalan que las interacciones sociales y los intercambios de información que se dan entre los con-

³ Los cambios en los precios de las acciones de las empresas que anuncian reducciones de plantilla son objeto de análisis en investigaciones como las de Worrell, Davidson III y Sharma (1991); Deal y Murphy (1997); Lee (1997). Las reacciones positivas se explican porque los inversores entiendan que la empresa está afrontando con seriedad sus problemas.

sejeros han extendido la adopción de determinadas acciones, argumentación que se puede ampliar a las reducciones de plantilla (Budros, 1999: 78)

-Los *mecanismos miméticos o de clonación* son una de las principales causas por las que se ha expandido el *downsizing*. Responde a una necesidad no tanto financiera, sino de similitud. La clonación es una respuesta a una situación de incertidumbre de modo que las organizaciones imitan el *downsizing* de otras demostrando que están actuando y que se están preocupando por solventar sus problemas. Las organizaciones están fuertemente influidas por lo que hacen otras en situaciones similares. Esta explicación es aplicable también a la extensión de otras técnicas como TQM, reingeniería de procesos, *empowerment*, grupos autodirigidos, etc. (McKinley, Sanchez y Schick; 1995). El *downsizing*, al igual que ellas parece que ha adquirido el estatus de "moda", y las organizaciones se ponen a su favor como respuesta a posibles problemas.

El hecho de que los efectos de los anuncios de reducción de plantilla sobre el precio de las acciones difiera según se trate del primero o de los siguientes anuncios dentro de un sector, puede ser interpretado en apoyo a la existencia de estos mecanismos. Así, las reacciones son más negativas con las primeras empresas que toman tales medidas, mientras que en las siguientes se entiende que no hay otra alternativa mejor (Lee, 1997: 891).

Para comprobar si la teoría institucional sirve de explicación a la expansión del *downsizing* se han desarrollado algunas investigaciones empíricas que, según McKinley, Zhao y Rust (2000: 232), proporcionan evidencias de que las fuerzas institucionales desempeñan un papel muy importante en su difusión. Sin embargo, como siempre, esto ha sido probado en el entorno anglosajón, queda por ver si igualmente se constituye en una explicación aceptable en el contexto español.

En este ámbito la investigación debería tener en cuenta el sector al que pertenece la empresa. En un entorno turbulento las empresas tienden a imitar el comportamiento de otras y los factores específicos del sector tienen una gran importancia en las respuestas de los directivos ante circunstancias económicas adversas (Filatochev, Buck y Zhukov, 2000: 291), o lo que es lo mismo, el grado de *downsizing* estará positivamente asociado al declive previo en el sector.

Otra diferencia que hay que considerar es si se trata de una empresa pública o privada, ya que la presión institucional que soportan difiere según esta clasificación (Oliver, 1991).

El marco institucional, aunque prometedor, se complementaría con la *perspectiva sociocognitiva* propuesta por McKinley, Zhao y Rust (2000); ésta presta especial atención a los modelos mentales de los directivos y cómo son compartidos a través de los procesos sociales. Las decisiones de los directivos de reducir plantilla se basan en modelos mentales compartidos que consideran este hecho una alternativa efectiva; pero cómo se ha llegado a definir el *downsizing* como legítimo e incluso necesario, es la pregunta que se trata de responder desde este enfoque novedoso.

Los tres esquemas presentados hasta aquí (económico, institucional y sociocognitivo), sugieren distintos factores como explicativos de la extensión del *downsizing*, sin embargo, no deben considerarse como excluyentes ya que, cualquier decisión de *downsizing* se deberá a una mezcla de expectativas sobre resultados futuros, conformidad con las reglas institucionales que lo definen como legítimo y efectivo, y la dinámica sociocognitiva que produce tales reglas (McKinley, Zhao y Rust, 2000: 238). En este sentido, los directivos deberían ser conscientes de que muchas de las razones para optar por la reducción, son estrictamente sociales, pudiendo resultar a largo plazo

perjudiciales para sus empresas (McKinley, Sánchez y Schick, 1995).

Sin embargo, la teoría institucional no es el único esquema que sirve para abordar el análisis de las reducciones de plantilla, también se puede tomar como referencia la teoría de recursos y capacidades como exponemos a continuación.

3.2.-Teoría de Recursos y Capacidades

Las diferencias conceptuales e interpretativas del enfoque de recursos respecto de otras perspectivas permiten considerarla una verdadera teoría de la empresa (Vicente, 2000); y a pesar de constituir un marco teórico emergente, se está convirtiendo en la perspectiva dominante dentro del campo de la dirección estratégica (Fernández y Suárez, 1996; Medina, 1998; Bruque, 2001; De Saá y García, 2000 y 2001; Bornay, 2002). Su preocupación fundamental se centra en explicar por qué difieren las organizaciones en sus resultados y cuáles son los motivos que conducen a un determinado número de empresas a obtener ventaja competitiva sostenible en su sector de actividad, para ello se mira al interior de la empresa y se la considera como un conjunto heterogéneo de recursos que son los que determinan el diferente grado de éxito o fracaso. Se pretende, por tanto, explicar el origen y la dinámica de la ventaja competitiva, acudiendo para ello a la identificación de los recursos considerados estratégicos, básicos o esenciales, y de las características o requisitos que éstos deben cumplir (Bruque, 2001).

Este marco teórico ha sido utilizado para explicar cómo y por qué la empresa crece y se expande más allá de sus actividades originales (Suárez, 1994): la empresa crece porque posee recursos ociosos a los que trata de buscar aplicaciones en nuevos mercados geográficos y/o en nuevos negocios. Sin embargo, los directivos de la empresa, dentro de la continua reconfiguración de competencias centrales para asegurar el éxito futuro de la empresa o su supervivencia, pueden plantearse un redimensionamiento que se traduzca en una reducción selectiva de recursos. Si el recorte afecta a los recursos humanos o plantilla de la empresa, estamos ante el fenómeno de *downsizing*, al que nos referimos en este trabajo, y, por tanto aplicamos la teoría de la empresa basada en los recursos a la comprensión de las reestructuraciones de plantilla (Suárez, 1999).

Las empresas utilizan recursos tangibles (como edificios, instalaciones y recursos financieros), intangibles (como la tecnología, la reputación o la cultura), y humanos (formación, experiencia, compromiso y lealtad, etc.) para el desarrollo e implementación de sus estrategias (Grant⁴, 1996). Por otra parte, aquellos recursos que son valiosos, escasos y difíciles de imitar o sustituir (Barney, 1991), pueden proporcionar la base para una ventaja competitiva sostenible. Para Hitt, Bierman, Shimizu y Kochhar (2001: 13), a parte del monopolio de recursos naturales, es el capital humano el que con más probabilidad produce ventaja competitiva porque a menudo se trata de un recurso raro y socialmente complejo, y difícil de imitar, razones esgrimidas también en el trabajo de De Saá y García (2000: 97). Además, su aprovisionamiento no se puede cambiar salvo a largo plazo (Suárez, 1994; Sanz y Sabater, 2002). Por tanto, la reducción de plantilla supondría, desde esta perspectiva, la enajenación de recursos y capacidades vitales para el éxito de la empresa (Barroso y Casillas, 1998).

⁴ Grant opta por considerar los RH como un grupo de recursos independiente dada su naturaleza: tangible, porque el número de miembros de la empresa es cuantificable, e intangible porque los conocimientos, habilidades individuales y actitudes, lo son (Sanz y Sabater, 2002: 72).

De lo anterior podemos deducir, que la perspectiva de recursos y capacidades, más que explicar *por qué* las empresas optan por los recortes de plantilla, ayuda a comprender **los efectos** que estas acciones tienen sobre la pérdida de capital humano y sobre la capacidad de aprendizaje de la organización como explicamos a continuación.

En la búsqueda de recursos capaces de generar una ventaja competitiva sostenible se puede identificar la postura de aquellos que consideran el *conocimiento* como el recurso que más aporta al valor añadido de una empresa y que es más difícil de transferir y replicar (Medina, 1998). En este sentido se distingue entre conocimiento específico y genérico, señalando que aquel no está disponible en el mercado sino que las empresas lo desarrollan internamente, mientras que el conocimiento y las habilidades de carácter general son fácilmente transferibles entre empresas. Atendiendo a esta división, Castro, Alvarez y Bastida (2000), ahondando en la propuesta de Lepak y Snell (1999), proponen distintas configuraciones en la gestión de los recursos humanos, ya que hay que tener en cuenta que no todos los empleados poseen habilidades igualmente únicas, valiosas y específicas para una empresa en particular. En lo que concierne a las decisiones de reducción de empleados, esto implica que el personal con conocimiento de carácter general, abundante en el mercado de trabajo, puede adquirirse por contratos temporales y subcontratación, su eliminación no tiene efectos negativos en el capital humano y, por tanto, serían los primeros en salir. Siguiendo esta lógica, se puede proponer que un reducido nivel de cualificación de la fuerza laboral afecta positivamente a la probabilidad de reducción de plantilla (Suárez, 1998; Requejo, 1996).

Si acabamos de reconocer el valor estratégico del conocimiento, resaltamos ahora la importancia que tiene la capacidad de la empresa para apropiarse del mismo mediante el proceso de aprendizaje. El conocimiento que reside en las personas constituye la base fundamental del aprendizaje organizativo, a través del cual la empresa se renueva a lo largo del tiempo, de este modo, se entiende la capacidad para aprender como una competencia de las organizaciones (Castro, Álvarez y Bastida, 2000: 472).

El aprendizaje organizativo comprende el desarrollo de conocimientos y habilidades colectivas, y aunque las habilidades y conocimientos individuales son importantes, su relevancia también depende del valor que adquieren al combinarse con los de otros individuos. Como se puede observar, esta consideración parte de la visión de la organización como una entidad social o, sistema cooperativo en el lenguaje de Barnard (1938).

El proceso de aprendizaje organizativo puede ser aprehendido a través del modelo de Weik (1995; descrito por Fisher y White, 200), o el de Nonaka (1991, citado por Castro, Alvarez y Bastida, 2000); y en ellos se distingue entre conocimiento tácito y explícito. Conocimiento tácito es aquel difícil de articular de forma significativa y completa lo cual dificulta su transmisión; en cambio el explícito, al encontrarse formalizado en manuales, fórmulas, especificaciones, etc. puede transmitirse fácilmente (Teece, 1998; Castro, Álvarez y Bastida, 2000: 471). Para que la organización absorba el conocimiento tácito de los individuos éste debe ser compartido en lo que Nonaka considera proceso de socialización y Weik llama nivel intersubjetivo.

Este planteamiento permite considerar a la organización como un conjunto de redes en las que las interrelaciones entre los individuos generan aprendizaje, por tanto, debido a que un individuo tiene múltiples interrelaciones, su eliminación causará un daño a la capacidad de aprendizaje de la organización mayor que el que indica el simple porcentaje de reducción de plantilla, medida

esta última que es la que se suele utilizar para expresar el grado de *downsizing* (porcentaje de empleados que salen con respecto al total de empleados). Esta ratio se basa en la visión de la organización como una simple suma de individuos de forma que la pérdida de uno de ellos está directamente relacionada con la cantidad y valor de la información que posee y que no se queda en ninguna otra parte de la organización.

Sin embargo, el riesgo que implica el *downsizing* para el aprendizaje organizativo no es generalizable para todo tipo de organizaciones, habría que distinguir entre burocráticas y orgánicas (Fisher y White, 2000). En las primeras las redes sociales reflejan más fielmente la estructura formal y el aprendizaje está formalizado, lo que hace que las conexiones sean visibles y se reduzca el riesgo de resultados no previstos con la disminución de plantilla. En cambio, las organizaciones con estructuras orgánicas dependen más de los procesos de socialización y, por tanto, están más expuestas a los daños provocados por la reducción de personal.

En definitiva, todas estas consideraciones conducen a la necesidad de diseñar un modelo para decidir quien sale, que tenga en cuenta tanto la distinción entre conocimiento genérico y específico así como la ruptura de redes sociales y su impacto sobre el aprendizaje organizativo, y que considere la utilidad de los mapas sociales (Krackhardt y Hanson, 1993). Esto es especialmente novedoso, ya que hasta ahora las decisiones han descansado sobre las consideraciones legales (edad, antigüedad, tipo de contrato) y probablemente, sobre los costes financieros de emprender las distintas acciones para reducir plantilla (Keiser y Urban, 1996; Devesa, Devesa y Vidal, 1997).

Junto a la teoría insitucional y la teoría de recursos y capacidades, una de las perspectivas más utilizada en el análisis de los fenómenos organizativos es la de agencia, sin embargo esto no se cumple en el estudio de las reducciones de plantilla. En el marco de la *teoría de agencia*, Filatochev, Buck y Zhukov (2000:292) proponen que los directivos no desearán reducciones a menos que tengan un estímulo, es decir, que sus objetivos particulares estén alineados con los de los propietarios. Así, el grado de *downsizing* estará directamente unido a la estructura de la propiedad de la empresa, de modo que influirá la participación por parte de la dirección, la presencia de grandes propietarios institucionales o la dispersión entre pequeños propietarios (Budros, 199:75).

Cuanto mayor sea la participación en la propiedad por parte de la dirección, más probable será que adopten estrategias consistentes con la maximización de riqueza de los propietarios, y si suponemos que la disminución de efectivos va a llevar a resultados positivos para la misma, se podría plantear que hay una relación positiva entre el grado de *downsizing* y la propiedad en manos de los directivos. En cuanto a la presencia de algún propietario institucional o la dispersión entre pequeños propietarios, Filatochev, Buck y Zhukov (2000) proponen que también están positivamente relacionados con el grado de *downsizing*.

En esta argumentación se está suponiendo que los resultados de las acciones de disminución de efectivos son positivos mientras que, como ya hemos señalado, esto no siempre se cumple. En cualquier caso, utilizar la teoría de la agencia para analizar las decisiones de reestructuración de plantillas requiere todavía de un desarrollo teórico más amplio y que queda fuera del alcance de este trabajo por las lógicas limitaciones de espacio.

4.- LAS INVESTIGACIONES EN EMPRESAS ESPAÑOLAS

Una vez que hemos repasado aquellos marcos teóricos que a nuestro juicio permiten una aproximación sistemática y ordenada al análisis de las reducciones de plantilla, abordamos la comparación de aquellas investigaciones que se han centrado en las empresas españolas, se trata de los trabajos de Requejo (1996), Suárez González (1999) y Barroso y Casillas (1998). Todos ellos de carácter empírico, utilizan distintas muestras de empresas, periodos temporales diferentes e incluyen en su análisis variables explicativas diversas, pero, en conjunto, describen la reducción de plantilla en España en los términos que pasamos a comentar y que aparecen resumidos en el Cuadro nº 1.

Requejo (1996) y Suárez (1999) coinciden al señalar que estas medidas no se toman de forma aislada, por el contrario suelen aparecer unidas a otras como reducción de la actividad (volumen de ventas), o reestructuración de la deuda y ventas de activo en aquellas empresas con problemas de viabilidad financiera a corto plazo. Sin embargo, llegan a conclusiones diferentes en cuanto a la importancia de otras variables, así Suárez obtiene que las empresas que emprenden reducción de plantilla (frente a las que no lo hacen para el periodo 1994-1996) se caracterizan por ser las más grandes de su muestra y partir de los niveles más bajos de rentabilidad sobre ventas y productividad por empleado, situación competitiva y financiera que no lograron mejorar en los años siguientes a la reestructuración, en comparación con aquellas que no reducen plantilla. En cambio, entre las empresas con problemas de viabilidad financiera en el periodo 1984-1992 analizadas por Requejo, la proporción de empresas que reducen plantilla se mantiene para los distintos tamaños empresariales, y las que optan por el ajuste de efectivos no tienen unos niveles de productividad laboral más bajos, ni costes laborales más altos que aquellas que, con el mismo problema financiero, no reducen plantilla.

Uno de los objetivos que se persigue con las reestructuraciones es mejorar los resultados en los años siguientes, en este sentido Suárez (1999: 92) y Barroso y Casillas (1998: 59) obtienen que las empresas que emprenden estas acciones consiguen incrementos de la productividad combinando la reducción de inputs (empleados) con el aumento de output (ventas) en el corto plazo. Esta combinación es calificada como "situación de paso", de forma que el análisis a largo plazo muestra que la mayoría de las empresas que reducen empleo también reducen ventas, situándose en una posición "peligrosa" porque puede conducir a una situación de reducción de empleo y de ventas que provoca descenso en la productividad, y "*una empresa que permanezca en esta posición mucho tiempo está condenada a desaparecer*" (Barroso y Casillas; 1998: 63).

En cuanto a las diferencias entre sectores, los recortes de plantilla aparecen como más probables en los de energía y agua, y manufacturas, frente al de servicios o la construcción en la investigación de Suárez; y no se comporta como circunstancia importante en la de Requejo, en esta última sí aparecen diferencias según la empresa pertenezca o no al sector público, de modo que "*este tipo de empresas toman sus decisiones de empleo de una forma distinta a la del resto de empresas*" (1996: 63). Por su parte, Barroso y Casillas (1998: 62), utilizando una clasificación sectorial diferente, detectan que los sectores de alimentación, automoción y petróleo son los que han sufrido importantes reestructuraciones en el periodo analizado. Como resultado podríamos apuntar que el sector al que pertenece la empresa influye a la hora de adoptar decisiones de reducción de plantilla, del mismo modo habría que tener en cuenta si la empresa pertenece o no al sector público.

Requejo detecta expresamente la influencia que tiene el ciclo económico, aspecto señalado pero no analizado en el trabajo de Suárez (1999: 87), así, en las fases recesivas de la economía aumenta la probabilidad de reducir plantilla para las empresas con problemas de viabilidad financiera, mientras que en las expansivas, disminuye. En el análisis realizado por Barroso y Casillas (1998: 59 y 60) también se pueden encontrar indicios de los efectos que produce el ciclo económico, esta vez sobre los cambios en la productividad; en este sentido señalan que el porcentaje de sucesos de reducción de empleo de un año a otro es superior en los bienes 91-92 y 92-93.

En cuanto a la situación financiera anterior a la reducción de plantilla, Suárez encuentra que la mayoría de las empresas con pérdidas en su cuenta de resultados emprende estas acciones, pero algo muy importante también, la mayoría de las que reestructuran su plantilla no parten de tales resultados negativos. Requejo, al centrarse en empresas que ya tienen problemas financieros, nos muestra que no es tan importante el volumen de endeudamiento como la estructura temporal de la deuda (cuanto más endeudada esté la empresa en el corto plazo, mayor es la probabilidad de que reduzca su plantilla), lo cual indica que las empresas de su muestra adoptan medidas especiales como la disminución del empleo para resolver problemas coyunturales o de corto plazo.

Seguramente la decisión objeto de nuestro interés tenga mucho que ver con las características de la fuerza laboral, como el nivel de cualificación de la plantilla, su edad media y antigüedad en la empresa, la proporción de trabajadores temporales, o la historia y el sistema de valores de la empresa, así como su grado de sindicalización (Greenhalg, Lawrence y Sutton; 1998: 246). De estas circunstancias, Requejo (1996: 55) intentó incluir en su investigación el efecto que podría tener el contar en plantilla con una mano de obra cualificada midiéndolo a través de la ratio de trabajadores cualificados sobre el empleo total, pero la falta de información le llevó a su eliminación. Por el contrario, sí pudo comprobar que las empresas con mayor proporción de temporales tienen más probabilidad de reducir plantilla, de forma que la ratio de temporalidad⁵ es la variable que más afecta a dicha probabilidad, siempre en un contexto de empresas con problemas de viabilidad financiera. Según su interpretación, esto nos indica la importancia que tienen los costes de ajuste en las decisiones de reducción de plantilla y que los costes de despido en España para los trabajadores fijos siguen siendo muy elevados (1996: 66).

En resumen, en los trabajos examinados, las características que se han analizado han sido: el tamaño de la empresa, el sector al que pertenece, los datos económico-financieros anteriores a estos procesos, los resultados posteriores, y, en algunos, la influencia del ciclo económico, la ratio de temporalidad y la estructura temporal de la deuda. Sin embargo, hay que resaltar que en todos ellos se eliminó de las muestras tanto las fusiones y adquisiciones, como el sector financiero, a pesar de que *“las fusiones y adquisiciones han sido, durante los últimos quince años, estrategias intensamente utilizadas por entidades de crédito en nuestro país”* (Camps, 2001), y estamos seguros que estas operaciones han provocado importantes programas de reducción de plantilla en las entidades resultantes.

⁵ Ratio de empleados temporales sobre empleo total.

5.- REFLEXIONES FINALES

El interés por estudiar los procesos de reducción de plantilla en España queda justificado por el número creciente de empresas que toman estas medidas y por la singularidad del contexto legal español. A lo largo de estas líneas creemos haber dado cumplimiento al objetivo planteado, en primer lugar estableciendo lo que se ha de entender por *downsizing* y diferenciándolo de otros fenómenos con los que se relaciona. De este modo, proponemos estudiar las reducciones permanentes de plantilla voluntariamente emprendidas por la dirección que persiguen mejorar la eficiencia y/o eficacia de la organización y que pueden tener una naturaleza proactiva o reactiva.

En segundo lugar, presentando los planteamientos de la perspectiva económica y la teoría institucional que sirven para explicar por qué las empresas emprenden reducciones de plantilla, y la teoría de recursos y capacidades como marco para entender las consecuencias de estas acciones sobre la pérdida de capital humano y sobre la capacidad de aprendizaje de la organización, marcos teóricos que, junto a la teoría de agencia, permiten comprender mejor este fenómeno.

En tercer lugar, y con el fin expresado de allanar el camino para un posterior análisis empírico, hemos comparado las investigaciones que sobre este tema se han centrado en las empresas españolas. En ellas, las características tenidas en cuenta han sido: el tamaño de la empresa, el sector al que pertenece, los datos económico-financieros anteriores y los resultados posteriores, la influencia del ciclo económico, la ratio de temporalidad y la estructura temporal de la deuda. Las conclusiones obtenidas sobre la influencia de estas variables en los procesos de reducción de plantilla, son, como ya se ha expuesto, en algunos casos coincidentes y en otros contradictorias. De este modo, creemos que investigaciones futuras deberían partir de alguno de los planteamientos teóricos presentados, tener en cuenta las características ya analizadas en los trabajos citados, e incluir otros aspectos como el método utilizado para la reducción de plantilla.

En este sentido, creemos que merecen una atención especial los planes de jubilación anticipada, ya que, si bien es una realidad hoy día frecuentísima y probablemente la primera vía de reducción de plantillas a la que se recurre, nuestra legislación no lo regula como proceso global, de tal manera que para cada una de sus fases hay que recurrir a una norma distinta, mezclándose despidos colectivos con normas de Seguridad Social y del Instituto Nacional de Empleo, lo que dificulta aún más la obtención de datos de carácter secundario. Su estudio se ha abordado atendiendo a las consecuencias y actitudes individuales (Kim y Feldman, 2000; Mollica y DeWitt, 2000), pero debido al impacto social de este tipo de acciones, y a la intervención de los gobiernos con el fin de "evitar las peores prácticas directivas" (Jenkins, 2001), y "facilitar las reducciones de plantilla en grandes empresas con trascendencia social" (Devesa, Devesa y Vidal, 1997), también se han estudiado estos planes desde una perspectiva más amplia. Incluso se debate si las empresas se han aprovechado de las ayudas gubernamentales para reducir sus plantillas, y luego, también se han acogido a las ayudas para contratar.

Otra línea de trabajo podría girar en torno al efecto que producen las fusiones y adquisiciones en el redimensionamiento del empleo (Castro y Neira, 2001; Neira y Castro, 1994; De la Calle, Fernández y Valle, 2002).

6.- BIBLIOGRAFÍA

- Barnard, C.I. (1993): "Las funciones de los elementos dirigentes". En C. Ramió y X. Ballart (Eds.) *Lecturas de Teoría de la Organización*, Vol. 1, pp. 309-326.
- Barroso, C.; Casillas, J.C. (1998): "Análisis del efecto de la reestructuración en las empresas españolas durante el quinquenio 90-94", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 7, N. 3, pp. 53-64.
- Bornay Barrachina, M.M. (2002): "Teoría de recursos y capacidades. Revisión de los últimos diez años", Ponencia presentada a las XII Jornadas Luso-Españolas de Gestión Científica, Covilha, Portugal.
- Bruque Cámara, S.J. (2001): "Ventaja competitiva, tecnología de la información y factores humanos de gestión", Servicio de publicaciones de la Universidad de Jaén, Jaén.
- Budros, A. (1999): "A conceptual framework for analyzing why organizations downsize", *Organization Science*, Vol. 10, N. 1, pp. 69-82.
- Cameron, K.S. (1994), "Strategies for successful organizational downsizing", *Human Resource Management*, Vol. 33, N. 2, pp. 189-211.
- Camps Torres, J. (2001): "La medición de la compatibilidad cultural en los procesos de fusión desde una perspectiva de recursos humanos. El caso Bancaja-Cam". Ponencia en el *III Workshop internacional "La gestión de los recursos humanos: ¿en qué hemos cambiado?"* Sevilla, 16-18 de Mayo.
- Cascio, W.F. (1993): "Downsizing: what do we know? What have we learned?", *The Executive*, Vol. 7, N.1.
- Castro Casal, C.; Álvarez Pérez, M.D.; Bastida Domínguez, M. (2000): "Dirección y apropiación del capital humano", *XIV Congreso Nacional y X Hispano-Francés de AEDEM*. Jaén.
- Castro Casal, C.; Neira Fontela, E. (2001): "Resultado de las fusiones y adquisiciones, análisis de la evidencia empírica". Libro homenaje al profesor Manuel Ortigueira Bouzada.
- Céspedes Lorente, J.J.; Carmona Moreno, E. (1998): "El declive en la empresa". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, N. 2, pp. 275-298.
- D'Aveni, R.A. (1989). "The aftermath of organizational decline: a longitudinal study of the strategic and managerial characteristics of declining firms", *Academy of Management Journal*, Vol. 32, N. 3, pp. 577-605.
- Davidson, W.N.; Worrell, D.L.; Fox, J.B. (1996): "Early retirement programs and firm performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, N. 4, pp. 970-984.
- De Súa Pérez, P.; García Falcón, J.M. (2000): "El valor estratégico de los recursos humanos según la visión de la empresa basada en los recursos", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 9, N. 2, pp. 97-116.
- De Súa Pérez, P.; García Falcón, J.M. (2001): "El sistema de recursos humanos y el desarrollo de capacidades organizativas: una aplicación empírica en el sector de las cajas de ahorros españolas", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, pp. 109-136.
- De la Calle, M.C.; Fernández Alles, M.L.; Ruiz Rodríguez, M. (1998): "Una nueva visión del downsizing bajo el enfoque institucional", *XII Congreso Nacional y VIII Hispano-Francés de AEDEM*. Benalmádena.
- De la Calle, M.C.; Fernández Alles, M.L.; Valle Cabrera, R. (2002): "Las fusiones y adquisiciones en el sector farmacéutico: un estudio exploratorio desde la teoría institucional", Ponencia en las XII Jornadas Luso-Españolas de Gestión Científica, Covilha, Portugal.
- Devesa Carpio, J.E.; Devesa Carpio, M.; Vidal Melia, C. (1997). "Viabilidad de los planes de prejubilación", *Dirección y Organización*, pp. 5-13.
- DeWitt, R.L. (1993): "The structural consequences of downsizing". *Organization Science*, Vol. 4, N. 1, pp. 30-40.
- DeWitt, R.L., (1998), "Firm, industry, and strategy influences on choice of downsizing approach", *Strategic Management Journal*, Vol. 19, pp. 59-79.
- Dial, J.; Murphy, K.J. (1995): "Incentives, downsizing, and value creation at General Dynamics", *Journal of Financial Economics*, Vol. 37, pp. 261-314.
- Domínguez, J.L. (2000): "La nueva oleada de fusiones", *Esic-Market*, Vol. 106, pp. 285-307.
- Fernández Rodríguez, Z.; Suárez González, I. (1996): "La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 5, N. 3, pp. 73-92.
- Fernández Allés, M.L.; Valle Cabrera, R. (1998): "El enfoque neoinstitucional como marco teórico explicativo de la

- gestión de recursos humanos”, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 4, N. 3, pp. 93-112.
- Filatochev, I.; Buck, T.; Zhukov, V. (2000): “Downsizing in privatised firms in Russia, Ukraine and Belarus”, *Academy of Management Journal*, vol. 43, n 3, 286-304.
- Fisher, S.R.; White, M.A. (2000), “Downsizing in a learning organization: are there hidden costs?”, *Academy of Management Review*, Vol. 25, N. 1, pp. 244-252.
- Freeman, S.J. (1994), “Organizational downsizing as convergence or reorientation: implications for human resource management”, *Human Resource Management*, Vol. 33, N. 2, pp. 213-238.
- Grant, R.M. (1996): “Toward a Knowledge-based theory of the firm”, *Strategic Management Journal*, 17, pp. 109-122.
- Greenhalgh, L.; Lawrence, A. T.; Sutton, R.I. (1988): “Determinants of work force reduction strategies in declining organizations”, *Academy of Management Review*, Vol. 13, N. 2, pp. 241-254.
- Hitt, M.A.; Bierman, L.; Shimizu, K.; Kochhar, R. (2001), “Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: a resource-based perspective”, *Academy of Management Journal*, Vol. 44, N. 1, pp. 13-28.
- Jenkins, A. (2001): “Restructuring and downsizing: Lessons from French experience”, Ponencia en el *III Workshop internacional la gestión de los recursos humanos: ¿en qué hemos cambiado?*. Sevilla, 16-18 de Mayo.
- Keiser, J.D.; Urban, T.F. (1996): “Approaches and alternatives to downsizing: a discussion and Case Study”, en Ferris, G.R. y Buckley, M.R. (eds.) *Human Resource Management: perspectives, context and outcomes*. Prentice Hall.
- Kim, S.; Feldman, D.C. (2000): “Working in retirement: the antecedents of bridge employment and its consequences for quality of life in retirement”, *Academy of Management Journal*, Vol. 43, N. 6, pp. 1195-1210.
- Krackhardt, D.; Hanson, J.R. (1993). “Informal networks: the company behind the chart”, *Harvard Business Review*, N. 19, pp. 699-727.
- Lepak, D.P.; Snell, S.A. (1999): “The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development”, *Academy of Management Review*, Vol. 24, N.1, pp. 31-48.
- Lee, P.M. (1997): “A comparative analysis of layoff announcements and stock price reactions in the united states and Japan”, *Strategic Management Journal*, Vol 18, pp. 879-894
- Lee, M.D.; MacDermid, S.M.; Buck, M.L. (2000): “Organizational paradigms of reduced-load work: accommodation, elaboration, and transformation”, *Academy of Management Journal*, Vol. 43, N. 6, pp. 1211-122.
- McKinley, W.; Sanchez, C.M.; Schick, A.G. (1995): “Organizational downsizing: constraining, cloning, learning”, *The Academy of Management Executive*, Vol. 9, N. 3.
- McKinley, W.; Zhao, J.; Rust, K.G. (2000): “A sociocognitive interpretation of organizational downsizing”, *Academy of Management Review*, Vol. 25, N. 1, pp. 227-243.
- Medina Muñoz, D.R. (1998): “Una visión integral de la empresa basada en los recursos, el conocimiento y el aprendizaje”, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 4, N. 2, pp. 77-99.
- Molero Manglano, C. (1998): *Derecho laboral empresarial*. McGraw Hill.
- Mollica, K.A.; DeWitt, R. (2000): “When others retire early: what about me?”, *Academy of Management Journal*, Vol. 43, N. 6, pp. 1068-1075.
- Mone, M.A.; McKinley, W.; Barker III, V.L. (1998): “Organizational decline and innovation: a contingency framework”, *Academy of Management Review*, Vol. 23, N. 1, pp. 115-132.
- Neira Fontela, E.; Castro Casal, C. (1994): “Los procesos de fusión/adquisición de empresas. Razones, fuentes de información e importancia de los recursos humanos”, *Boletín de Estudios Económicos*, Vol. XLIX, N. 152, pp. 267-284.
- Oliver, C. (1991): “Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*”, Vol. 16, N 1, pp. 145-179.
- Requejo, A. (1996): “Reducción de plantilla y problemas de viabilidad financiera: el papel de la estructura de capital”, *Investigaciones Económicas*, Vol. 20, N. 1, pp. 43-70.
- Rodríguez Félix, M.L.; Robles Rábago, M.E. (1999): “La estrategia de downsizing en las organizaciones: técnicas efectivas de implantación”, *Dirección y Organización*, N. 22, pp. 63-71.
- Romero Romero, M.G.; Valle Cabrera, R. (2001): “La retribución de los directivos españoles: marcos teóricos y evidencia

empírica”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 10, N. 1, pp. 99-118.

Sanz Valle, R.; Sabater Sánchez, R. (2002): “Fundamentos de la dirección estratégica de recursos humanos: evolución del pensamiento en estrategia”, *Dirección y Organización*, N. 27, pp.68-77.

Suárez González, I. (1994): “El desarrollo de la empresa: un enfoque basado en los recursos”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 3, N. 1, pp. 15-36.

Suárez González, I. (1999): “Decisiones de reducción de plantilla en la gran empresa española”, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 5, N. 1, pp. 79-100.

Teece, D. J. (1998): “Capturing value from Knowledge assets: the new economy, markets for know-how and intangible assets”, *California Management Review*, Vol. 40, N. 3, pp. 55-79.

Vanderheiden, P.A.; DeMeuse, K.P.; Bergmann, T.J. (1999): “Response to Haar’s comment and the beat goes on: corporate downsizing in the twenty-first century”, *Human Resource Management*, Vol. 38, N. 3, pp. 261-268.

Vicente Lorente, J.D. (2000): “Hacia una teoría de la estrategia “basada en recursos”: implicaciones contrastables de una propuesta teórica”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 9, N. 2, pp. 21-42.

Worrell, D.L.; Davidson III, W.N.; Sharma, V.M. (1991): “Layoff announcements and stockholder wealth”, *Academy of Management Journal*, Vol. 34, N. 3, p. 662-678.

La Revista Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa recibió este artículo el 30 de septiembre de 2002 y fue aceptado para su publicación el 29 de mayo de 2003.

ANEXOS

Suárez González (1999)	Requejo (1996)	Barroso y Casillas (1998)
Fuente de datos	Fomento de la Producción	Central de Balances del Banco de España
Empresas de la muestra	Grandes por volumen ventas (no financieras). 297 de las que 141 sí reducen plantilla (el 47,31%)	Con problemas de viabilidad financiera (no financieras). 417 de las que 89 reducen plantilla
Período	1989-1994 y hasta 1996	1984-1992
Definición de reducción de plantilla	Reducción en 5% ó más entre 1989 y 1994	Despido de más del 10% de trabajadores (incluidos fijos y temporales)
Tamaño	Reducen las más grandes (por volumen de ventas y número de empleados)	La proporción de empresas que reducen se mantiene entre los distintos tamaños (medido por número de empleados)
Situación económico financiera previa	Las que reducen parten de los niveles más bajos de rentabilidad sobre ventas (ROS) y productividad laboral (ventas por empleado) La mayoría de empresas con pérdidas, reducen plantilla La mayoría de las empresas que reducen no tienen pérdidas (66%)	Las que reducen no tienen una productividad laboral más baja, ni costes laborales más altos
Otras medidas conjuntas	Reducción de la escala (ventas)	Reestructuración de la deuda y ventas de activo
Sector de actividad	Sí influye: - Es más probable la reducción de plantilla en manufacturas y energía y agua - Menos probable en servicios y construcción	No influye. Sí es importante la pertenencia al sector público o privado.
Ciclo económico		Sí influye en la probabilidad de reducir plantilla
Resultados	Las que reducen plantilla forzadas por pérdidas no mejoran su ROS en años posteriores, tampoco el resto de las que reducen	Mayor porcentaje de sucesos de reducción de empleo en los bienios 91-92 y 92-93 El bienio 91/92 representa el máx. porcentaje de empresas que incrementan la productividad, reduciéndose a partir de entonces, mínimo en el 93-94
Ratío de temporalidad		Es la variable que más influye en la probabilidad de reducir plantilla: las empresas con mayor proporción de temporales tienen más probabilidad de reducir plantilla
Otras características		No es tan importante el volumen de endeudamiento como la estructura temporal de la deuda

Cuadro n. 1.