

**Documento de Trabajo 02/02**  
**Causas de la reducción de plantillas desde la**  
**perspectiva neoinstitucional**

Roberto Sánchez Gómez  
Isabel Suárez González

*Universidad de Salamanca*

**Resumen**

El trabajo aborda el fenómeno de las reducciones de plantilla estudiando las causas del mismo desde la perspectiva del neoinstitucionalismo en la teoría de la organización. Este enfoque aporta una explicación complementaria frente a la explicación tradicional que contempla únicamente motivos económicos basados en la búsqueda de la eficiencia. Se señala, frente a ello, la importancia de la búsqueda de la legitimidad por parte de las empresas en el entorno en el que están inmersas y el modo en el que el entorno influye en la adopción de aquellas estrategias y prácticas gerenciales que se consideran adecuadas para una buena gestión, atribuyendo un papel determinante al marco legal, la incertidumbre y la emergencia y consolidación de ideologías directivas.

**Palabras clave:** reducción de plantilla, neoinstitucionalismo, isomorfismo institucional.

Dpto. Administración y Economía de la Empresa  
Facultad de Economía y Empresa  
Universidad de Salamanca  
Campus Miguel de Unamuno, s/n  
37007 Salamanca  
Tfno: +34.923.29 45 00 ext. 3503 y 3452  
Fax: +34.923.29 47 15  
e-mail: [isuarez@usal.es](mailto:isuarez@usal.es)  
[oizorob@yahoo.es](mailto:oizorob@yahoo.es)

# **Causas de la reducción de plantillas desde la perspectiva neoinstitucional**

Roberto Sánchez Gómez  
Isabel Suárez González

*Universidad de Salamanca*

## **Resumen**

El trabajo aborda el fenómeno de las reducciones de plantilla estudiando las causas del mismo desde la perspectiva del neoinstitucionalismo en la teoría de la organización. Este enfoque aporta una explicación complementaria a la explicación tradicional que contempla únicamente motivos económicos basados en la búsqueda de la eficiencia. Se señala, frente a ello, la importancia de la búsqueda de la legitimidad por parte de las empresas en el entorno en el que están inmersas y el modo en el que el entorno influye en la adopción de aquellas estrategias y prácticas gerenciales que se consideran adecuadas para una buena gestión, atribuyendo un papel determinante al marco legal, la incertidumbre y la emergencia y consolidación de ideologías directivas.

**Palabras clave:** reducción de plantilla, neoinstitucionalismo, isomorfismo institucional.

Dpto. Administración y Economía de la Empresa  
Facultad de Economía y Empresa  
Universidad de Salamanca  
Campus Miguel de Unamuno, s/n  
37007 Salamanca  
Tfno: +34.923.29 45 00 ext. 3503 y 3452  
Fax: +34.923.29 47 15  
e-mail: [isuarez@usal.es](mailto:isuarez@usal.es)  
[oizorob@yahoo.es](mailto:oizorob@yahoo.es)

# 1. INTRODUCCIÓN

Los programas de reducción de plantilla se han convertido en las últimas décadas en un fenómeno de gran importancia debido a la frecuencia y magnitud con que se han producido en las economías de los países industrializados, así como por sus consecuencias económicas y sociales<sup>1</sup>. Las reducciones de plantilla se enmarcan dentro de un fenómeno complejo y más amplio, el de las reestructuraciones empresariales, que pueden conllevar la implementación de las mismas o no. Tradicionalmente, se han aducido causas económicas para explicar los recortes de plantillas, argumentando que son necesarios para hacer frente a una crisis económica o bien para mejorar la situación económica y financiera de la empresa. En cualquier caso, el *leitmotiv* siempre es el mismo: la búsqueda de la eficiencia. Sin embargo, este motivo puede ponerse en tela de juicio por dos razones: por una parte, los recortes son llevados a cabo también por organizaciones rentables y saneadas, y, por otra, la evidencia empírica no es concluyente a la hora de mostrar que los recortes de plantilla conducen a una mejora de los resultados, señalando que en muchos casos el efecto es negativo. No puede afirmarse con claridad cuál es la relación entre la reducción de plantilla y la mejora de los resultados: algunos autores encuentran que la reducción de plantilla produce efectos negativos; otros autores, por el contrario, defienden la existencia de efectos positivos; por último, otros trabajos no encuentran ningún efecto (Wayhan y Werner, 2000)<sup>2</sup>. Entonces, ¿por qué las organizaciones reducen sus plantillas? Cabe pensar que las empresas consideran opciones estratégicas futuras, basadas en el beneficio económico en vez de en el beneficio contable. Además, aunque las organizaciones estén obteniendo buenos resultados, pueden creerse en disposición de mejorarlos si disminuyen el tamaño de sus plantillas como medio para: a) reducir costes, b) aumentar la flexibilidad (por ejemplo, eliminando niveles organizativos redundantes de la estructura), c) contratar a personal más joven y/o cualificado cuyas capacidades sean más acordes con la estrategia que pretende seguir la empresa, d) centrarse en sus competencias distintivas y en aquellos negocios que suponen la mayor fuente de rentabilidad o e) mejorar su cotización en el mercado de valores. Aun así, esto no despeja el interrogante de por qué acudir a la reducción de plantilla para lograr el objetivo de la mejora de la eficiencia y no a otras medidas diversas. Es

---

<sup>1</sup> Sirva de ejemplo el siguiente dato: en el caso español, el 70% de los trabajadores se jubila antes de cumplir 65 años, y el 43% lo hace a los 60 años (Valverde, 1999).

<sup>2</sup> Estos autores llevan a cabo un estudio longitudinal para analizar el impacto de la reducción de plantillas sobre los resultados. La razón a la que achacan la falta de acuerdo entre las conclusiones de los distintos estudios empíricos es a las diferencias metodológicas a la hora de abordar el problema en cuanto a la representatividad de la muestra, la definición del downsizing y el empleo o no de un grupo de variables de control. Además de las fuentes de discordancias que señalan estos autores también podríamos señalar el horizonte temporal del downsizing.

más, si contemplamos los recursos humanos adecuadamente, esto es, no como un coste sino como un activo estratégico, cuyo valor es la suma actualizada de los flujos de renta que puede generar en el futuro, resulta paradójico depositar las bases de un futuro crecimiento en la reducción de empleados, que constituyen en última instancia el fundamento de una ventaja competitiva sostenible.

Salvo que identifiquemos la razón de estas medidas con el objetivo que persiguen, esto es, la mejora de la eficiencia, es preciso indagar con mayor profundidad en las causas de los recortes de plantilla. Es necesario preguntarse por otras motivaciones que, sin restar importancia a las económicas, pueden contribuir a explicar por qué las organizaciones reducen el tamaño de sus plantillas. En este sentido, la perspectiva neoinstitucional puede aportar alguna luz sobre el problema. Ésta enfatiza la importancia de los procesos sociales que tienen lugar en el entorno de las organizaciones y la búsqueda de la legitimidad por parte de las mismas como motor de su comportamiento, de tal manera que ambos factores pueden condicionar de forma decisiva la toma de decisiones de los directivos.

El objetivo de este trabajo es analizar las causas de las reducciones de plantillas que llevan a cabo las empresas<sup>3</sup>, utilizando como marco teórico la teoría neoinstitucional en el ámbito de las organizaciones. El interés del estudio se encuentra en relacionar los recortes de plantilla con el punto de vista del nuevo institucionalismo acerca del comportamiento de las organizaciones, a fin de proporcionar una explicación complementaria satisfactoria de por qué las empresas deciden reducir su fuerza de trabajo. Asimismo, la necesidad y utilidad de este análisis se justifica en que, pese a que algunos trabajos desarrollan un marco conceptual para analizar las reducciones de plantilla (Budros, 1999), no se centran exclusivamente en implicaciones que se siguen de las ideas neoinstitucionalistas.

La estructura del trabajo es la siguiente: en primer lugar, introducimos el tema aclarando las diferencias entre términos muy relacionados como reestructuración empresarial, reducción de plantillas y downsizing. A continuación exponemos

---

<sup>3</sup> Son pocos los trabajos que se ocupan de las causas o antecedentes de la reducción de plantillas (Budros, 1999), sobre todo si tenemos en cuenta el número de estudios dedicados a sus consecuencias. De hecho, el mayor énfasis se ha puesto en las consecuencias (Suárez y Vicente, 2000), en tres niveles de análisis distintos: en primer lugar, a nivel individual, sobre los empleados (tanto los despedidos como los que sobreviven a los programas de reducción de la plantilla); en segundo lugar, a nivel empresarial: sobre los resultados (aquí se incluye la valoración que efectúan los mercados de valores de los anuncios de despidos masivos), sobre los efectos en las estructuras organizativas y sobre la capacidad innovadora; por último, a nivel del entorno y la sociedad, sobre la situación del empleo en general en la economía y las consecuencias sociales de la pérdida de puestos de trabajo.

brevemente los fundamentos de la teoría neoinstitucional para pasar, en tercer lugar, a ver su aplicación al fenómeno de la reducción de plantillas. Para ello, formulamos cuatro proposiciones a nivel teórico que puedan servir de base para su contraste empírico en posteriores estudios. Finalmente, concluimos el trabajo señalando la aportación y limitaciones del mismo y dos posibles líneas de investigación futura.

## **2. REESTRUCTURACIÓN EMPRESARIAL Y DOWNSIZING**

En la literatura sobre reducciones de plantilla pueden encontrarse términos muy relacionados como reestructuración, downsizing y recorte de plantilla. Sin embargo, estos no siempre son definidos con claridad. Por este motivo resulta necesario precisar el contenido y alcance de los mismos.

Poniendo en relación los tres términos su denominador común es que todos ellos se refieren a la reducción del tamaño de la empresa. No obstante, es muy distinto que la reducción del tamaño se deba a una reducción en el ámbito geográfico, en el de producto o en el vertical. El término reestructuración, entendido de forma amplia, puede implicar un cambio en cualquiera de los tres ámbitos. La reestructuración, entendida como cambio, puede afectar a la estrategia y/o a la estructura organizativa y económico-financiera. Siguiendo a Bowman y Singh (1993) podemos distinguir tres tipos de reestructuración: reestructuración financiera, reestructuración corporativa y reestructuración organizativa. La reestructuración financiera puede referirse a cambios significativos en el nivel de endeudamiento debidos a LBOs o MBOs y a cambios en la estructura de capital como consecuencia de adquisiciones y fusiones. La reestructuración corporativa consiste en cambios significativos en la composición de la cartera de negocios, tales como adquisición de nuevas líneas de negocio, abandono o desinversión en otras y reducción del grado de diversificación del producto (ámbito de producto), cambios en el grado de especialización de las distintas fases de la cadena de valor (ámbito vertical) y cambios en cuanto a los mercados a los que se dirigen (ámbito geográfico). Por último, las reestructuraciones organizativas hacen referencia a cambios significativos y rápidos en la estructura organizativa interna, tales como cambios en la política de recursos humanos y cambios en el grado de formalización y centralización de la estructura.

En cuanto a las decisiones de downsizing, no existe una única definición de downsizing aceptada por todos los investigadores. Las diferencias estriban en el grado de amplitud con que éste se defina (Wayhan y Werner, 2000).<sup>4</sup> Cuando se define de forma restrictiva, se utiliza el término downsizing para referirse a

---

<sup>4</sup> La existencia de múltiples definiciones se debe también al origen popular y no académico de la expresión.

despidos. Por el contrario, cuando se define en sentido amplio se alude a las diversas formas de reducir el personal tales como, además de despidos, prejubilaciones y bajas incentivadas. Además de esta clasificación dual, otra posible es la que ofrece DeWitt (1998), que distingue tres modalidades de downsizing: a) Políticas de recorte de gastos (*retrenchement*), b) Redimensionamiento (*downscaling*) y c) Racionalización de la cartera de negocios (*downscoping* o *refocusing*).

El término más amplio es el de reestructuración. Si entendemos ésta como un proceso que se pone en marcha como consecuencia de factores internos y/o externos y que afecta a los aspectos internos de las organizaciones (a su estructura y/o a su estrategia), tanto el downsizing como las reducciones de plantilla podrían incluirse dentro de la expresión reestructuración. Por ejemplo, dentro de la clasificación de Bowman y Singh (1993) habría que incluir el downsizing dentro del tipo reestructuración organizativa.

Dependiendo de la amplitud con que se defina, el downsizing hace referencia a 1) únicamente a despidos masivos, 2) diversas medidas dirigidas a reducir el tamaño de la fuerza de trabajo (despidos, prejubilaciones y bajas incentivadas) y 3) un amplio conjunto de medidas de reestructuración. Las anteriores clasificaciones ofrecen tipologías de lo que consideran downsizing en función del contenido que atribuyen al mismo. Sin embargo, no aportan una definición de downsizing. Sin entrar a discutir qué aspectos debería recoger una definición de downsizing, pensamos que el rasgo característico del downsizing es que éste (se defina de forma más o menos amplia) afecta de forma significativa a los recursos humanos. En este sentido, la clasificación de DeWitt (1998) cabría situarla, en nuestra opinión, como una propuesta dentro del término reestructuración más que del downsizing. De hecho, podría encuadrarse dentro de los tipos de reestructuración corporativa y organizativa que forman parte de la clasificación de Bowman y Singh (1993).

Una definición (y no una clasificación) de downsizing que puede tomarse como punto de partida en la literatura académica sobre estas estrategias es la que aportan Freeman y Cameron (1993, 12). Para estos autores se trata de “un conjunto de actividades, emprendidas por la dirección de la empresa, que afectan al volumen de la fuerza de trabajo y al diseño de los procesos relacionados con ella y que tienen como objetivo mejorar la eficiencia organizativa, su productividad y/o competitividad”. De esta definición pueden extraerse cuatro características básicas (Suárez, 1999, 81-82):

- a) Las estrategias de downsizing no son algo que le ocurre a una organización, sino algo que sus órganos de dirección deciden voluntariamente. Esto diferencia este concepto del de declive organizativo.

- b) La disminución de la plantilla puede materializarse en una amplia variedad de políticas operativas: como son los despidos colectivos, los expedientes de regulación de empleo, las jubilaciones anticipadas, las bajas incentivadas o la congelación de nuevas contrataciones.
- c) Las medidas van dirigidas a mejorar la eficiencia o efectividad de la organización. Pueden tener un carácter tanto reactivo como proactivo: pueden ser implantadas como una acción defensiva contra los síntomas de declive organizativo (pérdida de cuota de mercado, de ingresos, problemas de liquidez...); o como una estrategia ofensiva para reforzar la competitividad de la empresa.
- d) Se haya buscado deliberadamente o no, estas estrategias van a afectar a los procesos organizativos: menos personas tienen que hacer al menos la misma cantidad de trabajo, lo que implica necesariamente alguna forma de rediseño organizativo.

Freeman y Cameron (1993) adoptan, pues, un punto de vista económico para explicar el downsizing. En cuanto al carácter del downsizing, puede ser reactivo pero también proactivo, lo que diferencia así las decisiones de downsizing de aquellas que se toman como consecuencia del declive organizativo y/o económico-financiero de la organización o, simplemente, de medidas coyunturales que responden a un deterioro de la rentabilidad o una caída de la demanda.

Finalmente, con la expresión reducción de plantilla<sup>5</sup> se alude a una política de recursos humanos dirigida a la disminución del número de empleados, con independencia de los medios concretos para lograrlo. En consecuencia, puede referirse a despidos, bajas incentivadas o prejubilaciones. En este trabajo hemos optado por hablar de recortes de plantilla con el fin de evitar los sesgos interpretativos de que adolecen las expresiones reestructuración y downsizing.

### **3. EL NEOINSTITUCIONALISMO EN LA TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN**

La teoría institucional tiene su origen en el campo de la sociología; no obstante, debido al desarrollo de la misma hoy cabe hablar de tantos nuevos institucionalismos como disciplinas científicas en las que ha encontrado cabida (economía, sociología, ciencia política, antropología, biología). Pese a las divergencias existentes debidas a la aplicación a un campo científico concreto, todos ellos tienen como eje constitutivo la importancia del entorno institucional

---

<sup>5</sup> Estimamos que es más apropiado hablar de reducción que de ajuste de las plantillas, puesto que este último término es en este sentido más vago y puede emplearse además para hacer referencia a situaciones de reordenación en la estructura interna de las empresas que no necesariamente han de estar relacionadas con las políticas de downsizing.

en el que se desenvuelven las organizaciones y cómo los procesos sociales condicionan y son condicionados por dicho entorno.

Consecuentemente, la teoría institucional señala que las instituciones no son producto únicamente de los planes racionales de los individuos que las crean sino resultado asimismo de un proceso emergente o espontáneo fruto del continuo efecto modelador del entorno.

De acuerdo con las premisas institucionalistas, las organizaciones se conciben como sistemas abiertos situadas en un entorno por el que son afectadas pero al que a su vez afectan. Pero sentada la importancia de las instituciones surge la pregunta inicial de qué entendemos por institución. Aquí es donde las distintas teorías comienzan a diferir entre sí en función de que la noción adoptada contemple más o menos elementos y según que el acento se ponga en unos o en otros. De hecho, como suele ocurrir con las nociones excesivamente generales, existe un mayor consenso en torno a lo que no es que a lo que es. Es precisamente el diverso alcance del concepto de institución el que permite hablar de un viejo y de un nuevo institucionalismo. En el primero hay que situar a sociólogos como Durheim, Weber, Selznick y Parsons. En cuanto al segundo, cabe destacar los trabajos de Meyer y Rowan (1977) como los iniciadores del mismo y los de Scott (1995) y DiMaggio y Powell (1983, 1991).

Siguiendo a Scott (1995) cabe señalar que las instituciones son estructuras formales e informales que constan de tres tipos de elementos o pilares: a) cognoscitivos (creencias, asunciones dadas por supuestas, normas percibidas como constitutivas de la realidad, marcos a través de los cuales el sentido es creado), b) normativos (valores y normas que introducen una dimensión prescriptiva en la vida social) y c) reguladores (establecimiento de normas, mecanismos de supervisión y sanción), y operan en un *nivel de jurisdicción* concreto (sociedad, organización, cultura organizativa). Dichos elementos están condicionados o mediados por las estructuras, culturas y rutinas existentes. Quienes contemplan a las instituciones como sistemas reguladores adoptan un punto de vista individualista, establecen como determinante fundamental la cultura (economistas, historiadores económicos, politólogos) y admiten la influencia de las estructuras (economistas neoinstitucionales). Aquellos que tienden a ver las instituciones como sistemas normativos (sociólogos tradicionales) adoptan un punto de vista colectivista y señalan la cultura como factor principal. Quienes las conciben como sistemas de conocimiento (sociólogos modernos, psicólogos sociales, politólogos) adoptan un punto de vista constructivista y sostienen que el factor determinante son las reglas culturales. Por último, las rutinas son vistas como el factor más relevante por parte de quienes adoptan, como Nelson y Winter (1982), un punto de vista evolutivo centrado fundamentalmente en los procesos de selección.



El nuevo institucionalismo prima el punto de vista cognoscitivo frente al regulador y normativo. Desde esta perspectiva el entorno estimula los mecanismos cognoscitivos de los agentes que operan en él, los cuales para llevar a cabo una acción han de realizar un proceso de interpretación que se encuentra mediado por el sistema de símbolos socialmente construidos y legitimados.

La teoría institucional representa un enfoque claramente holista que adopta un punto de vista macro. Por una parte, holista porque frente a los modelos de actor racional asumidos por la microeconomía convencional, los postulados conductistas y el punto de vista individualista adoptado por las corrientes integrantes de la nueva economía institucional (teoría de los derechos de propiedad, teoría de los costes de transacción, teoría positiva de la agencia), el neoinstitucionalismo en la teoría de la organización postula que las instituciones poseen características propias por sí mismas que no pueden ser reducidas a la mera agregación de las decisiones individuales de quienes intervienen en su formación. Por otra parte, prima una perspectiva macro ya que se hace hincapié en cómo las ideas y procesos explícitos y tácitos existentes en el entorno influyen en las organizaciones y cómo éstas los interiorizan a su vez convirtiéndose en agentes del cambio. Según el enfoque neoinstitucional, las organizaciones no sólo se mueven teniendo en cuenta consideraciones de eficiencia económica sino también social, de manera que tratan de ser reconocidas logrando legitimidad que refuerce su posición. Así, dado un nivel de jurisdicción institucional concreto y un campo organizativo determinado, las organizaciones que formen parte del mismo tenderán a parecerse, a ser homogéneas o, en terminología de DiMaggio y Powell (1983), sufrirán procesos de isomorfismo institucional. Éste reviste tres modalidades según la fuente del isomorfismo: *a) isomorfismo coercitivo*, que deriva del problema del poder político y de la legitimidad de los distintos agentes del entorno y se manifiesta en la legislación y en las presiones ejercidas por competidores, consumidores y proveedores. Este tipo de isomorfismo está, pues, estrechamente relacionado con el elemento regulador; *b) isomorfismo mimético*, que deriva de problemas de incertidumbre, y se manifiesta en la tendencia de unas organizaciones a imitar a otras cuyas actuaciones son percibidas como adecuadas para una buena gestión, cuando aquéllas se encuentran sometidas a procesos de ambigüedad en sus objetivos o en la forma en la que el comportamiento de la empresa afecta a los resultados logrados, y *c) isomorfismo normativo*, que deviene de los problemas que atañen a la profesionalización de las actividades que lleva a cabo la organización y se manifiesta en la influencia de entidades formativas como escuelas de negocios o asociaciones como colegios profesionales.

Teniendo en cuenta lo anterior, DiMaggio y Powell (1991) postulan que existe una relación positiva entre el grado de isomorfismo al que tenderán las organizaciones y los siguientes factores: el tamaño, la tecnología, la

interdependencia entre organizaciones, el grado de centralización de los recursos externos, la ambigüedad en los objetivos y en el proceso de conversión de las acciones en resultados, y el grado de formación de los directivos y su pertenencia a asociaciones profesionales.

Por otra parte, si bien el entramado institucional contribuye, en la medida en que dota de estabilidad y sentido a los procesos que en él tienen lugar, a incrementar la eficiencia de las organizaciones, ello mismo puede ser un freno para el cambio organizativo y, a nivel agregado, en la medida en que las instituciones sufren procesos de isomorfismo, para el cambio institucional. Entre los factores de resistencia habría que situar la inercia institucional por la cual las organizaciones tienen a mantenerse, los fenómenos de “contradicción institucional” (esto es, el que distintos niveles jurisdiccionales entran en conflicto debido al hecho de que las instituciones forman una red de la que son interdependientes unas de otras), las actividades de influencia dirigidas a evitar el cambio llevadas a cabo por agentes que persiguen sus propios intereses particulares (lo que centra la atención en la importancia de todo lo que tiene que ver con el poder en los procesos de legitimación de las instituciones), el alto coste de transacción del cambio y el consenso ideológico y social imperante como regulador tácito. De esta forma, del mismo modo que pueden institucionalizarse buenas prácticas que contribuyan al aumento de la eficiencia pueden también institucionalizarse otras que vayan en detrimento de la misma.

#### **4. LA EXPLICACIÓN NEOINSTITUCIONAL DE LA REDUCCIÓN DE PLANTILLAS**

Frente a las explicaciones basadas en la búsqueda de la eficiencia como base del comportamiento organizativo, la teoría neoinstitucional centra su atención en las razones que mueven a las organizaciones a adoptar comportamientos similares acordes con las pautas que imperan en el entorno. En este sentido, la perspectiva neoinstitucional puede representar un contrapeso interesante a las teorías tradicionales que consideran exclusivamente móviles de eficiencia para explicar las estrategias organizativas. El nuevo institucionalismo propugna que el principal motivo que guía a las organizaciones es la búsqueda de la legitimidad en el entorno en el que están inmersas. Si esto es así, las estrategias adoptadas (en nuestro caso, las medidas que suponen reducir la plantilla) pueden ser ineficientes (aunque de hecho se implementen con el propósito de mejorar la eficiencia), siendo ello congruente con la teoría en la medida en que la lógica subyacente en los procesos de institucionalización se asienta sobre una noción de racionalidad social (Budros, 1997) más amplia y permeable a otros conceptos difíciles de definir con precisión (tales como las normas y valores imperantes, la cultura organizativa, el liderazgo y las ideologías de los directivos de las empresas, entre otros) que el concepto de racionalidad meramente económica

basado en el principio de exclusión del despilfarro y la mejora de la productividad y de la competitividad. No se trata, pues, de que las motivaciones sociales o ambientales sean irracionales y las económicas no lo sean, sino que estamos ante un concepto de racionalidad que da lugar a unos procesos cuyo análisis no es posible *solamente* con los argumentos de que se sirve la teoría económica para explicar la conducta de los agentes económicos. Debe considerarse un punto de vista más amplio y, por ello, cargado también de un mayor número de consecuencias no anticipadas (McKinley y Scherer, 2000).

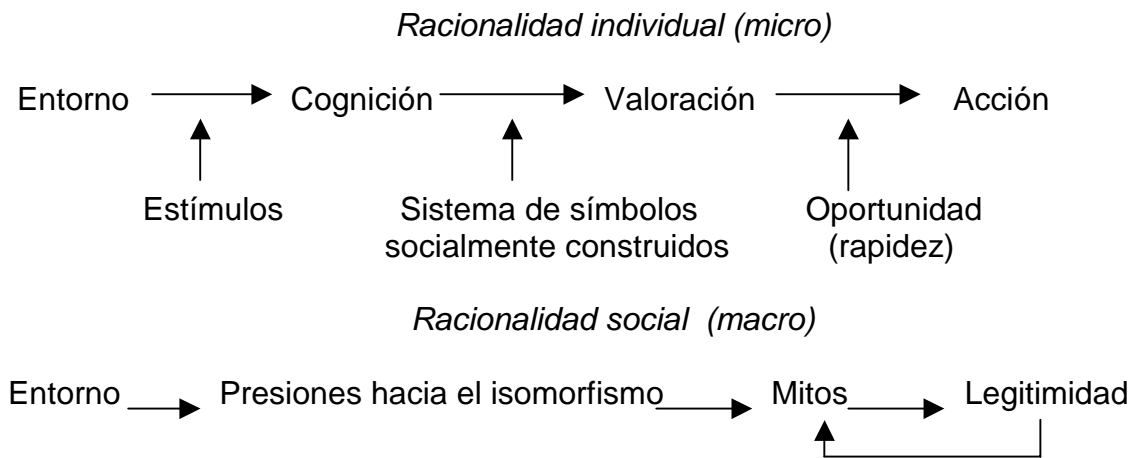
Para comprender cómo el entorno institucional en el que las organizaciones desarrollan sus actividades puede modelar y, de hecho modela, los cursos de acción y la toma de decisiones de las mismas es imprescindible hacer referencia a la noción de racionalidad que subyace en dichos procesos. El entorno, mediante las presiones hacia el isomorfismo que en él se generan, determina que dependiendo del nivel de decisión unos factores tengan mayor peso que otros. En este sentido, distinguimos dos niveles: individual (micro) y social (macro) (figura 1). Hablamos de estos dos niveles para subrayar que el holismo es la lógica subyacente de los procesos de institucionalización.<sup>6</sup> La racionalidad individual podría definirse en los siguientes términos: el entorno en el que se encuentra el individuo es una fuente de estímulos diversos que percibe (proceso de cognición). La percepción de los diversos estímulos desencadena un proceso interpretativo de los mismos en el cual actúan como criterios de interpretación los símbolos o estándares socialmente aceptados o dominantes (entre otros criterios de todo tipo, principalmente económicos). El conjunto de factores que concurren en el proceso interpretativo da lugar a una valoración de la situación. Finalmente, de cara a la toma de decisiones, entra en juego la oportunidad como criterio para llevar a cabo una acción determinada. La oportunidad, acorde con la información relevante que posee el individuo, depende de la capacidad para implementar de forma rápida dicha acción. En cuanto a la racionalidad social, en el entorno se generan presiones hacia el isomorfismo que tienden a crear mitos institucionales u organizativos (en esencia, decisiones o formas de hacer las cosas que se presumen como adecuadas o cuya consideración como apropiadas se da por supuesto) que legitiman a quienes las siguen al erigirse en criterio de legitimación (Meyer y Rowan, 1977). De este modo, además, logran consolidarse, reforzando así las presiones hacia el isomorfismo.

La conexión entre la racionalidad individual y la racionalidad social se encuentra en el sistema de símbolos o mitos construidos socialmente ya que estos, como resultado de los procesos de institucionalización, influyen en los individuos a la hora de interpretar los estímulos procedentes del entorno.

---

<sup>6</sup> Para profundizar en el estudio de la relación entre racionalidad y conducta institucional en la teoría neoinstitucional y, en concreto, sobre las dimensiones del concepto de racionalidad, véase la referencia que a ello hace Townley (2000, 164-166).

**Figura 1. Racionalidad individual y racionalidad social**



Fuente: Elaboración propia.

McKinley, Sanchez y Schick (1995) proponen tres mecanismos sociales de transmisión de las normas institucionales: en primer lugar, un mecanismo coercitivo (*constraining*), regido por la lógica de verse obligado a; en segundo lugar, un mecanismo clónico (*cloning*), consistente en que las organizaciones imitan al resto de organizaciones como forma de reducir la incertidumbre a la que se enfrentan; finalmente, un mecanismo educativo (*learning*), derivado del aprendizaje que se genera como consecuencia del incremento de la frecuencia y complejidad de los intercambios entre las empresas. Estos tres dispositivos se intensifican cuando se producen en presencia de los siguientes factores: a) dependencia del entorno como oferente de recursos (proveedores, capital humano); b) modos de actuación ambiguos que hacen que la medición de los resultados y la precisión a la hora de definir sus fuentes sea costosa, c) situaciones en que las tecnologías básicas o centrales son inciertas cuando en ellas juegan un papel importante procedimientos no rutinarios caracterizados porque es difícil medir la cantidad de inputs necesarios para obtener los outputs o bien es difícil precisar el tamaño óptimo de la fuerza de trabajo; d) cuanto mayor es la frecuencia con la que interactúan las organizaciones se vuelven más fuertes las presiones para preservar reglas existentes y crear otras nuevas normas institucionales destinadas a mantener la comunicación y el entendimiento (una forma adecuada y compartida de interpretar las pautas institucionales) en el entorno. La primera condición está ligada al mecanismo coercitivo. La segunda y la tercera al mecanismo de imitación como reductor de incertidumbre. La última lo está al mecanismo del aprendizaje.

Si consideramos conjuntamente la clasificación de DiMaggio y Powell (1983), la de Scott (1995) y la de McKinley, Sanchez y Schick (1995), podemos

apreciar que existe un claro paralelismo entre la terna de conceptos que integran cada una de las clasificaciones (véase cuadro). De este modo:

- a) Las normas jurídico laborales y las presiones competitivas del entorno que conducen a procesos de isomorfismo coercitivo descritos por DiMaggio y Powell (1983) se corresponden, a su vez, con lo que Scott (1995) denomina elementos reguladores y con lo que McKinley, Sanchez y Schick (1995) recogen mediante el término *constraining*, esto es, el conjunto de restricciones, en sentido amplio, que afectan a la organización.
- b) Los factores de presión que se integran dentro del isomorfismo mimético en la clasificación de DiMaggio y Powell (1983) encuentran correspondencia, a su vez, con los elementos cognitivos que señala Scott (1995) y con las estrategias de imitación y replicación que consideran McKinley, Sanchez y Schick (1995). Asimismo, esta parte de las distintas clasificaciones se corresponde con el contenido del enfoque sociocognitivo propuesto por McKinley, Zhao y Garrett (2000).
- c) Los aspectos gerenciales que las instituciones educativas y las asociaciones profesionales introducen como pautas adecuadas o directrices a seguir (y que contribuyen a generar un marco prescriptivo a la hora de tomar decisiones), recogidos en la noción de isomorfismo normativo propuesta por DiMaggio y Powell (1983), se corresponden a su vez con los elementos normativos de los que habla Scott (1995) y, parcialmente, con el papel que el aprendizaje juega como mecanismo de transmisión de las normas institucionales en el caso de McKinley, Sanchez y Schick (1995).

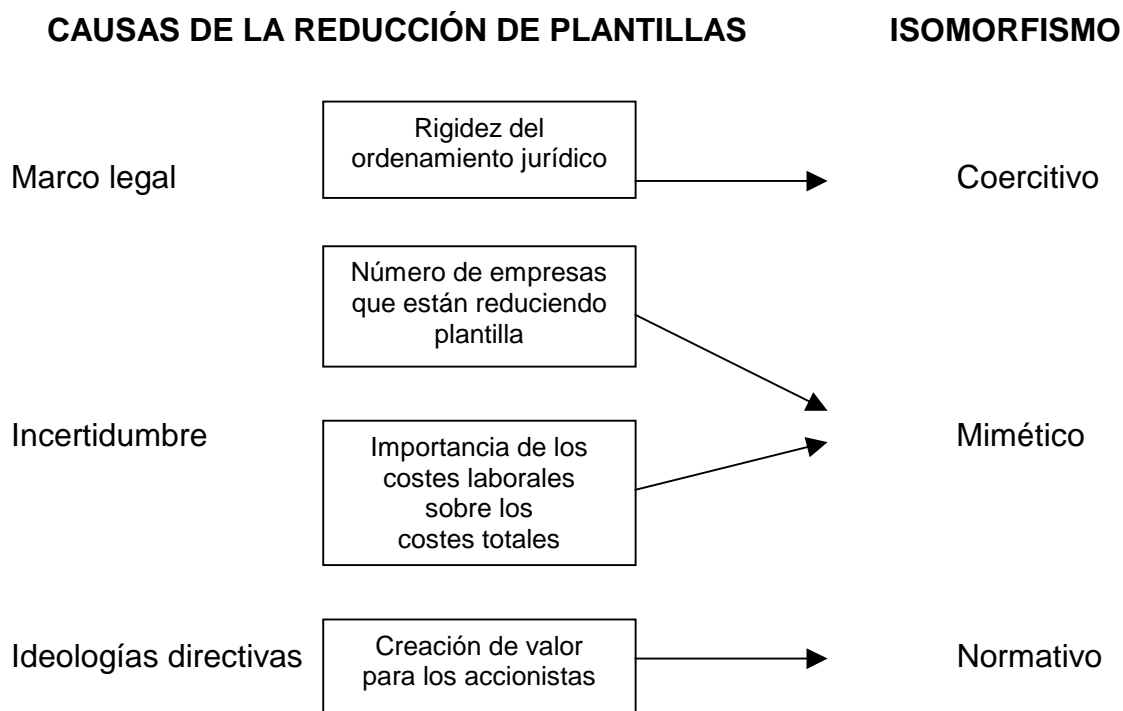
### **Factores neoinstitucionales que influyen en la adopción de estrategias organizativas: comparación de tres clasificaciones**

<b>ISOMORFISMOS</b> (fuentes de presión institucional)	<b>ELEMENTOS o PILARES</b> de las instituciones	<b>MECANISMOS DE TRANSMISIÓN</b> de las normas institucionales
DiMaggio y Powell (1983)	Scott (1995)	McKinley, Sanchez y Schick (1995)
Coercitivo	Reguladores	Restrictivos ( <i>Constraining</i> )
Mimético	Cognoscitivos	Imitación, replicación ( <i>Cloning</i> )
Normativo	Normativos	Aprendizaje ( <i>learning</i> )

*Fuente:* Elaboración propia.

A continuación formulamos cuatro proposiciones que fundamentamos mediante argumentos basados en la teoría neoinstitucional aplicada al estudio de las organizaciones. Del enfoque institucional podemos extraer tres fuentes de influencia o presión sobre las organizaciones: el marco legal, la incertidumbre y las ideologías directivas. Cada una de estas fuentes se asocia a un tipo de isomorfismo distinto. La figura 2 recoge esta relación.

**Figura 2. Causas de la reducción de plantillas e isomorfismo al que se asocian**



### *El marco legal*

La importancia del ordenamiento jurídico se refiere principalmente a dos aspectos, que deben ser considerados de forma conjunta: el grado de incertidumbre asociado a las normas jurídicas y el coste que supone cumplir con las mismas.

En cuanto a la incertidumbre téngase en cuenta que la función principal de las normas, al delimitar la naturaleza y el alcance de los derechos y obligaciones dentro de una relación, consiste en que éstas contribuyen a estabilizar las expectativas. Gracias a ello, las partes implicadas saben a qué atenerse y, en consecuencia, se facilita tanto la observancia y el grado de cumplimiento de las mismas como la eficacia de los procedimientos de sanción en caso de contravención. En consecuencia, en la medida en que las normas estén definidas de forma más clara menor será la incertidumbre en el entorno y, por lo tanto,

menor será la frecuencia con la que se recurrirá a la adopción de decisiones de reducción de plantilla cuando éstas se perciben como una forma de reducir la incertidumbre.

Por lo que se refiere al coste del cumplimiento de las normas, en la medida en que éstas sean más rígidas mayor será el coste de su implementación y, por tanto, menor será la frecuencia con que éstas se tomen. En concreto, cuanto más rígidas sean las normas jurídico laborales mayor será el coste de llevar a cabo políticas de recursos humanos dirigidas al recorte de plantillas. En este sentido, tres aspectos merecen especial atención: i) la negociación colectiva en las relaciones laborales, en cuanto a su papel, tipo y ámbito de negociación, ii) el grado de rigidez administrativa para poner en marcha medidas dirigidas a reducir el tamaño de las plantillas, y iii) hasta qué punto la jurisprudencia se muestra favorable a las medidas orientadas a la reducción de plantillas.

i) Frente a las normas imperativas de carácter legal, la negociación colectiva, al dotar de autonomía a empresarios y trabajadores para regular las relaciones laborales confiere a las mismas una mayor flexibilidad y, por tanto, una mayor capacidad potencial de adaptación a los problemas que surgen dentro de ellas. Existen dos modalidades principales para llevar a cabo los procesos de negociación colectiva: por una parte, puede seguirse un proceso de negociación estática (*static bargaining*), propio de los países continentales europeos, que viene definido por el hecho de que las partes entran en relación negocial de forma circunstancial o periódica y, una vez obtenido el acuerdo, no vuelven a negociar hasta su finalización o, en caso de no haberse fijado un límite temporal, hasta que se produzca un cambio en las circunstancias. Por otra parte, se puede adoptar un proceso de negociación dinámica (*dynamic bargaining*), propia del sistema británico de relaciones laborales, en el que las partes crean una serie de instituciones de carácter permanente que cumplen la función de adaptar los pactos a las nuevas circunstancias, por lo que, en este modelo, la duración del convenio carece de importancia ya que las cláusulas acordadas se actualizan mediante una negociación directa y continua (*continuous bargaining*) (Álvarez de la Rosa y Palomeque, 2001, 239). La modalidad de negociación colectiva puede dar una explicación de por qué las reducciones de plantilla son menos frecuentes y menos drásticas en economías europeas como la española frente al caso de la economía estadounidense, que es en la que se han producido los recortes de plantilla con mayor frecuencia y magnitud. El argumento consiste en que cuando la negociación es estática es más rígida y por lo tanto mayor es el coste de implementar medidas dirigidas a la reducción del tamaño de las plantillas. En cuanto al ámbito de la negociación colectiva, cuanto más se aleje del nivel empresarial más rígido será al ser más difícil la adaptación a los problemas concretos de la empresa como consecuencia de no disponer de un conocimiento preciso de los mismos y de sus necesidades. En este sentido, la idea de que menor flexibilidad implica un mayor coste sirve aquí también de explicación: mientras que en el caso estadounidense los sindicatos operan a

nivel de empresa, en el caso español la negociación colectiva suele ser a nivel nacional o sectorial y el contenido de los convenios se irradia a ámbitos inferiores como el empresarial.<sup>7</sup>

ii) Respecto al grado de rigidez administrativa, cuanto mayor sea éste mayor será el coste de implementar medidas orientadas a recortar las plantillas y, en consecuencia, menor será su frecuencia. En este sentido las regulaciones laborales de los distintos países varían acerca de si se requiere autorización administrativa previa para poder llevar a cabo despidos colectivos (Segura et al., 1991; Malo, 1998). Por ejemplo, Dahl y Nesheim (1998, 244) señalan que en muchos países europeos las empresas deben notificar a la autoridad administrativa competente el cierre de plantas, mientras que en Estados Unidos no se precisa este requisito. Esto explicaría de nuevo por qué en el caso estadounidense, al ser menos rígido, se producen con mayor intensidad los recortes de plantilla.

iii) En cuanto a la jurisprudencia, ésta determina hasta qué punto las previsiones legales son efectivas y, por lo tanto, su análisis permite estimar el coste de llevar a cabo medidas orientadas al recorte de plantillas. Ahmadjian y Robinson (2001) señalan cómo a pesar de que la legislación laboral japonesa permite a una compañía despedir a un empleado con treinta días de preaviso, en la práctica, a tenor de los precedentes judiciales, es muy difícil despedir a los empleados.

Los costes de despido no sólo incluyen las indemnizaciones, sino los costes de tramitación que, con frecuencia, suelen ser considerados por las empresas como más importantes que las propias indemnizaciones habida cuenta no sólo de su cuantía (asesoría jurídica, costas de procedimiento, salarios de tramitación), sino también de la incertidumbre que generan y el tiempo que es preciso esperar para lograr una sentencia definitiva (Segura et al., 1991, 143).

Teniendo en cuenta todo lo anterior, establecemos la primera proposición en los siguientes términos:

*P1: Cuanto más rígidas y definidas estén establecidas por el ordenamiento jurídico las normas acerca de los procedimientos de reducción de plantillas menor será su recurrencia a ellas.*

---

<sup>7</sup> Debido a que empleamos una explicación relacionada con la teoría institucional, en lo referente al marco legal sólo consideramos el coste de implementar medidas orientadas a la reducción de plantillas en función de la rigidez de las normas legales y de los procesos de negociación colectiva; sin embargo, en una explicación global de los recortes de plantilla deberían también analizarse variables como el poder de negociación de los sindicatos y el tamaño de las empresas.



## *La incertidumbre*

El proceso de isomorfismo se presenta como un proceso determinista en el que las estrategias puestas en marcha por las empresas se vuelven cada vez más homogéneas como consecuencia del imperativo ambiental de obtener legitimidad.

Las presiones hacia el isomorfismo dependen de forma decisiva del campo organizativo en el que esté inmersa la organización. Por campo organizativo entendemos “aquellas organizaciones que, en su conjunto, constituyen un área reconocida de vida organizativa: proveedores clave, consumidores de productos y recursos, organismos de regulación y otras organizaciones que ofrecen productos o servicios similares” (Di Maggio y Powell, 1983, 148). Suponemos que las presiones medioambientales implican un incremento de la incertidumbre, lo cual contribuirá, desde la perspectiva neoinstitucional, a que las empresas respondan a las mismas imitando las estrategias del resto de empresas con el fin de reducir la incertidumbre. La probabilidad de que esto se produzca es mayor dentro de un campo organizativo, al ser las empresas más interdependientes.

Por otro lado, además del campo organizativo, el tipo de organización puede explicar por qué unas organizaciones son más sensibles que otras a las presiones del entorno. Budros (2000) considera dos tipos de presiones, económicas e institucionales, y analiza cuál de ellas es más importante para tres tipos de organizaciones: empresas industriales, empresas financieras y servicios públicos. Budros llega a la conclusión de que las causas del downsizing varían dependiendo del tipo de organización de que se trate. Así, las empresas industriales son sensibles principalmente a presiones económicas; las empresas financieras son afectadas por presiones económicas pero también por presiones institucionales derivadas de procesos de legitimación social; finalmente, los servicios públicos responden fundamentalmente a presiones de tipo institucional. Asimismo, las causas del downsizing varían en función del tiempo, de tal manera que las presiones iniciales son de naturaleza económica o tecnológica y a medida que pasa el tiempo las presiones que pasan a ser determinantes son de tipo institucional (Love, 2000; Budros, 2002). Esta idea es importante porque, a nuestro juicio, enfatiza el papel de las presiones institucionales en el desarrollo o diseminación de las estrategias o políticas organizativas y no tanto en su génesis.

Además del campo organizativo y del tipo de organización de que se trate, un tercer factor a tener en cuenta para explicar la expansión de las reducciones de plantilla es el grado de observabilidad o reconocimiento de las mismas por parte del entorno, esto es, el grado de atención que atraen de los medios de comunicación y de las instituciones. Este aspecto está estrechamente relacionado con el grado de aceptación social de tales prácticas. Ahmadjian y Robinson (2001) estudian cómo los recortes de plantilla han ido erosionando el concepto de empleo permanente en una misma compañía durante prácticamente toda la

vida del trabajador, apuntando como desencadenante de los mismos motivos económicos como el incremento de la competencia. Según estos autores las grandes empresas japonesas eran reticentes a los recortes en un principio, sobre todo aquellas con un mayor tamaño, edad y reputación, cuyos valores eran acordes con el modo de entender tradicionalmente la relación de empleo en Japón. Uno de los principales frenos a la hora de llevarlos a cabo lo constituía la imagen negativa de estas medidas ante el entramado político institucional y ante los medios de comunicación. Precisamente cuanto mayor es el tamaño, la edad y la reputación de las empresas más visibles son sus acciones y, por lo tanto, mayor el temor a sufrir una pérdida de legitimidad como consecuencia de la adopción de una medida carente de legitimación en Japón como los recortes de plantilla. No obstante, la resistencia se fue debilitando a medida que el número de empresas que recortaban su plantilla fue creciendo, lo cual subraya la importancia del mimetismo en la difusión de las estrategias empresariales. En suma, el hecho de que otras organizaciones estén llevando a cabo recortes de plantilla incrementa la probabilidad de que otra empresa del mismo campo organizativo también los lleve a cabo (Budros, 1999; Love, 2000).

*P2: Cuanto mayor sea el número de empresas que están llevando a cabo reducciones de plantilla en un campo organizativo determinado, mayor será la probabilidad de que una empresa perteneciente a dicho campo también lleve a cabo medidas dirigidas a la reducción de la plantilla.*

Otra de las razones para recortar la plantilla es el tamaño de los costes laborales. Budros (1999, 74) señala que en Estados Unidos casi la mitad de las reducciones de plantilla se deben a los costes laborales. La probabilidad de que una compañía recorte su plantilla es mayor cuando los malos resultados se deben a la existencia de elevados costes laborales (Ahmadjian y Robinson, 2001). Una razón por la cual los directivos pueden recurrir a las reducciones de plantilla es que el coste de personal es un coste observable y fácil de cuantificar y, por lo tanto, más sencillo de controlar. Por este motivo la reducción de la fuerza de trabajo es una medida más *fácil* y rápida a la que recurrir.

Por otro lado, existen empresas como las entidades financieras en las que la mayor parte de los costes lo constituyen los costes laborales, con lo que una política de reducción de costes pasaría de forma inevitable por reducir las plantillas. En el caso español, por ejemplo, este argumento puede ayudar, entre otros factores, a entender las prejubilaciones en el sector financiero. En consecuencia:

*P3: Cuanto mayor sea la importancia de los costes laborales sobre los costes totales de una empresa, mayor será la probabilidad de que ésta lleve a cabo decisiones de reducción de plantilla.*

## *Las ideologías directivas*

La emergencia y establecimiento de ideologías directivas se debe en gran medida a la incertidumbre que existe en el entorno ya que la función de los mecanismos sociocognitivos es la de reducir la misma mediante la simplificación de los cursos de acción y de las interpretaciones de las acciones. A este respecto el proceso de selección de la información por parte de un directivo está regulado:

(i) Por un proceso de elaboración de esquemas (*schema packing*) en el cual los diversos esquemas explicativos de un mismo fenómeno compiten entre sí para consolidarse como la interpretación de lo que es correcto o real. La reducción del conjunto de opciones estratégicas posibles y de opciones operativas disponibles permite a los directivos reducir la complejidad de los problemas a los que se enfrentan, lo que hace que experimenten un cierto orden cognitivo. En este sentido, la simplificación o reducción de la complejidad es el elemento subyacente en la génesis de las normas institucionales (McKinley, Zhao y Rush, 2000, 239). Los factores reguladores del orden cognitivo son de dos tipos: por una parte, factores de naturaleza individual y, por otra, factores que configuran el sistema de símbolos socialmente construidos que actúa como catalizador de los procesos sociales y condiciona, como hemos descrito anteriormente, las elecciones individuales. La retórica de los gurús del momento, de los académicos (que también compiten con sus teorías entre sí para lograr que su visión se convierta en el paradigma dominante) y de la prensa económica contribuyen a dar una visión determinada de la realidad que influye de manera decisiva en la percepción que los distintos agentes tienen en tanto que integrantes de una colectividad.<sup>8</sup> Asimismo, la formación de cada directivo puede comportar sesgos en su capacidad de toma de decisiones.

(ii) Por un proceso de difusión del esquema que ha logrado establecerse. Una de las maneras de filtrar la información consiste en la tendencia a prestar más atención a la información que es congruente con el esquema imperante. La literatura sobre gestión de empresas ha puesto de relieve la importancia de los marcos cognitivos en los procesos de decisión estratégicos. Tanto la escasez como el exceso de información supone una fuente de incertidumbre. Cuando existe un exceso de información la simplificación se convierte en una necesidad cognitiva, mientras que en caso de escasez de información se produce un proceso de elaboración cognitiva, deliberada o inconsciente, mediante la interpretación de los estímulos acorde con las creencias, las experiencias o las situaciones mejor conocidas. Tanto la simplificación como la elaboración permiten encontrar similitudes entre las estrategias percibidas en el entorno

---

<sup>8</sup> Un aspecto que merecería la pena ser estudiado es cómo el lenguaje directivo puede condicionar la toma de decisiones de los directivos al influir en su percepción de la realidad. Téngase en cuenta que, de acuerdo con la brillante idea del filósofo L. Wittgenstein, “los límites de mi lenguaje son los límites de mi mundo”.

(Reger y Huff, 1993). Esto contribuiría a explicar cómo un esquema (en este caso, la generalización de los recortes de plantilla), una vez consolidado, tiende a perpetuarse aunque la estrategia que se siga del mismo no sea adecuada en términos de eficacia y/o eficiencia ni para la empresa ni para el entorno. Sencillamente, la lógica implantada puede llevar a ello de tal forma que se termina generando un círculo vicioso en el que cada vez se percibe la necesidad de reestructurar más y más (McKinley y Scherer, 2000). Esta dinámica obedece al papel que desempeñan los mecanismos cognitivos como variables de refuerzo de la conducta.

La perspectiva sociocognitiva<sup>9</sup> analiza las ideologías directivas. Por *ideología* podemos entender el conjunto de creencias relativamente coherente que ligan a un colectivo de tal forma que éstas permiten explicar sus mundos en términos de relaciones causa-efecto (McKinley, W.; Mone, M. y Barker III, V., 1998, 201). Las ideologías dirigen la conducta de los directivos posibilitando la asunción y articulación de interpretaciones convencionales que permiten una disminución de la complejidad del proceso informativo. De este modo, la función de las ideologías no es otra que la de actuar como mecanismos reductores de la incertidumbre. La toma de decisiones se ve facilitada al tener como directrices guías prelegitimadas y, lo que es más importante, permite que ésta pueda realizarse de un modo más ágil. Esta lógica se refuerza si consideramos que la creciente incertidumbre del entorno exige precisamente una mayor capacidad de responder de forma rápida ante los cambios (McKinley, W.; Mone, M. y Barker III, V., 1998). Estos autores exponen dos ideologías a partir del examen de la prensa económica y de la literatura sobre gestión de empresas en los años noventa: la ideología del empleado emancipado (*ideology of employee self-reliance*) y la ideología de la desburocratización (*ideology of debureaucratization*).

La ideología del empleado emancipado introduce la cuestión acerca de las consecuencias que las reducciones de plantilla tienen sobre la motivación de los empleados. En un entorno estable un valor susceptible de ser compartido por la empresa y el empleado es la seguridad en el empleo. En términos contractuales, el intercambio de lealtad por seguridad supone un acuerdo mutuamente ventajoso para ambas partes, de tal forma que la existencia de este contrato implícito constituye uno de los aspectos clave de la relación laboral. Pues bien:

---

<sup>9</sup> Dentro de la perspectiva neoinstitucional (que podemos denominar también sociológica si atendemos a su naturaleza) es posible distinguir dos vertientes según el nivel de análisis: por un lado, la institucional, que opera a nivel macro y postula que las organizaciones buscan principalmente lograr la legitimidad, la aceptación y el reconocimiento del entorno. Por otro, la sociocognitiva, que constituiría los fundamentos microeconómicos del enfoque institucional, haciendo hincapié en los elementos cognitivos, tanto de los directivos como de los empleados, como pieza clave de los procesos de institucionalización (McKinley, Zhao y Garrett, 2000).

este esquema es el que parece haber hecho pedazos la complejidad e incertidumbre crecientes que caracterizan al entorno actualmente. Dado que la mayor incertidumbre demanda una mayor capacidad para tomar decisiones de forma rápida, de tal suerte que la oportunidad depende de la rapidez de adopción de las mismas, es necesario flexibilizar tanto la estructura como la estrategia, lo que pasa por reducir la fuerza de trabajo. Se argumenta que en un entorno tan competitivo ya no es posible hacer frente a los importantes costes fijos que supone disponer de una plantilla demasiado grande. Difundida esta idea se genera un contexto en el que se comunica a los empleados que las reducciones de plantilla no responden a una decisión caprichosa sino impuesta (es decir, necesaria) a fin de sobrevivir. Así, los decisores (directivos) diluyen su responsabilidad en los despidos. La nueva filosofía imperante establece que los empleados deben emanciparse y cuidar de su propio empleo, asumiendo la responsabilidad de su conservación. Más aún, se pretende inculcar la idea de que del problema social que suponen los despidos debe extraerse la cura psicológica que supone la adquisición de una conciencia de independencia o emancipación por cuanto el empleado ve reducidas en este nuevo marco sus expectativas de obtener ganancias netas en caso de despido.

La segunda ideología, la de la reducción de la burocracia<sup>10</sup>, puede ponerse en relación con la incertidumbre en la medida en que ésta incrementa la necesidad de disponer de una capacidad de respuesta más rápida en la toma de decisiones. La receta consiste en que para lograrla es necesario contar con una estructura más horizontal o plana y más descentralizada; es decir, se deben implementar medidas destinadas a incrementar la capacidad de procesamiento de la información. Esta ideología es consistente con los postulados de la teoría contingente, que en este punto prevé una mejor adaptación de las estructuras orgánicas que de las burocráticas en condiciones de incertidumbre (De la Fuente et al., 1997; Scott, 1998).

A estas dos ideologías cabría añadir, en nuestra opinión, una tercera: la ideología de la creación de valor para los accionistas (*ideology of shareholder value*), que constituye el eje central de la discusión en torno al objetivo que debe perseguir la empresa y, en concreto, su dirección, y uno de los temas fundamentales en el discurso acerca de cómo gestionar de modo eficaz y eficiente una empresa. Se postula que todas las decisiones de la empresa deben estar dirigidas, en última instancia, a incrementar la riqueza de los accionistas. El grado en que esta tesis forme parte de las creencias de los directivos dependerá, por un lado, de factores económicos como el incremento de la competencia, la mayor presión ejercida por parte de los propietarios a través de un mercado de control de empresas desarrollado y la existencia un mercado laboral de directivos competitivo y, por otro, de factores institucionales cognoscitivos, como la capacidad para percibir cambios en el entorno, para interpretarlos y para relacionar los problemas

---

<sup>10</sup> Este fenómeno es al que se alude en la literatura con la expresión “abrir la caja de acero”.

percibidos con las soluciones adecuadas (Barr et al., 1992) y normativos, como la formación académica y empresarial. De este modo, tanto las circunstancias del entorno como las características individuales configuran los mapas cognitivos de los directivos (Calori et al., 1994).

Frente a esta tesis basada en los intereses de un único grupo que forma la empresa (sus propietarios), el enfoque de los grupos participantes (*stakeholders*) considera que, además de los accionistas, el resto de agentes que forman parte de la organización tienen también un interés legítimo en ella al contribuir a la creación de valor. Es más, tirando del hilo argumentativo de este enfoque podría objetarse que la subordinación de todos los posibles objetivos que pueden coexistir en la empresa al objetivo de maximizar la riqueza de los propietarios puede generar un efecto de miopía, al conducir a los directivos a adoptar medidas a corto plazo sin considerar su repercusión a largo plazo.

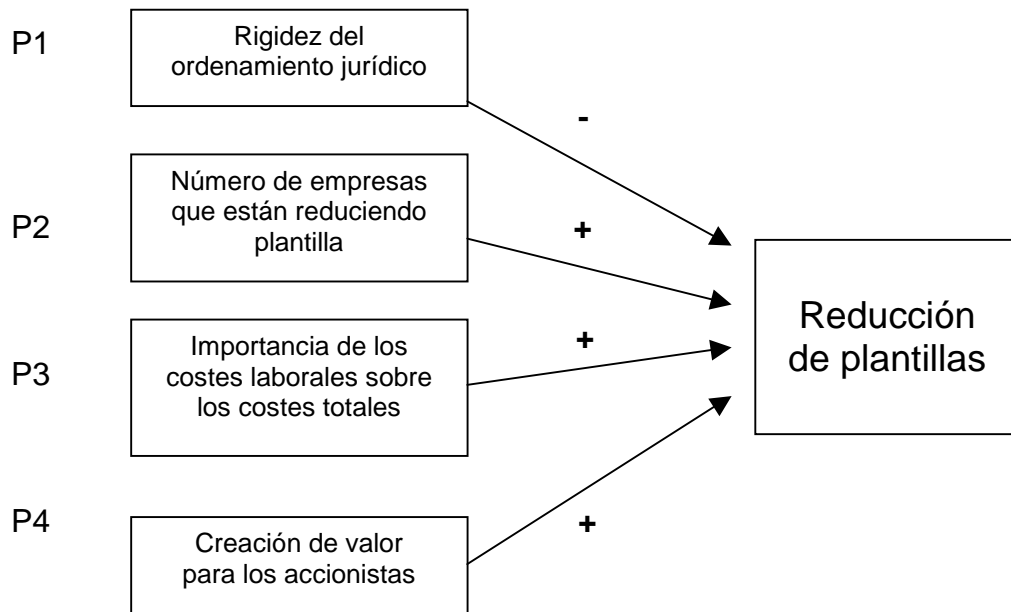
Consideramos que en la medida en que en el entorno empresarial e institucional prime la idea de que la creación de valor para los accionistas debe ser el criterio a seguir sin tener en cuenta consecuencias de índole social como, por ejemplo, la pérdida de puestos de trabajo, será más probable que las empresas lleven a cabo reducciones de plantilla al tratarse de medidas legitimadas. Ahmadjian y Robinson (2001) resaltan el protagonismo de esta idea para el caso japonés, describiendo cómo a medida que la participación del capital extranjero en la propiedad de las grandes empresas japonesas fue incrementándose la cultura de la creación de valor para el accionista fue consolidándose, reduciendo la resistencia empresarial e institucional a los recortes de plantilla. La consolidación y estabilidad de esta ideología depende de forma decisiva del modelo social subyacente en el modelo económico. Quizá el modo más claro de ejemplificar este hecho consiste en comparar el caso estadounidense con el modelo europeo occidental continental. Mientras que el caso de Estados Unidos es el que más se aproxima en la actualidad a los postulados neoliberales de una economía de mercado pura, en los países europeos se ve positivamente la existencia de un Estado de bienestar, que defiende la intervención de los poderes públicos en la regulación del mercado de trabajo mediante políticas que palien las consecuencias negativas producidas por el desempleo. En consecuencia, hay que tener en cuenta que la moralidad social, esto es, el conjunto de creencias políticas, sociales y económicas imperantes en la sociedad en un momento determinado, constituye un elemento fundamental para estudiar la regulación económica: como advierte Solow (1992, 23) “el mercado de trabajo no puede entenderse sin tener en cuenta que los participantes, en ambos lados, tienen ideas muy claras de lo que es justo e injusto”. Teniendo en cuenta lo anterior, planteamos la proposición siguiente.

*P4: Cuanto más implantada esté en el entorno empresarial la tesis de que el objetivo supremo que deben perseguir los directivos de la empresa es la creación de valor para los accionistas, mayor será la probabilidad de que se*

*recurra a estas medidas para mejorar la eficiencia, en general, o para mejorarla a corto plazo, en particular.*

A modo de resumen la figura 3 recoge a continuación el sentido de las proposiciones que acabamos de comentar.

**Figura 3. Causas de la reducción de plantillas**



## 5. CONCLUSIÓN

En este trabajo hemos analizado las causas que conducen a las organizaciones a reducir sus plantillas, utilizando como base teórica el enfoque neoinstitucional. Aunque se han considerado, básicamente, motivaciones económicas (Freeman y Cameron, 1993), los neoinstitucionalistas atribuyen un papel protagonista a los procesos de isomorfismo institucional, señalando la búsqueda de legitimidad y la adaptación a las pautas del entorno (DiMaggio y Powell, 1983; Budros, 1997, 1999; McKinley et al., 1998; McKinley y Scherer, 2000; McKinley et al., 2000) como tendencias que dominan la conducta de las organizaciones, lo que da lugar a que las organizaciones de un mismo campo organizativo tiendan a ser más homogéneas en términos de sus estrategias y prácticas gerenciales.

Para aplicar las ideas que constituyen la teoría neoinstitucional hemos descrito, tras una breve exposición de las mismas, cuál es el modo a través del cual los mecanismos cognitivos influyen en la conducta de un decisor. El principal factor

es la incertidumbre<sup>11</sup>. Debido a la misma los directivos pueden tomar decisiones análogas a aquellas que son percibidas como adecuadas para una buena gestión, bien porque son las ideas dominantes en el entorno o bien porque son adoptadas por aquellas organizaciones que ostentan una posición de dominio o liderazgo. De este modo, en el entorno de las organizaciones pueden generarse mitos que se institucionalizan (Meyer y Rowan, 1977).

Los efectos de contagio son un fenómeno frecuente en el mundo empresarial. Conviene recordar que la influencia de la moda en los asuntos empresariales es más racional de lo que pudiera parecer a simple vista. Como explica Solow (1992, 22) “en economía las opiniones de sentido común de los hombres de negocios, banqueros, trabajadores, empresarios, consumidores y especuladores afectan a la manera que tienen de interpretar lo que ven y, por tanto, afectan a lo que hacen. Las opiniones de sentido común sobre la economía tienen, por tanto, una influencia importante sobre el comportamiento de la economía (como sucede con los efectos de una expansión monetaria). Pueden ser incluso decisivas para lo que realmente es cierto sobre ella. Por la misma razón, uno puede estar inclinado a tomarse con mayor seriedad las opiniones de sentido común sobre la economía que las opiniones de sentido común sobre los materiales superconductores. Cuando la gente piensa esto o lo otro sobre la economía, están en parte pensando sobre ellas mismas”. En este sentido, las metáforas pueden contribuir de forma importante a consolidar las creencias dominantes. En cuanto al downsizing, se han empleado dos<sup>12</sup>: la biológica o médica, por un lado, y la militar, por otro. La primera es sin duda la más importante si tenemos en cuenta la cantidad de veces que se ha recurrido a ella. Se argumenta que las organizaciones, al igual que los individuos, persiguen tener buena salud y perciben la misma asociándola a la flexibilidad, la delgadez y la esbeltez. Estos atributos se asimilan, además, como un canon de belleza que se erige en criterio para juzgar acerca de la existencia de la misma. La segunda alude a que ser flexible, ajustado y ligero equivale a tener una mayor libertad de movimientos.<sup>13</sup>

Buena parte de los estudios empíricos que han analizado el efecto de las decisiones de las reducciones de plantilla sobre los resultados concluyen que

---

<sup>11</sup> Todos los factores señalados, tengan un sesgo coercitivo, cognoscitivo o normativo, apuntan a un proceso de esta naturaleza al concluir que de la cada vez mayor incertidumbre del entorno se sigue como inevitable una escalada de reestructuración organizativa que se perpetua gracias a la lógica de refuerzo que le proporciona el proceso social dominante.

<sup>12</sup> Para un análisis detallado de las metáforas empleadas para describir los procesos de downsizing, véase Grant, D. y C. Osrick (1996), pp. 95-109.

<sup>13</sup> Tener una gran dimensión (léase, una plantilla muy numerosa) no equivale en muchos casos a poseer una ventaja estratégica desde el punto de vista militar. Uno de los ejemplos históricos más destacados en que puede pensarse sería el caso de la Armada Invencible de Felipe II.



éstas sólo conducen a una mejora de los mismos cuando forman parte de una estrategia más amplia y planificada de reestructuración que tenga por objeto una mayor concentración en los negocios centrales de la empresa (Bruton, Keels y Shook, 1996; Cascio et al., 1999). En general, para ser interpretada favorablemente la reestructuración ha de estar precedida por cambios organizativos significativos (Bowman y Singh, 1993). Esto nos lleva a considerar que la adopción de programas de reducción de plantillas se han convertido en una gran mayoría de casos no en un medio para lograr una mejora de la eficiencia sino en un fin en sí mismo (Bowman et al., 1996) enmascarado como un medio. En este sentido, el enfoque neoinstitucional aporta una explicación convincente, o al menos plausible, de este fenómeno. La teoría institucional atribuye a las organizaciones una conducta que presupone la iniciativa de éstas en tanto que buscan ser legitimadas pero no una conducta innovadora ya que buscan la legitimidad en las pautas existentes. En consecuencia, la inercia es un factor importante a tener en cuenta y, por lo tanto, las modas y los mitos que se institucionalizan. En este sentido, la aportación más importante del enfoque neoinstitucional es que ofrece una explicación de cómo una estrategia (en este caso los recortes de plantilla) se puede perpetuar aunque ello vaya en detrimento de la eficiencia económica y social.

Este trabajo sólo se centra en las causas de las reducciones de plantilla puesto que es la parte de este fenómeno a la que puede aportar un sustrato teórico la perspectiva neoinstitucional. Ésta, sin embargo, no puede, debido a limitaciones internas, aportar explicación alguna sobre las consecuencias que se derivan de estas decisiones. No obstante, responder a por qué estas medidas no logran mejorar la eficiencia en todos los casos se trata de un tema de gran importancia para entender mejor el problema de las reducciones de plantilla y, sobre todo, para paliar las consecuencias económicas y sociales negativas a que pueden dar lugar. En este sentido, la empresa debe tener en cuenta que, aunque se pretenda mejorar la eficiencia, pueden producirse situaciones que, al contrario, supongan una pérdida de eficiencia. Tres aspectos revisten especial importancia: i) algunos autores han llamado la atención acerca del impacto negativo que las reducciones de plantilla pueden tener sobre la capacidad de aprendizaje organizativo (Fisher y White, 2000). En los términos de la analogía médica, puede decirse que el deseo de ser flexible y ajustado no debe hacer olvidar que si bien la delgadez puede ser un síntoma de salud puede también ser un índice de graves problemas. Minusvalorar las funciones o la importancia de una parte puede afectar al conjunto como consecuencia de la destrucción o lesión de las redes organizativas que hacían posible los procesos organizativos; ello, a su vez, puede suponer una pérdida de memoria organizativa (ii) y, con ello, una incapacidad para adaptarse de forma rápida a los cambios del entorno (iii). La obsesión por parecerse a aquellas empresas que han tenido éxito puede conducir a tomar medidas carentes de sentido en la medida en que vayan en detrimento de

las propias capacidades distintivas o competencias centrales de la empresa, no se estimen correctamente los recursos necesarios (y/o no se disponga de los mismos) para implementar con éxito la estrategia que se trata de imitar, o bien no se tenga en cuenta la diferencia de contexto organizativo y/o de entorno competitivo. En suma, la empresa puede llevar a cabo estas estrategias sin tener en cuenta el metabolismo propio o, en el extremo, llegar a situaciones de anorexia organizativa. En este sentido, una teoría que contribuye a resaltar la paradoja entre ser eficiente y ser cada vez más pequeño lo aporta la enfoque de recursos y capacidades (Wernerfelt, 1984), para el que la base del crecimiento de una empresa se asienta en la existencia de recursos sobrantes de tal manera que se postula que un cierto exceso de capacidad es una condición necesaria (aunque no suficiente) para que éste se produzca. Si esto es así, puede constituir una evidencia de por qué las decisiones de reducción de plantilla pueden tener un efecto positivo a corto plazo pero no a largo plazo: la razón es que al eliminar todo exceso de capacidad se hipoteca el crecimiento futuro. Asimismo, el estudio de los factores de naturaleza cognoscitiva que influyen en la toma de decisiones de los directivos puede arrojar alguna luz al ayudar a comprender la relación entre el proceso de acumulación de recursos y dichos factores. Esto podría ser una pieza interesante a incluir en la teoría de recursos (Barr et al., 1992).

La problemática de los recortes de plantillas constituye un fenómeno complejo que, a semejanza de lo que ocurre con todos los problemas que plantean cuestiones estratégicas, pone de manifiesto que estamos ante un fenómeno poliédrico que requiere un análisis multidisciplinar. El enfoque neoinstitucional, sin restar protagonismo a las explicaciones económicas, puede ser una pieza clave en la explicación de las estrategias y prácticas gerenciales al poner de relieve la importancia de la creación de instituciones y la influencia de las mismas en la configuración del entorno y las organizaciones que lo integran. En nuestra opinión, la teoría neoinstitucional proporciona una explicación plausible de por qué las organizaciones tienden a adoptar prácticas gerenciales homogéneas. No obstante, aunque esta argumentación puede combinarse con la económica, se trata de una explicación estática en el sentido de que explica la lógica del fenómeno pero no esclarece qué prácticas concretas son susceptibles de ser legitimadas y cuáles no, así como la forma concreta en la que tienen lugar los procesos de legitimación y difusión de las organizaciones e instituciones. Respecto a la primera de las cuestiones, el qué prácticas tienen mayor probabilidad de consolidarse tomando como filtro el concepto de legitimidad, sería interesante enlazar el planteamiento neoinstitucional con un enfoque contingente. En cuanto a la segunda cuestión, la evolución concreta de los procesos de legitimación, se requeriría estudiar en detalle el modo en que se producen los procesos de pérdida de legitimidad (o desinstitucionalización). La investigación futura de estos dos aspectos podría dar lugar a una explicación

dinámica de las ideas neoinstitucionales que sería útil para profundizar en el estudio de las organizaciones.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahmadjian, C. y P. Robinson (2001): "Safety in numbers: Downsizing and the deinstitutionalization of permanent employment in Japan", *Administrative Science Quarterly*, 46, pp. 622-654.
- Álvarez de la Rosa, M. y Palomeque, M.C. (2001): *Derecho del Trabajo*, Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, Novena edición, Madrid.
- Barr, P.S.; J.L. Stimpert y A.S. Huff (1992): "Cognitive change, strategic action, and organizational renewal", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 15-36.
- Bowman, E. y Singh, H. (1993): "Corporate restructuring: reconfiguring the firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 5-14.
- Bowman, E.; H. Singh; M. Useem y R. Bhadury (1996): "When does restructuring work?", *Working Paper 96-27*, University of Pennsylvania, pp. 1-27.
- Bruton, G.; K. Keels y C. Shook (1996): "Downsizing the firm: Answering the strategic questions", *Academy of Management Executive*, Vol. 10, No. 2, pp. 38-43.
- Budros, A. (1997): "The new capitalism and organizational rationality: The adoption of downsizing programs 1979-1984", *Social Forces*, Vol. 76, 1, pp. 229-245.
- Budros, A. (1999): "A conceptual framework for analyzing why organizations downsize", *Organization Science*, Vol. 10, No. 1, enero-febrero, pp. 69-82.
- Budros, A. (2000): "Organizational types and organizational innovation: Downsizing among industrial, financial, and utility firms", *Sociological Forum*, Vol. 15, No. 2, pp. 273-306.
- Budros, A. (2002): "The mean and lean firm and downsizing: Causes of involuntary and voluntary downsizing strategies", *Sociological Forum*, Vol. 17, No. 2, pp. 307-342.
- Calori, R.; G. Johnson y P. Sarnin (1994): "CEOs' cognitive maps and the scope of the organization", *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 437-457.
- Dahl, S. y T. Nesheim (1998): "Downsizing strategies and institutional environments", *Scand. J. Mgmt.*, No. 3, pp. 239-257.
- De La Fuente, J.M., J. García-Tenorio, L.A. Guerras y J. Hernangómez (1997): *Diseño organizativo de la empresa*, Civitas, Madrid.
- DeWitt, R.E. (1998): "Firm, industry, and strategy influences on choice downsizing approach", *Strategic Management Journal*, Vol. 19, 1, pp. 59-79.

- DiMaggio, P. y W.W. Powell (1983): "The Iron Cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational field", *American Sociology Review*, 48, pp. 147-160.
- DiMaggio, P.J. y W.W. Powell (1991) (eds.): *The new institutionalism in organizational analysis*, University of Chicago Press, Chicago.
- Fisher, S.R. y M.A. White (2000): "Downsizing in a learning organization: Are there hidden costs?"; *Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 1, pp. 244-251.
- Freeman, S. y K. Cameron (1993): "Organizational downsizing: a convergence and reorientation framework", *Organization Science*, Vol. 4, No. 1, Febrero, pp. 10-29.
- Grant, D. y C. Osrick (1996) (eds.): *Metaphor and organizations*, Sage Publications.
- Love, E.G. (2000): "Changing technical and institutional influences on adoption of an administrative practice: downsizing at large U.S. firms, 1977-1995". *Academy of Management Proceedings*, 1-6.
- Malo, M.A. (1998): "Las indemnizaciones por despido: un problema de negociación", Asociación de Cajas de Ahorros para Relaciones Laborales, Madrid.
- Meyer, J. y Rowan, B. (1977): "Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony", *American Journal of Sociology*, Vol. 8, pp. 340-363.
- McKinley, W. y A.G. Scherer (2000): "Some unanticipated consequences of organizational restructuring", *Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 4, pp. 735-752.
- McKinley, W.; M. Mone y V. Barker III (1998): "Some ideological foundations of organizational downsizing", *Journal of Management Inquiry*, Vol. 7, No. 3, Septiembre, pp. 198-212.
- McKinley, W.; C. Sanchez y A. Schick (1995): "Organizational downsizing: Constraining, cloning, learning", *Academy of Management Executive*, Vol. 9, No. 3, pp. 32-37.
- McKinley, W.; J. Zhao y K. Garrett (2000): "A sociocognitive interpretation of organizational downsizing", *Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 1, pp. 227-243.
- Morris, J., W.F. Cascio y C.E. Young (1999): "Downsizing after all these years: Questions and answers about who did it, how many did it, and who benefit from it", *Organizational Dynamics*, Winter, pp. 78-87.
- Nelson, R.R. y S. Winter (1982): *An evolutionary theory of economic change*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Reger, R.K. y A.S. Huff (1993): "Strategic groups: A cognitive perspective", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 103-124.

- Scott, W.R.: "Institutional theory and organizations", en: Scott, W.R. y Christensen, S. (1995) (eds.): *The institutional construction of organizations*, Sage, Thousand Oaks, California.
- Scott, W.R. (1998): *Organizations: rational, natural and open systems*, 4<sup>th</sup> edition, Prentice Hall.
- Segura, J., F. Durán, L. Toharia y S. Bentolila (1991): *Análisis de la contratación temporal en España*, Ministerio de Trabajo, Madrid.
- Solow, R. (1992): *El mercado de trabajo como institución social*, Alianza Editorial, Madrid.
- Suárez, I. (1999): "Las decisiones de reducción del empleo en la gran empresa española", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 5, 1, pp. 79-100.
- Suárez, I. y J.D. Vicente (2000): "Decisiones de reestructuración organizativa en la gran empresa española durante la década de los noventa", *Documento de Trabajo 07/00 del Programa Interuniversitario de Doctorado Nuevas Tendencias en Dirección de Empresas*, Universidad de Salamanca.
- Townley, B. (2002): "The role of competing rationalities in institutional change", *Academy of Management Journal*, Vol. 45, No. 1, pp. 163-179.
- Valverde, M.: "El 70% de los trabajadores se jubila antes de tiempo, y el 43% lo hace a los 60 años", *Expansión*, 24 de abril de 1999, p. 31.
- Wayhan, V.B. y S. Werner (2000): "The impact of workforce reductions on financial performance: A longitudinal perspective", *Journal of Management*, Vol. 26, No. 2, pp. 341-363.
- Wernerfelt, B. (1984): "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 5, 171-180.