

**Ensayo REDUCCION DE PERSONAL - DOWNSIZING**  
*¿Parte del problema o de la solución?*

# **ALTA GERENCIA**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA**

**SANDRA YOHANA LIEVANO CANO**

CAJICA, MAYO DE 2019



Las organizaciones, empresas o compañías en la constante e incansable lucha por cumplir con una productividad rentable que las mantenga en el mercado, se han visto en la imperiosa necesidad de innovar tecnológicamente para mantenerse en un ámbito laboral competitivo, que les permite cumplir los objetivos propuestos.

En mérito de lo anterior, algunas de éstas organizaciones en cabeza de sus directivos, acuden a una serie de herramientas para mantener o solventar un momento de dificultad o declive, que permita disminuir costos de la planta de personal y potencializar el rendimiento del talento humano. Esto encaminado a alimentar las decisiones que se debe tomar de parte de la alta gerencia identificando si es parte del problema o de la solución.

Como respuesta a éstas necesidades, en la década de los noventa nace específicamente en la industria automovilística de EEUU, una nueva estrategia organizacional la cual coge fuerza en medio de un mundo de adelantos tecnológicos y globalización, esta técnica es denominada Downsizing o en su traducción al español “reducción de talla”, su significado es múltiple ya que es la estrategia más controversial y menos comprendida del ámbito laboral, algunos autores como (Kozlowski y col., 1993) la definen como *“una decisión deliberada e intencional por parte de la organización para reducir su fuerza de trabajo (plantilla) con el fin de aumentar su rendimiento o productividad”*, este concepto fue evolucionando en los últimos tiempos hacia una estrategia más compleja donde no solo se habla de reducir la fuerza de trabajo o el recurso humano sino de un conjunto de reestructuraciones intencionadas de sus procesos, cultura y valores organizacionales, lo que conlleva a una definición más global dada por (Davis, Savage, Steward, & Chapman, 2003) que conceptualizan al Downsizing como una *“alternativa estratégica que comprende distintas combinaciones de disminuciones en los sistemas físicos, humanos y organizativos para ajustar las condiciones competitivas de una unidad de negocio (Dewitt, 1998).”* Según la oficina de estadísticas laborales de EEUU (2012) cada año las empresas informaron un promedio de 6700 despidos masivos que dejaron un total de 1.2 millones de trabajadores despedidos. Drzensky and Heinz (2014).

En una perspectiva integral, se analiza que el Downsizing es una muy buena estrategia de reestructuración organizacional de una empresa; siempre y cuando, se ejecute desde el ámbito

proactivo, ya que ésta concebida como una estrategia de mejoramiento de la empresa advirtiendo los posibles cambios positivos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El Downsizing cuenta con tres principales características que la enmarcan en el ámbito laboral, estas son: (i) la intención de la estrategia, (ii) el momento en el cual se pretende implementar la estrategia y, (iii) los efectos de esta sobre los procesos de trabajo y el personal de la empresa; en este sentido, se puede separar esta estrategia de otros términos relacionados como el declive, por cuanto, las causas de una y otra pueden ser diferentes y/o la finalidad de un declive no se encuentran encaminadas a una reestructuración.

Por su parte, en el Downsizing se visualizan los efectos que se pretenden de esta estrategia sobre la organización, y como el decrecimiento y/o reestructuración puede afectar positiva o negativamente la empresa, toda vez que, el Downsizing se implementa también en periodos de crecimiento y desarrollo positivo en el cumplimiento de los objetivos de la empresa; lo cual permite en algunas ocasiones no tener que prescindir del talento humano, logrando la reubicación del personal haciendo aún más eficiente la organización.

## METODOLOGIA

Ahora bien, partiendo de la premisa que una de las principales pautas de esta estrategia, consiste en la reducción del personal de la organización, se debe mencionar que las organizaciones se ven enfrentados dramáticamente a un mecanismo más polémico, ya que no solo afecta un tema laboral y económico, sino que logra tocar las fibras del lado más humano convirtiéndose en muchas ocasiones en un problema de orden psicosocial.

La literatura que existe frente a esta herramienta, presenta una gran variedad de métodos y estrategias, que se resumen así (i) las que se basan en reducciones progresivas y con menos efectos sobre el personal, y; (ii) hasta las que operan con rapidez y sin previo aviso, resultando devastadoras para los trabajadores de la organización, modelo que puede ser consultado en los estudios de Greenhalgh, Lawrence y Sutton (1998), y Budros (2002).

No obstante lo anterior, la herramienta del Recorte de personal cuenta con una serie de modelos estratégicos, que deben ser analizadas al momento de implementar dicha herramienta, ya que la reestructuración puede presentarse desde tres perspectivas, como se evidencia a continuación:

En primer lugar, tenemos la reducción de gastos, la cual es una estrategia fundamentada en la mejora de productividad mediante disminución y concentración de áreas o departamentos, de modo tal que sea más eficaces dentro de la organización, lo que conlleva a la supresión de puestos de trabajos no indispensables.

En segundo lugar, tenemos la reducción de escala la cual conserva los objetivos a los cuales se quiere llegar pero reduce el personal y los recursos físicos de la organización.

Por último, la reestructuración de portafolios corporativos que presume la disminución del campo de actividad mediante la reorganización estructural de la compañía sin optar por involucrar la planta física.

En mérito de lo anterior, para poder seleccionar la estrategia más adecuada del Recorte de personal para determinada organización, se deben conocer y plantear una serie de aspectos, que servirán en cierta medida para verificar las causas y efectos de la estrategia a futuro, los cuales se resume así: (I) los recursos con los cuales cuenta la empresa, ya que pueden llegar a ser una ventaja competitiva frente al mercado si se utilizan adecuadamente (ii) las inversiones que se hayan adquirido o que se estén por adquirir, ya que esto permite mayor productividad en el caso de que no se cuente con inversiones se aumenta la probabilidad de generarse una estrategia de Recorte de personal; (iii) el factor del campo de actividad en el que se mueve la organización, es decir con los recursos y la demanda con los cuales cuenta la empresa.

En todo caso, para seleccionar adecuadamente una estrategia de reducción de recursos, se deben tener claros los objetivos de la empresa, puesto que la Reduccion de gastos es más adecuado para una empresa que cuente con áreas afines que se puedan unificar, sin perder eficiencia y mejorando la productividad, es decir, ganando ventaja de su capacidad funcional; por su parte, la Reduccion de escala beneficia empresas que tienen mucha oferta pero poca demanda; y, la

reestructuración de patrones corporativos, puede llegar a beneficiar empresas que cuentan con un amplio portafolio de servicios, en los cuales se puede eliminar cierto nicho de negocio poco rentable.

Desde un punto de vista global existen dos causas que conllevan a la utilización de dos (2) tipos de Recorte de personal, los cuales se sustentan en base a la planeación de esta estrategia, que se resumen así: (i) Un tipo reactivo, que nace como respuesta a una situación no planeada que obliga al cambio, lo cual muchas veces lleva a no predecir las consecuencias sobre la producción y la estructura organizacional; y , (ii) Un tipo proactivo, en el cual se anticipa mediante las estrategias ya planteadas en el párrafo anterior con el objetivo de preparar a la empresa para eventuales cambios en el entorno, esta acción predice efectivamente los cambios y los resultados ya que requiere de estudios y criterios estratégicos.

No obstante lo anterior, desde el punto de vista psicológico hay un impacto negativo sobre los costos de producción debido a la disminución en la motivación de quienes permanecen en las empresas creando así un fenómeno denominado el "síndrome del sobreviviente" en el cual los individuos que, como su nombre lo indica, subsisten a un gran recorte de personal; tienden a realizar un menor esfuerzo en su trabajo disminuyen su desempeño y su compromiso con el quehacer diario y, a la vez, aumentan sus intenciones de rotación, y aumentan en gran medida el ausentismo en sus puestos de trabajo, lo cual termina siendo económicamente significativo reduciendo hasta un 43% de la producción de una empresa. Drzensky, Heinz (2014).

Pero el downsizing no solo significa un recorte en el número de trabajadores, también implica un recorte en el salario de dichos sujetos, un ejemplo de ello es el impacto de los recortes salariales en el rendimiento de los trabajadores en un experimento de campo realizado por Conh et. Al (2014) en donde los trabajadores realizan una tarea por dos (2) períodos por un salario fijo. "En un primer periodo todos los empleados realizan sus tareas dentro de una empresa bajo la premisa de un sueldo fijo, sin embargo, en el segundo período los trabajadores elegidos al azar reciben un recorte salarial, enmarcado como una decisión del gerente. Curiosamente, los trabajadores no afectados no responden en términos de disminución de producción al recorte salarial de un compañero de trabajo. Este ejemplo nos da a entender que psicológicamente, los

recortes salariales son fundamentalmente diferentes que los despidos”. Cohn et al. (2014) citado por Drzensky and Heinz (2014).

Por otro lado, una asociación importante ligada al Recorte de personal y sus desventajas es la del término “desempleo” con el índice de mortalidad. En el artículo denominado *The Effects of Unemployment on Mortality following Workplace Downsizing and Workplace Closure: A Register-based Follow-up Study of Finnish Men and Women during Economic Boom and Recession*, (*Los efectos del desempleo en la mortalidad después de la reducción del trabajo y el cierre del lugar de trabajo: un estudio de seguimiento basado en el registro de hombres y mujeres finlandeses durante el auge económico y la recesión*), se encontró que “el desempleo estaba asociado con un aumento de 2,38 veces en el riesgo de mortalidad después de 1989 y con un aumento de 1,25 veces después de 1994”. Martikainen, Maki, Jantti (2007)

No obstante lo anterior, no se encontró una relación significativa entre desempleo – mortalidad en los individuos que pertenecen a empresas que han experimentado grandes reducciones de empleo. Martikainen, Maki, Jantti (2007)

Siguiendo esta interesante idea, Pekka Martikainen et.al (2007), se enfocan en que en una empresa en donde su recorte de personal es del 50 % o más, sus trabajadores no sufren una baja significativa en su salud, y si la sufren, el efecto negativo no es significativo, por el contrario, el estrés laboral y las consecuencias físicas y psicológicas repercuten más en los empleados que permanecen en la empresa por aumento de labores dentro de la misma.

En ese orden de ideas, esto se podría ver no solo como una desventaja en cuanto el aumento del desempleo, debido a que el impacto psicosocial en el individuo que queda desempleado no es significativo si su empresa hace un gran recorte de personal, psicológicamente se ha comprobado que los perjudicados en una reestructuración empresarial no sufren un gran impacto y esto hace que su forma de aceptar su despido no tenga repercusiones hacia su salud, diferente del individuo que es relegado de su cargo por una decisión personal e individual. De esta manera se entra al estado de desempleo con un pensamiento más positivo y se reduce el riesgo de presentar patologías ligadas a su despido.

Desde la perspectiva de la empresa los beneficios de los despidos son directamente proporcionales a la reducción de costos laborales (salarios), además de reducir la falta de organización de la empresa con un aumento de costos potenciales a mediano plazo, haciendo que, dadas las expectativas de los empleadores, estos elijan una estrategia de maximización de ganancias. Drzensky and Heinz (2014).

Adicional a lo anterior, la empresa obtiene una serie de beneficios desde el punto de vista de costos versus producción y rentabilidad, toda vez que la empresa se encamina a realizar procesos que se saben hacer de forma más eficiente; así mismo, al contar con menor personal y realizar procesos a menor escala, conlleva a una mayor facilidad para la toma de decisiones transversales de la empresa.

## EL FORD FOCUS EN 2012

Uno de los ejemplos más destacados de la Reducción de personal tiene lugar en la empresa Estadounidense FORD, en el año 2012, esta empresa dedicada hasta el momento a fabricar automóviles de gran tamaño y alto cilindraje tuvo que acudir a la medida de Reducción de personal destinada a la reducción de tamaño de sus autos, así como en su cilindraje con el fin de equilibrar su cartera de productos.

El secreto de esta estrategia está en que, además de reducir el tamaño de sus automóviles, el Ford Focus cuenta con un motor de 3 cilindros y solo 1000cc, denominado Ecoboost, un motor que además de adaptabilidad a un carro más pequeño proporciona gran economía para el usuario. Esta excelente estrategia convirtió al FORD FOCUS en el auto de turismo con mayor número de ventas en todo el mundo en el año 2012 con una venta de 1.02 millones de unidades por encima del Toyota corolla, segundo con 872.774 autos vendidos. [elEconomista.es](http://elEconomista.es) (2013).

## La globalización de TELEFONICA

Otro ejemplo donde podemos visualizar las ventajas y las buenas estrategias organizacionales que desencadena la reducción de personal nos lo plantea (Bravo, C, S. & Herrero en Engaña, A. (2016) con la empresa “TELEFONICA” de España la cual entre el 2003 y el 2006 paso de ser una empresa local a expandirse y adquirir compañías no solo en el continente europeo sino en latinoamerica, es decir que comenzó a realizar procesos de desinversión y reorganización estructural con el fin de enfocarse en un solo medio, utilizando la estrategia de reducción de patrones corporativos al realizar la venta de Endemol un área de esta empresa que se encargaba de realizar conexiones de telefonía fija local para poder enfocarse únicamente en banda ancha y telefonía satelital; por otra parte es de destacar que las estrategias de reducción de personal implementadas por la compañía se basaba en principios de no discriminación del empleado en los despidos, incorporando estrategias de reubicación del personal en áreas más indispensables y capacitándolos para obtener una planta de empleados más especializada dando cobertura a los nuevos perfiles profesionales exigidos por el entorno.

Todos estas estrategias implementadas por la compañía reafirman que el Downsizing se han establecidos de forma sistémica obteniendo que la empresa creciera en recursos.

Se puede entonces concluir que, la cifra otorgada por la oficina de estadísticas laborales de EEUU revela que el Downsizing es una estrategia que utilizan un gran número de empresas en los estados unidos, lo que hace concluir que es una herramienta utilizada masivamente por sus resultados beneficiosos hacia el objetivo de cada una de las empresas, lo que se sustenta con el ejemplo otorgado por la empresa Ford y su ejemplar Ford Focus.

Se concluye que, si bien el Downsizing está ligado al desempleo, se ha demostrado que este tipo de estrategia no afecta de manera negativa al trabajador despedido como si lo haría una destitución individual, por el contrario, el sujeto que está directamente perjudicado demuestra tener resiliencia con la decisión al ver que fue resultado de un despido masivo en la empresa donde trabajó.

Con este ensayo se demuestra que el impacto psicológico está repartido tanto entre los trabajadores que se perjudican con un recorte de personal como en los que permanecen en la



empresa; el primer grupo sabe que fue consecuencia de una estrategia empresarial, mientras que el segundo debe afrontar las mismas tareas de la empresa con menor número de empleados, o cual lleva a situaciones de estrés que repercuten en su salud.

Está comprobado que el Downsizing ligado al desempleo y sus consecuencias sobre la salud de los trabajadores no atrae patologías orgánicas sobre los trabajadores, las consecuencias son de orden psicológico debido a que se evidencia que es más la tasa de suicidios de los sujetos que la aparición de patologías orgánicas ligadas a la muerte en este mismo grupo poblacional.

Pese a las contadas desventajas que se pueden deducir del Downsizing, esta sigue siendo una estrategia que, si se realiza de forma proactiva, previendo las consecuencias positivas, puede obtener resultados económicos generosos y que lleven a ubicar a las grandes empresas dentro del top de empresas en el mundo (FORD – TELEFÓNICA).

Hay que tener en cuenta que esta estrategia es efectiva en las grandes empresas a nivel mundial, caso contrario de las microempresas en donde un recorte de un recurso humano o material significaría consecuencias negativas para la economía de dicha empresa.

## REFERENCIAS

Bravo, C, S. & Herrero en Engaña, A. (2016) Influencias de la estrategia de downsizing sobre la estructura de la empresa. Revista brasileira de gestão de negocios. Vol 19. 118-132.

Drzensky, F. & Heinz, M. (2014) The hidden costs of downsizing. The Economic Journal, 2324-2341. Recuperado de <https://academic.oup.com/ej/article-abstract/126/598/2324/5077871>.

El Economista.es (2013). Ford saca provecho del downsizing: el focus es el coche mas vendido del mundo en 2012. Recuperado de <https://www.eleconomista.es/ecomotor/motor/noticias>.

Jimenez Jimenez, C. Sanchez Laguna, J, L. (2005) Analisis del downsizing (reducción de plantilla) como fenómeno psicosocial. Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones. Vol 21. 181-206.

Martikainen, P. Maki, N. & Jantti, M. (2007) The effects of unemployment on mortality following workplace downsizing and workplace closure: a register-based follow-up study of finish men and women during economic boom and recession. *American Journal of epidemiology*. Vol 165. 1070-1075.