

LA ESTRATEGIA DE DOWNSIZING EN LAS ORGANIZACIONES: TECNICAS EFECTIVAS DE IMPLANTACION

M.^a LUCIA RODRIGUEZ FELIX

M.^a ELENA ROBLES RABAGO

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y MARKETING
UNIVERSIDAD DE SEVILLA

Resumen

El Downsizing Organizacional comprende todo un conjunto de actividades emprendidas de manera intencionada por la dirección, encaminadas a la mejora de la eficiencia, de la productividad y/o de la competitividad organizacional. Se trata de una estrategia que ha experimentado un amplio crecimiento en la década de los ochenta y primera mitad de los noventa y, que pese a las experiencias y resultados contradictorios derivados de las investigaciones, todavía sigue vigente.

En el presente trabajo se abordan fundamentalmente los atributos claves que caracterizan a esta estrategia, así como una visión histórica acerca de la utilización de la misma, finalizando con un análisis de las diversas técnicas de implantación empleadas en distintas empresas y una muestra de diversas experiencias llevadas a cabo por empresas de variados ámbitos y características.

I. Introducción

En la pasada década, quizás más que en ninguna otra desde el advenimiento de la producción en masa, se ha producido una redefinición más profunda de las formas de trabajo en los Estados Unidos y Europa. La diferencia clave es la «responsabilidad compartida». Esto ha venido unido a un

cambio en algunas suposiciones fundamentales relativas al rendimiento y cambio organizacional. Así, al comienzo de los ochenta, el análisis de la literatura existente relativa a la organización condujo a las siguientes conclusiones: organizaciones más grandes implican organizaciones mejores, el crecimiento continuo es un proceso natural y deseable en el desarrollo del ciclo de vida organizacional, y la consistencia y la congruencia son el sello de las organizaciones efectivas.

Sin embargo, al final de la década, cada una de estas suposiciones se ha visto modificada, no porque se desarrollaran nuevas teorías, sino a causa de las dinámicas cambiantes observadas en las organizaciones.

Las suposiciones que sustituyeron a las originales fueron las contrarias y complementarias a éstas, es decir: lo más pequeño, así como lo más grande, también significa lo mejor; el declive, así como el crecimiento, son también fases naturales y deseables del proceso de ciclo de vida organizacional, y por último, el conflicto y la inconsistencia, así como la congruencia y la consistencia, son a su vez indicadores de la efectividad organizacional.

Una razón de esta alteración en las suposiciones ha sido la aparición de un tipo particular de cambio organizacional que hasta ahora había sido visto como una alteración del funcionamiento normal de

la organización y que se ha conocido por el nombre de «Downsizing organizacional». Este término se ha identificado comúnmente con procesos cuyo objeto consiste en reducir, comprimir o consolidar la organización, siendo considerados estos fenómenos a su vez, como el último esfuerzo para evitar la desaparición de la misma.

Por ello, y debido a que las recesiones de principio de los 80 y 90 y el largo deterioro en la competitividad global de las empresas americanas y europeas habían provocado una debilidad potencial en ellas, muchas firmas se encontraron sobrecargadas de personal, sintiéndose pesadas, lentas e ineficientes, de ahí que se replantearan las vías de organizar y gestionar las compañías y apareciera el Downsizing como una más de las estrategias a elegir, sobre todo, en las grandes organizaciones.

Entre los datos e investigaciones que avalan esta idea encontramos que:

- Casi la totalidad de las 1000 firmas que recoge Fortune se comprometieron con el Downsizing entre 1985 y 1990, y la mayoría de ellas indicaron que seguirían comprometiéndose con éste en el futuro (Heenan, 1990).
- Sólo en 1990 fueron despedidos en los Estados Unidos el triple de empleados que en 1989, y 1989 sobrepasó con creces a 1988 en el número de despidos y bajas laborales (Cameron, Freeman y Mishra, 1993).
- Los resultados de la encuesta anual que sobre Downsizing efectúa la A.M.A. (American Management Association) señalaban que casi el 26% de las empresas encuestadas estaba haciendo planes para reducir su tamaño en la segunda mitad de 1995. Este porcentaje fue el más alto registrado durante los 8 años en los que se había venido realizando esta encuesta (Szwergold, 1994).
- En la encuesta realizada sobre 150 directivos (Flynn, 1994), el 85% señaló que, tras varios años de haber implantado el Downsizing, todavía existían excedentes de personal y, por lo tanto, el potencial para continuar aplicándolo en sus empresas en los próximos años era muy elevado.
- Por último, la investigación realizada por Greising (1998) ha puesto de manifiesto que, pese al gran crecimiento económico experimentado en los Estados Unidos en los pasados siete años, el último trimestre del 97 se caracterizó por una ola de despidos que afectará a decenas de trabajadores, observándose este hecho incluso en empresas que estaban obteniendo altos beneficios. Parece ser, según señala el autor, que debido a la alta competitividad de los mercados, y la imposibilidad de elevar los precios, muchas empresas se

ven abocadas a recortar los costes para mantener e incrementar sus ganancias, lo que deja al downsizing como una de las alternativas a implantar. Entre las empresas citadas se encuentran General Electric, Eastman Kodak Co., Levi Strauss & Co., Fruit of Loom Inc., y Boeing Co.

El Downsizing, en consecuencia, no ha sido una mera moda o fenómeno coyuntural sino toda una tendencia que aún sigue vigente.

II. Definición del downsizing organizacional

El Downsizing organizacional comprende un conjunto de actividades que son emprendidas por parte de la dirección y que están encaminadas a la mejora de la eficiencia organizacional, de la productividad y/o de la competitividad

Este término ha nacido del uso popular, por lo que no ha existido ningún concepto previo teórico y preciso sobre el mismo. Superficialmente, el Downsizing puede ser interpretado simplemente como una reducción del tamaño organizacional, confundiendo a menudo con el concepto de declive. Sin embargo, existen importantes diferencias que hacen al Downsizing y al declive fenómenos distintos conceptual y empíricamente.

Del mismo modo, algunas características importantes del Downsizing también lo diferencian de otros conceptos relacionados tales como el «crecimiento a la inversa» (growth-in-reverse), la inadaptación (nonadaptation) o el despido (layoffs). Una clara diferenciación de todos estos conceptos se encuentra en el trabajo de Cameron, Freeman y Mishra (1993).

En cualquier caso, el Downsizing representa una estrategia que afecta al tamaño de la fuerza laboral de la empresa y a sus procesos de trabajo y que posee los siguientes atributos:

Primero: el Downsizing no es algo que surja de forma espontánea en las organizaciones sino que es algo que éstas emprenden deliberadamente, siendo por tanto un conjunto intencionado de actividades. Esto lo diferencia de otros fenómenos como son las pérdidas de cuota de mercado, pérdidas en ingresos o pérdidas involuntaria de recursos humanos, procesos que van asociados con el declive organizacional. El Downsizing implica por tanto una acción organizacional en muchos casos previsual.

Segundo: el Downsizing conlleva corrientemente «reducciones de personal». No obstante, no se limita exclusivamente a ello. Aunque existe una variedad de estrategias de reducción de personal que sí están asociadas con el Downsizing, tales como las transferencias, recolocación externa (outplacement), bajas incentivadas, indemnizaciones, despidos, etc., el Downsizing no siempre supone

reducciones de personal. Ahora bien, dado que existen situaciones en las cuales se incorporan nuevos productos, nuevos recursos o fuentes de ingreso, o se asumen tareas adicionales sin incrementar ostensiblemente el número de empleados, nos encontramos con la necesidad de menos trabajadores por unidad producida en relación con situaciones precedentes.

Tercero: el Downsizing se centra en la mejora de la «eficiencia» de la organización y puede emprenderse de forma proactiva o reactiva con el objeto de contener los costes, incrementar los ingresos o para reforzar la competitividad. Es decir, puede ser puesto en práctica como una reacción defensiva ante el declive o como una estrategia proactiva para incrementar el rendimiento organizacional. En cualquier caso, el Downsizing se diseña normalmente para contener los costes o para disminuirlos.

Cuarto: el Downsizing afecta, consciente o inconscientemente, a los «procesos de trabajo». Así en algunos casos, si la fuerza de trabajo se reduce, dejando un menor número de empleados para que realicen la misma cantidad de trabajo, pueden derivarse diversas consecuencias sobre el trabajo que debe hacerse y cómo debe hacerse, lo que puede provocar sobrecarga de trabajo, ineficiencia, conflicto y baja moral; pero también otros resultados más positivos, tales como una mejora de la productividad o de la eficacia. En otros casos, las actividades de Downsizing implican la reestructuración y eliminación de trabajos, produciéndose la supresión de niveles jerárquicos, la reingeniería de los procesos y la fusión de unidades, todo lo cual conduce de alguna manera a algún tipo de rediseño del trabajo.

En este sentido, la encuesta anual realizada por Deloitte y Touche sobre 1300 ejecutivos de empresas fabriles en 11 naciones industrializadas, y recogida en la *Canadian Management Association Magazine* (C.M.A.M., 1994), es un vivo ejemplo de lo anterior. En estas empresas casi la mitad de los encuestados contestaron que están planeando expandir la capacidad de sus plantas mientras que, paralelamente, reducen su fuerza de trabajo, lo cual les obligará a un rediseño de sus organizaciones (véase también el estudio realizado al respecto por Jancsurak en 1998).

En definitiva, independientemente de si la fuerza de trabajo es el centro o no de las actividades de Downsizing, los procesos de trabajo se ven influenciados de un modo u otro.

III. Evolución histórica de las investigaciones sobre el downsizing

Cuando se conduce una investigación sobre temas muy candentes, tal como probablemente ha estado

ocurriendo con el Downsizing, se procede a menudo sin que exista una definición comúnmente aceptada de su concepto y ámbito, lo que dificulta la sistematización del conocimiento existente. Pese a ello, y para suplir en parte esta carencia, intentaremos recoger a continuación las primeras y principales investigaciones relacionadas con el tema:

- Los trabajos realizados por Freeman y Hannan (1975), Ford (1980), Montanari y Adelman (1987) y McKinley (1987) en los cuales se describían reducciones en el tamaño de la fuerza de trabajo encaminadas fundamentalmente a realizar cambios en la estructura, particularmente, reducciones en el tamaño relativo del componente administrativo.
- Los estudios llevados a cabo por Greenhalgh, Lawrence y Sutton (1988) en los que proponían una jerarquía de estrategias de despido y desgaste y en la cual se basaron los trabajos de Rosenblatt y Mannheim (1988), encaminados a investigar las relaciones entre estas estrategias, y varios atributos organizacionales, con el rendimiento.

Sin embargo, ninguno de estos estudios prestaron atención a los procesos empleados por las organizaciones para implantar el downsizing o para constatar sus efectos sobre la efectividad organizacional.

Una posible explicación de lo anterior podría ser el sesgo mantenido en el desarrollo de la teoría sobre la organización. La mayoría de los modelos que habitualmente han influenciado el pensamiento sobre diseño y cambio organizacional asumieron, explícita o implícitamente, que el crecimiento y la expansión eran los principales predictores de la efectividad, especialmente cuando las organizaciones se enfrentan a un ambiente turbulento y crecientemente complejo. En este sentido cabría destacar:

- Los modelos estructurales contingentes de autores notables como Woodward (1965), Thompson (1967), Lawrence y Lorsch (1967), Blau (1970), Pfeffer y Salancik (1978) y Huber (1984) que sugieren la necesidad de una mayor elaboración y expansión del sistema para hacer frente a un entorno crecientemente complejo. Ampliar las fronteras de las unidades organizativas e incrementar las actividades que analizan y exploran el entorno fueron propuestas como las mejores estrategias de adaptación en ambientes turbulentos.
- La mayoría de los modelos sobre el ciclo de vida organizacional que asumen que el crecimiento continuo y la complejidad creciente son el camino que siguen las organizaciones (Cameron y Whetten, 1981).

- Las teorías organizacionales basadas en el proceso de información (Galbraith, 1977) que sostienen que dado que la cantidad y complejidad de la información se incrementan, se necesita una expansión de los mecanismos de procesamiento de la información en la organización.
- Incluso las teorías ecológicas sugieren que en ambientes turbulentos o inestables las organizaciones generalistas (aquellas que han evolucionado hacia entidades complejas y expansivas) son más apropiadas para sobrevivir que las organizaciones especializadas.

En resumen, y según todos estos modelos, la organización debería desarrollar un nivel de complejidad comparable a la de su entorno si quiere hacerle frente eficazmente, por lo cual, ninguno de estos modelos de diseño y cambio organizacional ha reconocido tradicionalmente la posibilidad del Downsizing como un proceso deseable. En su lugar, han perpetuado una visión que asume la necesidad del crecimiento y la expansión para lograr la efectividad.

Sin embargo, la práctica organizacional habitual exige que se dedique una atención más sistemática al Downsizing y a sus efectos, ya que el incremento de estas actividades ha subrayado el valor de lo pequeño y el minimalismo en las organizaciones, el valor de las reducciones del tamaño y de los recursos en orden a lograr efectividad y el valor del Downsizing continuo como una estrategia organizacional progresiva e inevitable.

Esta visión se ve apoyada por algunos datos entre los que citamos los siguientes:

- En los Estados Unidos y Europa el 25% de las entidades de crédito han emprendido procesos de Downsizing y de «Reengineering» en los últimos años y según un estudio realizado por CSC Index Inc. sobre una muestra de 497 grandes compañías norteamericanas y 124 compañías europeas, la mayoría manifestaba que los resultados de estos procesos eran favorables y exitosos (Tursman, 1994).
- La encuesta realizada por Dun y Bradstreet Software, donde se recogen las opiniones dadas por los directivos de Sistemas de Información sobre cuáles son los temas prioritarios en la situación actual, y en la que las respuestas fueron: Reengineering, en un 52% de los casos, y Downsizing-Consolidación, en un 31%. Su misión se centraba por tanto en la utilización de estos procedimientos para la mejora de la productividad organizacional y para conseguir mayor rapidez y calidad en la atención al cliente, todo ello de cara a incrementar la competencia organizacional (Fogarty, 1994).

IV. Implantación del downsizing en las organizaciones

Mientras que el Downsizing se ha ido convirtiendo en un hecho cotidiano en la vida organizacional, aún no se comprenden bien cuáles son las líneas básicas para implantarlo con más eficacia.

La razón que subyacía tras los despidos de los últimos años parecía ser la reducción del personal, comenzando por las capas de mayor edad. Para ello, el método directo más utilizado por el Downsizing fue la eliminación de empleados a través de jubilaciones anticipadas, la recolocación externa, el traslado a otras unidades, el reemplazo de empleados regulares por contratos de ayuda temporal y, por último, los despidos. Se buscaba de este modo un incremento de los beneficios económicos y organizacionales. Sin embargo, normalmente el Downsizing se acometió imprudentemente y no se consiguieron estos beneficios (Margulis, 1994; Clark y Koonce, 1997; Heller, 1997; Mishra et alia, 1998), llegándose a cuestionar si realmente el Downsizing podría incrementar la eficiencia (Colby, 1996).

En realidad, lo que latía bajo los resultados contradictorios obtenidos tras la utilización del Downsizing, no era tanto el cuestionamiento del Downsizing en sí, sino el de su forma de implantación. Quedaba de manifiesto que para conseguir algunos de los resultados perseguidos era necesario identificar en primer lugar las razones reales de los problemas y, sólo entonces, diseñar e implantar adecuadamente la estrategia de Downsizing apropiada.

Según Buhler (1994), el Downsizing necesitaría comenzar con una cuidadosa planificación y visión de futuro. Dicho plan debería comunicarse adecuadamente a todos los departamentos y divisiones afectadas, o a toda la organización. Este primer paso es el que va a condicionar probablemente el éxito del Downsizing. Un segundo paso, y decisivo también, se centraría en el papel desempeñado por la dirección, la cual debería mantener la moral y la satisfacción de los empleados supervivientes. Señala el autor que el mayor error cometido en la implantación del Downsizing es la utilización de reducciones de tamaño indiscriminadas a lo largo de toda la organización pues, como se ha podido comprobar, esta estrategia no da resultado en la mayoría de los casos. Así mismo debería ponerse un gran cuidado en la evaluación de los costes de eliminar puestos de trabajo vitales y funciones principales de la empresa antes de «coger las tijeras».

En relación a los errores mencionados, cabe señalar la existencia de algunas investigaciones que han puesto de manifiesto las equivocaciones más comunes cometidas por las organizaciones al emprender procesos de Downsizing, y entre las que se encuentran:

— El estudio llevado a cabo por Moravec en 1994 sobre empresas que emprendieron procesos de Downsizing, y en el que se identificaron algunos fallos muy frecuentes cometidos por las mismas y que aparecen a continuación.

1. *No comunicar al personal una visión clara de los objetivos específicos que se pretenden alcanzar.*
2. *Ignorar otras alternativas al Downsizing que normalmente pueden existir.*
3. *Torpe manejo de los factores emocionales del personal.*
4. *Ignorar los efectos que el Downsizing puede tener sobre otros agentes sociales tales como: clientes, proveedores, socios, sindicatos, etc.; y, consecuentemente, sobre la imagen de la empresa.*
5. *No atender debidamente a los trabajadores despedidos o desplazados por el Downsizing.*

— El amplio trabajo de campo realizado mediante entrevistas por Hitt y asociados (1994) en el que se identificaron algunas tácticas ineficaces en la implantación del Downsizing, tales como las bajas voluntarias incentivadas y los despidos indiscriminados y simultáneos por áreas funcionales y niveles jerárquicos, táctica esta última que se consideró, hasta cierto punto, incluso peligrosa. En este sentido hay que reseñar que la implantación de un Downsizing desproporcionado genera muchos problemas. Si no se hace adecuadamente, sino de una forma desmedida, se cae en una especie de «anorexia» organizacional, lo que provoca efectos devastadores sobre la «moral» de la empresa, sobre algunos puntos fuertes y habilidades para mantenerse operativos (The Economist, 1994; Kuehn, 1997) e incluso para crecer en un futuro (Krizan, 1997). Esto viene ocurriendo en algunas empresas americanas que han comenzado a convertirse en compañías anoréxicas, adictas al Downsizing como única estrategia posible. Así, un estudio realizado por la American Management Association (The Economist, 1994) sugiere que menos de la mitad de las empresas que han emprendido procesos de Downsizing en los últimos cinco años alcanzaron beneficios, por lo que muchos altos directivos comienzan a reconocer que el Downsizing, por sí solo y mal implantado, no es suficiente para solucionar sus problemas empresariales.

Aunque muchas compañías contemplan el Downsizing como una vía para mantener su «ventaja competitiva» (y sin duda las reducciones de plantilla pueden ayudar a una organización a conseguir este objetivo), cuando se hace de forma indiscriminada

no suelen obtenerse los resultados deseados. Por ello, y con la pretensión de descubrir las alternativas eficaces para una implantación positiva del Downsizing, se han llevado a cabo una serie de investigaciones, entre las que se encuentran:

— El trabajo mencionado anteriormente, realizado por Hitt y Asociados (1994), donde se identificaron también las siguientes tácticas positivas.

- *Comenzar con un esfuerzo consensuado entre todos: los sindicatos, directivos y representantes del nivel sobre el cual se va a determinar el «rightsizing» a largo plazo, de forma que la empresa no pierda su «identidad corporativa».*
- *Proteger las competencias y áreas funcionales o de mercado más importantes y básicas para la organización.*
- *Poner énfasis en los equipos y grupos de trabajo, en la formación intensiva y en el liderazgo durante el tiempo que dure el proceso de reducción y después de él.*

— Los estudios de Doe (1994) sobre la experiencia de empresas canadienses que habían implantado adecuadamente procesos de Downsizing y en los que se enfatizan las siguientes pautas:

1. *Comunicación.*
2. *Compromiso e implicación de los empleados.*
3. *Confección de un plan para la transición hasta llegar al «rightsizing».*
4. *Apoyo y formación a las personas.*
5. *Revisión de la política de recursos humanos y, posiblemente, de la política salarial y de incentivos.*

— Moravec, Knowdell y Branstead (1994) propusieron a su vez nueve ideas para implantar eficazmente el Downsizing:

1. *Ligar el Downsizing con el futuro de la empresa.*
2. *Considerar otras alternativas al Downsizing.*
3. *Asignar roles adecuados a los recursos humanos.*
4. *Manejar con cuidado los factores emocionales.*
5. *Proporcionar un entrenamiento adecuado en técnicas directivas y de liderazgo.*
6. *Ocuparse adecuadamente de los trabajadores desplazados o despedidos.*
7. *Realizar evaluaciones cuidadosas y periódicas sobre el clima, moral, actitudes y sobre la marcha del plan de Downsizing, observando cómo está afectando a las fortalezas de la empresa.*

8. *Movilizar a los miembros clave o estratégicos de la organización.*

9. *Integrar el Downsizing dentro de un plan más amplio y general de revitalización futura de la empresa.*

- Harne (1994) señaló que un paso necesario en el proceso de implantación del Downsizing sería la formación de los llamados «Grupos de Crisis». Según el autor, el Downsizing debería ser abordado por la compañía como una situación de crisis, y como tal, reunir un equipo de directivos constituido por ejecutivos experimentados con la responsabilidad necesaria para tomar decisiones en sus respectivas áreas de conocimiento (finanzas, legislación, etc.). A su vez, todos los directivos tendrían que prestar especial atención a los cambios emocionales experimentados por sus empleados, darles asistencia, incrementar los controles, mitigar los rumores, optimizar los recursos y salvaguardar los sueldos. En definitiva, la misión fundamental de estos grupos consistiría en facilitar la transición pacífica entre el antes y el después del Downsizing.
- Mishra, A. y Mishra, K. (1994) destacaron como en muchas ocasiones las estrategias utilizadas para implantar el Downsizing pueden venir condicionadas por la existencia de determinados factores que marcan las líneas a seguir. En su estudio realizado en 1994 sobre 91 empresas en el sector del automóvil (sector donde debido a la continua incertidumbre y la creciente competencia global, el Downsizing ha tenido un gran caldo de cultivo), se señaló la confianza como factor determinante. De este modo, una estrategia basada en el rediseño sería adecuada cuando exista un clima de confianza mutua dentro de la alta gerencia. Cuando esta confianza se extiende entre los miembros de la organización, sus clientes y proveedores clave, la estrategia más positiva sería la basada en un cambio sistémico. Estas dos estrategias se asocian a su vez positivamente con resultados favorables en las áreas de reducción de costes y mejora de la calidad.

Actualmente, la importancia y la vigencia de todas estas recomendaciones se ve reforzada por los últimos estudios realizados al respecto por autores como Wormald (1996), Cronin (1997) y Hofmann (1998), entre otros.

V. Experiencias de downsizing

La literatura reciente recoge otras experiencias interesantes relativas a la implantación del Downsizing en función de diversos factores que influyen en la actividad empresarial, y entre las que se incluyen:

- La encuesta realizada por la A.M.A. (Small Business Reports, 1994) sobre la implantación del Downsizing organizacional en grandes y pequeñas empresas, que resaltó que, mientras que el Downsizing y las reducciones de puestos de trabajo continuaban acelerándose en las grandes empresas, la tendencia era la contraria en aquellas empresas con menos de 250 empleados.

No obstante, la octava encuesta anual también confirmó que cuando las pequeñas compañías eliminan puestos de trabajo, los recortes son más profundos y radicales y se dirigen principalmente a los empleados de cuello azul, siendo implantadas normalmente como respuesta ante las condiciones del mercado más inmediatas. Así, según la encuesta, alrededor del 60% de las reducciones de puestos de trabajo en las empresas pequeñas fueron debidas, en todo o en parte, a una caída actual o prevista de las ventas y de la actividad económica de las empresas. En comparación con lo anterior, las reducciones de puestos en las compañías más grandes son debidas principalmente a cuestiones estratégicas o estructurales. Menos de la mitad (46%) manifestó que sus reducciones fueron provocadas por las condiciones del mercado. De todo ello se desprende que, dada la relación que existe en las pequeñas empresas entre reducciones de empleos y condiciones de mercado, son estas pequeñas firmas las que menos beneficios pueden esperar con la práctica del Downsizing.

- Elliot (1994) resaltó cómo el modo en que una compañía afronta el Downsizing depende en gran parte de su tamaño y recursos. Así, por ejemplo, para las compañías grandes y con beneficios será más fácil que para las medianas o pequeñas ofrecer incentivos a los empleados.
- Echikson (1994) señaló que el Downsizing en Europa resulta más difícil y complicado de implantar que en Estados Unidos. La existencia en Europa de fuertes sindicatos, de leyes laborales más inflexibles y las altas tasas de paro (con una media cercana al 12%) hacen muy lento y costoso para las compañías el desprenderse de trabajadores. Sin embargo, a pesar de todos estos inconvenientes, IBM Europa después de haber obtenido pérdidas por valor de 1700 millones de dólares en 1993, emprendió un ambicioso y necesario proceso de Downsizing.
- La propagación del Downsizing a nivel mundial queda reflejada en diversos estudios, como el realizado por Young-Ju (1997), donde se reseña que casi la mayoría de los treinta mayores grupos empresariales de Korea ha comenzado drásticos planes de Downsizing; las conclusiones

obtenidas por Hunter (1997) sobre los estilos propios de implantación del Downsizing en las empresas japonesas; y los esfuerzos de reforma económica de numerosos países en vía de desarrollo (Rama, 1997) que están adoptando cuidadosas estrategias de Downsizing como una de las vías fundamentales para hacer más eficiente el sector público.

— También es interesante destacar en relación al sector público que, en el informe encargado por Al Gore, vicepresidente de los Estados Unidos, se contemplaban alrededor de 400 medidas específicas para cambiar el gobierno federal y mejorar su funcionamiento, medidas entre las que se encontraban procesos de Downsizing. Los cambios a implantar se preveía que ahorrasen a la nación alrededor de 108.000 millones de dólares en los siguientes 5 años, afectando sólo al sector civil (Long, 1994). En la actualidad, la reforma del sector público americano se extiende hasta implicar a las fuerzas armadas, según el plan propuesto por el secretario de defensa William S. Cohen (Crock, 1997).

VI. Conclusiones

En las líneas anteriores se ha puesto de manifiesto como, pese a diversas críticas y problemas derivados de su inadecuada implantación, la trascendencia del Downsizing ha adquirido la suficiente importancia como para requerir de un estudio sistemático y riguroso. Su aplicación ha pasado a afectar a empresas de tamaño, procedencia, sector y características muy diferentes. El perfil del personal afectado también ha sufrido transformaciones, pues si en un principio recaía principalmente sobre empleados de «cuello azul» (Hirschorn and associates, 1993; Revista Focus, 1994), actualmente se ha propagado a todo tipo de empleados, alcanzando a los denominados de «cuello blanco» y a personal de todos los niveles jerárquicos de la empresa (Weimer, Knill, Moore y Trunk, 1997).

Debido a que aún continúan presentándose importantes oportunidades de consolidación, reingeniería y reducción de costes, el Downsizing parece no haber concluido, pero lo que sí se está planteando actualmente es la necesidad de discriminar entre tres tipos diferentes de Downsizing (retrenchment, downscaling y downscoping) para adaptarse a las particularidades específicas de la empresa objeto del Downsizing y conseguir de esta forma los máximos beneficios posibles (DeWitt, 1998).

No obstante, y para concluir, nos gustaría señalar que el Downsizing en sí no es la panacea, sino una vía más a disposición de las organizaciones para

mantenerse competitivas. Esta vía, centrada especialmente en el componente de los costes, puede ver limitada sus efectos a largo plazo si no se complementa con una atención por parte de los directivos al componente de ingresos en la cuenta de resultados. Esto llevaría a que muchas empresas redescubrieran, en este contexto, las virtudes del desarrollo interno (Galbraith, 1996).

Bibliografía

ANÓNIMO: «Downsizing trends». Small Business Reports. Vol: 19. Nov 1994. pp. 62-63.

ANÓNIMO: «Manufacturing to continue downsizing». CMA Magazine. Vol: 68. Mayo 1994. p. 32.

ANÓNIMO: «Salaried workers are targets of corporate downsizing». HR Focus. Vol: 71. Jun 1994. p. 21.

ANÓNIMO: «The anorexic corporation». The Economist. Vol: 332. Sep 3, 1994. pp. 19-20.

ANÓNIMO: «When slimming is not enough». The Economist. Vol: 332. Sep 3, 1994. pp. 59-60.

BLAU, P. M.: «A formal theory of differentiation in organizations». American Sociological Review. Vol: 35. 1970. pp. 210-218.

BUHLER, P.: «Downsizing». Supervision . Vol: 55. Nov 1994. pp. 24-26.

CAMERON, K. S. y WHETTEN, D. A.: «Perceptions of effectiveness over organizational life cycles». Administrative Science Quarterly. Vol: 26. 1981. pp. 525-544.

CAMERON, K.; FREEMAN, S.; MISHRA, A.: «Downsizing and redesigning organizations». En: HUBER, G.; GLICK, W.: «Organizational change and redesign». Oxford University Press. New York. 1993. pp. 19-63.

CLARK, J.; KOONCE, R.: «Engaging survivors». Executive Excellence. Vol: 14. Mayo 1997. pp. 12-13.

COLBY, D.: «The five great management myths». Business Quarterly. Vol: 61. Invierno de 1996. pp: 93-95.

CROCK, S.: «A war on fat at Pentagon Inc.». Business Week. Noviembre de 1997. pp. 88-92.

CRONIN, M.: «OPM's experience with career transition programs». Public Manager. Vol: 26. Verano de 1997. pp. 27-30.

DeWITT, R.: «Firm, industry and strategy influences on choice of downsizing approach». Strategic Management Journal. Vol: 19. Enero, 1998. pp. 59-79.

DOE, P.: «Creating a resilient organization». Canadian Business Review. Vol: 21. Verano 1994. pp. 22-25.

- ECHIKSON, W.: «IBM's European travail». *Fortune*. Vol: 130. Oct 3, 1994. p. 88.
- ELLIOT, J. R.: «Risks and opportunities in downsizing the work force». *Risk Management*. Vol: 41. Abril 1994. pp. 101-110.
- FLYNN, G.: «Downsizing survivors can get back on track with help». *Personnel Journal*. Vol: 73. Noviembre 1994. pp. 18.
- FOGARTY, K.: «Reengineering, downsizing top list of user concerns». *Network World*. Vol: 11. Jun 6, 1994. p. 9.
- FORD, J.: «The administrative component in growing and declining organizations: a longitudinal analysis». *Academy of Management Journal*. Vol: 23. 1980. pp. 615-630.
- FREEMAN, J. y HANNAN, M.: «Growth and decline processes in organizations». *American Sociological Review*. Vol: 40. 1975. pp. 215-228.
- GALBRAITH, J.: «El desarrollo interno de la empresa. La clave está en gestionar adecuadamente la separación entre las nuevas actividades y las pre-existentes». *Harvard-Deusto Business Review*. Vol: 72. 1996. pp. 33-36.
- GALBRAITH, J. R.: «Organizational design». Reading, MA: Addison-Wesley. 1977.
- GREENHALGH, L.; LAWRENCE, A. T. y SUTTON, R.I.: «Determinants of workforce reduction strategies in declining organizations». *Academy of Management Review*. Vol: 13. 1988. pp. 241-254.
- GREISING, D.: «It's the Best of Times—or Is It?». *Business Week*. Enero de 1998. pp. 36-38.
- HARNE, E.: «A manager's guide to downsizing». *Security Management*. Vol: 38. Mayo 1994. pp. 20-21.
- HEENAN, D.A.: «The downside of downsizing». *Across the board*. Mayo 1990. pp. 17-19.
- HELLER, R.: «Still drowning after downsizing». *Management Today*. Enero, 1997. p. 23.
- HIRSCHORN, L. y ASSOCIATES: «Cutting back: retrenchment and redevelopment in human and community services». San Francisco: Jossey-Bass. 1993.
- HITT, M; KEATS, B; HARBACK, H; NIXON, R.: «Rightsizing: Building and maintaining strategic leadership and long-term competitiveness». *Organizational Dynamics*. Vol: 23. Otoño 1994. pp. 18-32.
- HOFFMANN, P.: «Downsizing: Confidentiality vs. disclosure». *Healthcare Executive*. Vol: 13. Enero-Febrero de 1998. p. 46.
- HUBER, G. P.: «The nature and design of post-industrial organizations». *Management Science*. Vol: 30 (8). 1984. pp. 928-951.
- HUNTER, D.: «Downsizing Japan -style». *Chemical Week*. Vol: 159. Enero de 1997. p. 23.
- JANCSURAK, J.: «Right reasons for rightsizing right now». *Appliance Manufacturer*. Vol: 46. Enero 1998. pp. E5-E12.
- KRIZAN, W.: «Business Roundtables Takes AIM at Nagging Project Problems». *E.N.R.*. Vol: 239. Diciembre de 1997. p. 13.
- KUEHN, R.: «Business Communications Review». Vol: 27. Enero, 1997. p. 72.
- LAWRENCE, P. R. y LORSCH, J. W.: «Organization and environment: managing differentiation and integration». Boston: Harvard University, Graduate School of Business Administration. 1967.
- LONG, J.: «Reinventing government as success stories». *Chemical and Engineering News*. Vol: 72. Sep 26, 1994. p. 23.
- MCKINLEY, W.: «Complexity and administrative intensity: the case of declining organizations». *Administrative Science Quarterly*. Vol: 32. 1987. pp. 87-105.
- MARGULIS, S. T.: «Bad news, good news about downsizing». *Managing Office Technology*. Vol: 39. Abril 1994. pp. 23-24.
- MISHRA, A.; MISHRA, K.: «The role of mutual trust in effective downsizing strategies». *Human Resource Management*. Vol: 33. Verano 1994. pp. 261-279.
- MISHRA, K.; SPREITZER, G.; MISHRA, A.: «Preserving employee morale during downsizing». *Sloan Management Review*. Vol: 39. Invierno de 1998. pp. 83-95.
- MONTANARI, J. R. y ADELMAN, P. J.: «The administrative component of organizations and the ratchet effect: a critique of cross-sectional studies». *Journal of Management Studies*. Vol: 24. 1987. pp. 113-123.
- MORAVEC, M.: «The right way to rightsize». *Industry Week*. Vol: 243. Sep 5, 1994. p. 46.
- MORAVEC, M; KNOWDELL, R; BRANSTEAD, E.: «Mistakes to avoid during downsizing». *HR Focus*. Vol: 71. Sep 1994. p. 7.
- PFEFFER, J. y SALANCIK, G. R.: «The external control of organizations». New York: Harper and Row. 1978.
- RAMA, M.: «Efficient public sector downsizing». *Finance & Development*. Vol: 34. Septiembre de 1997. pp. 40-43.
- ROSENBLATT, Z. y MANNHEIM, B.: «A model of workforce reduction strategies in high-tech organizations: a pilot study». Working paper. 1988.

SZWERGOLD, J.: «Leaner, meaner and fine tuned». Management Review. Vol: 83. Noviembre 1994. p. 5.

THOMPSON, J. D.: «Organizations in action: social science bases of administrative theory». New York: McGraw-Hill. 1967.

TURSMAN, C.: «Downsizing coupled with reengineering yields healthy gains». Business Credit. Vol: 96. Sep 1994. pp. 32-35.

WEIMER, G.; KNILL, B.; MOORE, B. Y TRUNK, C.: «Workers: Too few and too many». Material

Handling Engineering. Vol: 52. Diciembre 1997. pp. 49-53.

WOODWARD, J.: «Industrial organization: theory and practice». New York: Oxford University Press. 1965.

WORMALD, K.: «Working stiff». Office Systems. Vol: 13. Diciembre de 1996. pp. 51-53.

YOUNG-JU, S.: «Restructuring: Will it save Korea's falling dominoes?». Business Korea. Vol: 14. Noviembre de 1997. pp: 22-23.