

NUEVAS PERSPECTIVAS EN LOS PROCESOS DE REESTRUCTURACIÓN DE PLANTILLAS

Claver Cortés, E.
Fernández Sánchez, J. A.
Universidad de Alicante

RESUMEN

En los últimos años se ha hablado y escrito mucho sobre el tema de las reestructuraciones de plantillas y sus resultados. Además, la prensa económica nos muestra que estos procesos no han terminado y que se van a seguir repitiendo en el futuro. En este contexto, hemos decidido realizar un estudio acerca de los procesos de reestructuración y sus principales implicaciones en la economía actual.

En el presente trabajo se muestra un resumen de las conclusiones más importantes de un estudio realizado al respecto en el ámbito de la provincia de Alicante, indicando las razones que pueden empujar a tomar la decisión de reestructurar la plantilla, los métodos empleados y las nuevas tendencias en el resultado de estos procesos.

PALABRAS CLAVE: Reestructuración de Plantillas, Estrategias y Métodos de Reestructuración, uso de Sistemas de Información e Intermediarios.

ABSTRACT

In the last years much has been said and written about downsizing policies and results. Furthermore, the economic press reveals that these processes are not yet over, and that they will continue in the near future. In this frame, we have decided to take a closer look to staff restructuring and its main implications for the present economic environment.

This paper reflects the key conclusions of an empirical research on these topics carried on the province of Alicante. Also, the likely reasons given and the means applied by organizations for staff restructuring are stated. Finally, the new tendencies on the effects of these processes are explained.

KEYWORDS: Downsizing, Strategies and Methods, use of Information Systems and Intermediaries.

1. INTRODUCCIÓN

Ya hace años que se viene investigando en las universidades de todo el mundo el fenómeno de la reestructuración de plantillas.

Este término suele evocar en la mente de las personas pensamientos negativos (mala gestión, despidos masivos, conflictos, cierre de empresas, etc.) y la mayoría de los trabajos realizados hasta la fecha, tanto en nuestro país como en el extranjero, han confirmado precisamente estas consecuencias nefastas, habiendo incluso encontrado casos de empresas que han entrado en un ciclo de reestructuración tras reestructuración hasta prácticamente su desaparición.

Muchos autores han llegado a la conclusión de que los resultados de estos procesos no suelen tener efectos positivos para la empresa y que no sirven para solucionar los problemas que empujaron a tomar la decisión de reestructurar.

Sin embargo, noticias de la prensa económica actual nos muestran que determinadas instituciones, inmersas en plena reestructuración de plantillas, están mejorando considerablemente sus resultados y sus perspectivas de futuro son muy esperanzadoras.

Animados por esta aparente contradicción y queriendo arrojar un poco de luz al respecto, hemos realizado un estudio en el ámbito de la provincia de Alicante cuyas conclusiones más relevantes aparecen en este trabajo y muestran que, en la actualidad, la tendencia se está invirtiendo y el resultado de estos procesos está mejorando.

Esto parece indicarnos que se está empezando a aprender de los errores pasados y que ahora las reestructuraciones se hacen con más cuidado, mejor planificadas y con mejores medios, lo que nos sirve de base para continuar y ampliar la investigación en este sentido.

2. CONTEXTUALIZACIÓN Y DEFINICIÓN

Se puede considerar que la reestructuración de plantillas es una medida muy importante, si no la que más, de la política de personal de una empresa, debido a sus consecuencias tanto internas como externas (Marr y García, 1997) y es uno de los mayores desafíos para los decisores (Wilkowska, 2003).

Con este término se hace referencia al proceso general que hace que una empresa reduzca su tamaño, con todas las implicaciones que de ello se derivan, fundamentalmente en el ámbito del número de trabajadores (Cameron, 1994; McKinley, Sánchez y Schick, 1995; Budros, 1999; entre otros).

Sin embargo, es necesario precisar que la reducción de plantillas es sólo un aspecto del amplio abanico que abarca este tipo de procesos, entendiéndolo como una reestructuración en sentido amplio (Bowman y Singh, 1993; Band y Tustin, 1995; Whetten et al., 1995 y Pichault, Warnotte y Wilkin, 1998).

En esta misma línea, Freeman (1994) diferencia varios aspectos dentro de este campo, indicando que una reestructuración no siempre implica despidos, sino que puede significar simplemente una reasignación de personas a puestos con el fin de racionalizar los procesos y actividades de la empresa con el ánimo evidente de mejorar su situación.

Esta autora identifica tres tipos de reestructuración en función de la estrategia seguida y que podríamos denominar en castellano de la siguiente manera:

- Reestructuración numérica: se trata de una estrategia a corto plazo basada en la reducción del número de efectivos.
- Reestructuración funcional: en este caso, se implanta una estrategia a medio plazo con la que se pretende lograr una reestructuración de procesos. Para lograrlo es posible utilizar diversos métodos tales como, la redefinición de tareas, eliminación de niveles, fusión de unidades y supresión y reconversión de algunas funciones.
- Reestructuración estratégica: medida a largo plazo que tiene como objetivo la reconfiguración de la organización y de sus parámetros. Sus características serían el cambio de las responsabilidades, recomposición de la fuerza de trabajo, implicación global, mejora continua y cuestionarse o replantearse la validez del actual sistema de valores y normas de la organización.

Entendemos, teniendo en cuenta la bibliografía consultada, que es posible y factible agrupar los dos últimos tipos de reestructuración en un único término: reorganización o rediseño. De esta forma, en nuestro trabajo vamos a hablar de dos tipos de estrategia de reestructuración:

- Estrategia de recorte: reestructuración fundamentada en la reducción de una parte del personal. Se trata de la reducción intencionada o voluntaria del número de empleados que va más allá de la mera disminución del volumen de empleo por causas naturales.
- Estrategia de reorganización o rediseño: reestructuración basada en la reconfiguración funcional y organizativa de la empresa o, dicho de otra manera, la reasignación de personas a puestos para el aprovechamiento óptimo de sus competencias. Con este tipo de estrategia las empresas persiguen conseguir nuevas formas de organización que les permitan responder de mejor manera a las exigencias del mercado.

En cualquier caso, todos los autores consultados indican explícitamente que una de las medidas que acompaña normalmente a este tipo de procesos es la reducción de plantilla.

Nos ha parecido importante hacer esta puntualización antes de seguir tratando el tema, para que quede claro qué es lo que queremos decir cuando usamos el término “reestructuración de plantillas” y nos parece lógico utilizarlo con este sentido amplio dado que lo normal es que una empresa no sólo recorte plantilla (en caso de que lo haga), sino que además reorganice personas y puestos dada su nueva dimensión.

Llegados a este punto, podemos proponer nuestra propia definición de Reestructuración de Plantillas como “el proceso por el que cada empleado es asignado al puesto más apropiado, de manera que se aprovechen al máximo las competencias de los individuos de forma conjunta; pudiendo implicar o no cambios en la estructura organizativa y reducción de parte del personal”.

Destacan en la literatura dos motivos fundamentales que pueden empujar a una organización hacia la decisión de reestructurar su plantilla (Band y Tustin, 1995): la posición competitiva que quiere adoptar la empresa en el largo plazo y mantener o incrementar rápidamente su nivel de productividad por empleado.

Esta decisión puede haber sido provocada por cambios, tanto en las circunstancias económicas nacionales e internacionales (globalización, desregulación, estrategias de innovación por parte de competidores globales, etc.) (Wilkowska, 2003), como en las condiciones internas de las propias organizaciones (por ejemplo, estrategias de innovación, diferenciación, etc.); estas causas hacen que los costes del personal no se vean compensados por su aportación de valor añadido a la compañía.

En el estudio empírico hemos analizado estos motivos en sentido amplio y hemos realizado un análisis factorial que nos ha llevado a una interesante agrupación que precisa algunos detalles con respecto a lo anterior.

Hay que volver a indicar que no se trata únicamente de reducción de plantilla o despido de parte del personal, aunque ese es el sentido más común que se le da a la expresión y también sigue siendo el resultado más habitual de esta clase de reestructuraciones, como muestran los datos de la prensa económica.

Según un estudio de la consultora PWC, el 53% de las empresas de todo el mundo ha decidido reducir su plantilla para sanear sus cuentas.¹

En el caso concreto de España, durante el período 1989-1994, casi un 50% de las grandes empresas han llevado a cabo alguna estrategia de reestructuración de plantillas, lo que ha supuesto una media de disminución del empleo de un 31% (Suárez González, 1999).

Esta tendencia ha continuado y se espera que continúe aún en los próximos años y, como ejemplo de ello, se puede citar el expediente de regulación de empleo que puso en marcha Iberdrola en 2003 y que afectará a unas 3.000 personas hasta 2006², así como los casos de Telefónica, BBVA, BSCH, etc.

3. MÉTODOS PARA REALIZAR LA REESTRUCTURACIÓN DE PLANTILLAS

A continuación, vamos a analizar de forma breve algunos de los métodos más utilizados para llevar a cabo las estrategias relacionadas con estos procesos.

Podemos mencionar que una de las medidas más comunes es la de eliminar de la plantilla a los trabajadores que han sido contratados más recientemente y que llevan menos tiempo en la empresa.

Este hecho se produce principalmente por dos razones: suele suponer menores costes de despido y está, por así decirlo, “socialmente aceptado” por parte de los sindicatos y de magistratura de trabajo. Con este procedimiento se suele conseguir una considerable reducción de costes a corto plazo.

Por otro lado, otra técnica utilizada muy comúnmente es la de prejubilación a los empleados más mayores mediante bajas y jubilaciones incentivadas. Esta técnica supone un mayor coste a corto plazo, pero si se hace bien y se consigue eliminar a los más responsables de la situación, implica mayor ahorro a medio y largo plazo.

Según los datos de un estudio realizado por el IESE Business School (2002)³ para las empresas españolas, las prácticas más utilizadas durante un proceso de reestructuración son: prejubilaciones, bajas incentivadas, movilidad funcional, recolocación, contratos flexibles, contratos temporales y contratos de relevo. A modo de resumen, reflejamos en el Cuadro 1 (ver cuadro en Anexo) las principales ventajas e inconvenientes de cada uno de estos métodos.

4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Hemos centrado nuestro estudio en las empresas de la provincia de Alicante de más de 100 trabajadores.

Por otra parte, no nos hemos centrado en ningún sector en particular porque vamos a intentar observar si existen diferencias notables entre sectores.

Obtuvimos un total de 126 empresas que cumplían con este requisito⁴ y les enviamos un cuestionario por correo, utilizando siempre que ha sido posible respuestas cerradas y empleando fundamentalmente escalas de tipo Likert. Se añadieron variables de control (sector, tipo de empresa, porcentaje de empleados fijos, etc.) para poder segmentar y analizar la información por grupos homogéneos.

Antes de proceder al envío definitivo del cuestionario, realizamos unas entrevistas a los responsables de RR.HH. de tres empresas de distintos sectores a fin de confirmar que se entendían las preguntas, que servían para obtener la información necesaria y que no se había olvidado ningún aspecto fundamental.

Consideramos que tres factores han contribuido a la obtención de un porcentaje de respuestas tan elevado: el diseño del cuestionario (una sola página y a color), la insistencia

(estuvimos tres semanas llamando por teléfono para solicitar que nos contestaran) y la posibilidad de que recibieran y respondieran por mail a la encuesta.

Ficha técnica

ÁMBITO	Provincia de Alicante
UNIVERSO	126 empresas (de más de 100 empleados)
TAMAÑO DE LA MUESTRA	57 respuestas válidas (45,2%)
ERROR MUESTRAL	9,8% ⁵
FECHA DE CONTESTACIÓN	Abril-Mayo de 2004

Las respuestas han sido introducidas para su tratamiento estadístico en el programa SPSS versión 12.0 y se hizo una comprobación para verificar que no se hubieran transcrito de forma errónea, mediante un muestreo aleatorio simple.

5. ANÁLISIS DE LOS DATOS Y RESULTADOS

La Ley de los Grandes Números nos indica que con un número de casos cercano a 30, independientemente del tamaño de la población, la distribución muestral puede considerarse Normal.

Aunque esto no siempre es cierto, nos permite indicar que el número de respuestas válidas obtenidas en nuestro estudio con respecto al total de la población es suficiente para considerar las conclusiones como extrapolables a dicha población. Además, el análisis de la no-respuesta también parece confirmar esto.

Existen dos tipos de no-respuesta que podrían influir sobre los datos obtenidos:

- Por un lado, las empresas que han contestado al cuestionario pero que han dejado sin contestar ciertas preguntas. Fueron muy pocos los casos en que sucedió esto y lo que hicimos fue ponernos en contacto con la empresa y pedirles que por favor nos contestaran a esa pregunta. El resultado fue sumamente satisfactorio ya que finalmente conseguimos obtener en todos los casos la respuesta a todas las preguntas.
- Por otro lado, las empresas que no contestaron al cuestionario. En este caso, realizamos una comparación entre los dos colectivos de empresas por medio de los datos disponibles que teníamos sobre ellas gracias a los tres directorios consultados (Armstrong y Overton, 1977). Este análisis permite descartar la existencia de un sesgo significativo de dos formas, de un lado, muestra que la distribución sectorial del colectivo que respondió es bastante similar a la de la población, y, por otro lado, que no se detectan diferencias estadísticamente significativas entre los dos grupos de empresas en las variables principales del estudio. Se realizaron las pruebas estadísticas oportunas para determinar la representatividad de las respuestas obtenidas, llegando a la conclusión de que no existen diferencias significativas entre los que contestaron o no al cuestionario.

Por lo tanto, concluimos que los datos que presentamos a continuación son válidos y fiables como indicadores del comportamiento de las empresas de más de 100 empleados de la provincia de Alicante.

Para poder efectuar una comparación por sectores, hemos tomado como referencia la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE) y la hemos adaptado al caso particular del tejido empresarial de la provincia de Alicante. De esta forma, hemos obtenido 7 grupos:

1. Agricultura y pesca
2. Industria
3. Construcción y promoción inmobiliaria
4. Comercio
5. Fabricación y venta
6. Hostelería (Hoteles y Restaurantes)
7. Otros servicios

Debido a las características de nuestra región, donde predomina el sector servicios, hemos preferido dividir este grupo en tres subgrupos (Comercio, Hostelería y Otros servicios) para obtener una información más precisa. De la misma forma, hemos creado el grupo 5 (fabricación y venta) debido a la gran cantidad de empresas cuya referencia de la CNAE estaba tanto en el grupo 2 (Industria) como en el 4 (Comercio).

Comenzaremos entonces el análisis de los datos observando el grado de satisfacción con el resultado obtenido de aquellas empresas que sólo han reorganizado (tablas 1 y 2), las que sólo han reducido plantilla (tablas 3 y 4) y las que han hecho ambas cosas (tabla 6).

Tabla 1. Empresas que sólo han reorganizado su plantilla

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	24	42,11	42,11	42,11
	NO	33	57,89	57,89	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

Tabla 2. Grado de satisfacción con la reorganización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	regular	5	20,8	20,8	20,8
	bastante	16	66,7	66,7	87,5
	bueno	3	12,5	12,5	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Notamos que un 42,11% de las empresas únicamente han reorganizado su plantilla y que están bastante satisfechas con el resultado (79,2% entre bastante y bueno). Resulta curioso que en esta pregunta nadie ha contestado que está poco o nada satisfecho con el resultado obtenido.

Tabla 3. Empresas que sólo han recortado plantilla

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	7	12,28	12,28	12,28
	NO	50	87,72	87,72	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

Tabla 4. Grado de satisfacción con el recorte

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	regular	1	14,3	14,3	14,3
	bueno	6	85,7	85,7	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

Parece que el resultado también ha sido bueno e incluso mejor que en el caso anterior, pero como hay muy pocas empresas dentro de este grupo, creemos conveniente añadir el resultado de todas las empresas que han reducido plantilla (independientemente de si también han reorganizado o no) para poder hacer una comparación con los datos anteriores (tabla 5) y confirmar la tendencia.

Tabla 5. Resultado de la reducción de plantilla

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	regular-malo	1	1,8	4,5	4,5
	regular	1	1,8	4,5	9,1
	regular-bueno	3	5,3	13,6	22,7
	bueno	13	22,8	59,1	81,8
	muy bueno	4	7,0	18,2	100,0
	Total	22	38,6	100,0	
Perdidos	Sistema	35	61,4		
Total		57	100,0		

Se observa que el resultado también ha sido francamente bueno (77,3% entre bueno y muy bueno), aunque el porcentaje obtenido por las empresas que sólo han reorganizado ha sido un poco mayor. En todo caso, esto parece confirmar el resultado obtenido en la tabla 4.

A continuación, comparamos (tabla 6) los resultados de las que han hecho ambas cosas (reorganización y reducción).

Tabla 6. Resultado de reorganización y recorte

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	regular-malo	1	6,7	6,7	6,7
	regular-bueno	3	20,0	20,0	26,7
	bueno	7	46,7	46,7	73,3
	muy bueno	4	26,7	26,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Las empresas que han combinado ambos procesos han obtenido también un resultado muy positivo (73,4% entre bueno y muy bueno).

Estos datos tan positivos pueden resultar extraños, teniendo en cuenta las conclusiones de la mayoría de los estudios al respecto. Básicamente, pueden existir dos motivos que hayan hecho que aparezcan estos resultados: que al contestar al cuestionario hayan dado respuestas “socialmente aceptables” o que, efectivamente, se está empezando a aprender de los errores pasados y ahora las reestructuraciones se hacen con más cuidado, mejor planificadas y con mejores medios.

Dado que estos datos los hemos obtenido de las respuestas de los responsables de RR.HH. y reflejan su opinión subjetiva al respecto⁶, vamos a intentar eliminar el posible sesgo que podría producir el que hayan dado respuestas socialmente correctas o aceptables y confirmar estos resultados (tabla 7). Para ello vamos a hacer la misma comparación entre grupos pero tomando en cuenta el promedio de los últimos tres años de los porcentajes del crecimiento de las ventas y de la rentabilidad económica (datos totalmente objetivos reflejados en las cuentas anuales de las empresas y disponibles en las bases de datos consultadas).

Teniendo en cuenta que la desviación típica en todos los grupos es muy elevada, hemos tomado como valor de referencia la mediana.

Tabla 7. Resultados de los procesos según datos objetivos

	N	CRECIMIENTO CIFRA VENTAS	RENTABILIDAD ECONOMICA
Sólo reorganización	24	10,86	3,22
Sólo recorte	7	13,75	6,69
Reducción en general	22	11,09	2,07
Ambos	15	5,85	1,45

Estos datos confirman el resultado que hemos obtenido antes. Al igual que con los datos subjetivos, observamos que el mayor corresponde a las empresas que sólo han utilizado el recorte, seguido de las que sólo han reorganizado y, finalmente, la combinación de ambos.⁷

Por lo tanto y a modo de resumen, podemos afirmar que, en el caso de las empresas de la provincia de Alicante, las reestructuraciones de plantillas se están realizando bien y se está obteniendo un buen resultado. Parece que efectivamente se está aprendiendo de los errores pasados y se está teniendo en cuenta esto en los nuevos procesos de reestructuración.

A continuación, proseguimos el análisis comprobando para cuáles de las tres tareas básicas de este proceso las empresas han usado algún tipo de S.I. (tablas 8-10)

Tabla 8. S.I. Almacenar datos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	28	49,1	60,9	60,9
	NO	18	31,6	39,1	100,0
	Total	46	80,7	100,0	
Perdidos	Sistema	11*	19,3		
Total		57	100,0		

*(los 11 datos perdidos por el sistema corresponden a las empresas que no hicieron ninguno de los dos tipos de reestructuración)

Tabla 9. S.I. Obtener información relevante

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	29	50,9	63,0	63,0
	NO	17	29,8	37,0	100,0
	Total	46	80,7	100,0	
Perdidos	Sistema	11	19,3		
Total		57	100,0		

Tabla 10. S.I. Tomar decisión

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	24	42,1	52,2	52,2
	NO	22	38,6	47,8	100,0
	Total	46	80,7	100,0	
Perdidos	Sistema	11	19,3		
Total		57	100,0		

Notamos que se produce un descenso en la cantidad de empresas que usan un S.I. como apoyo a la toma de decisiones en reestructuración, pero aún así, el porcentaje de organizaciones que sí lo utilizan es bastante considerable (52,2%).

Esta puede ser una de las razones que han contribuido a la mejora considerable de los resultados en estos procesos. Sin embargo, hemos analizado en una tabla de contingencia la relación entre las dos variables y los análisis estadísticos no confirman nada al respecto (tablas 11-13).

Tabla 11. Resultado Reestructuración – Uso de S.I.

		Resultado de la reestructuración								
		pésimo	muy malo	malo	regular-malo	regular	regular-bueno	bueno	muy bueno	SUMA BUENO MUY BUENO
0*	N	0	0	0	0	0	2	4	1	5
	%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	28,6%	57,1%	14,3%	71,4%
1	N	0	0	0	0	1	0	1	1	2
	%	,0%	,0%	,0%	,0%	33,3%	,0%	33,3%	33,3%	66,6%
2	N	0	0	0	1	0	0	2	1	3
	%	,0%	,0%	,0%	25,0%	,0%	,0%	50,0%	25,0%	75,0%
3	N	0	0	0	0	0	1	6	1	7
	%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	12,5%	75,0%	12,5%	87,5%

* 0 representa que no han usado ningún tipo de Sistema de Información. 1 que han usado algún S.I. para almacenar los datos únicamente. 2 para almacenar los datos y obtener la información relevante. 3 para almacenar datos, obtener la información y tomar la decisión.

Tabla 12. Resultados estadísticos

		Resultado de la reestructuración	Grados libertad	Significación
Uso de S.I.	Chi-cuadrado	14,362	12	,278
	Tau-b-de Kendall	,057		,702
	Tau-c-de Kendall	,050		,702

Tabla 13. Resultados estadísticos

			Valor	Error típ. asint.(a)	T aproximada(b)	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Lambda	Simétrica	,130	,132	,922	,357
		USO DE S.I. EN REESTRUCTURACION dependiente	,214	,168	1,169	,243
		Resultado de la reestructuración dependiente	,000	,157	,000	1,000
	Tau de Goodman y Kruskal	USO DE S.I. EN REESTRUCTURACION dependiente	,177	,055		,518(c)
		Resultado de la reestructuración dependiente	,102	,081		,736(c)

(a) Asumiendo la hipótesis alternativa.

(b) Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

(c) Basado en la aproximación chi-cuadrado.

Al observar la columna SUMA BUENO/MUY BUENO se nota una cierta tendencia a la mejora en el resultado de la reestructuración al aumentar el uso de S.I.

Sin embargo, los análisis Chi-cuadrado y Tau de Kendall no confirman la relación entre las dos variables. Además, las medidas direccionales Lambda y Tau de Goodman y Kruskal muestran incluso un valor mayor en el caso de considerar Uso de S.I. como variable dependiente, por lo tanto, no podemos asegurar nada al respecto.

Hemos incluido el análisis Tau de Kendall ya que se trata de una medida de correlación no paramétrica apropiada para tamaños de muestra o grupos pequeños. Además, también es útil para aquellas tablas cuyas filas y columnas tienen valores ordenados, como es el caso de la mayoría de las de nuestro estudio. Este estadístico tiene una interpretación análoga al Chi-cuadrado.

Sin embargo, la Tau de Kendall puede inducir a error si las variables no siguen una ordenación menor a mayor o viceversa. Dado que ambos estadísticos presentan ventajas e inconvenientes y que pueden ofrecer datos contradictorios, antes de cualquier conclusión siempre hemos comprobado las medidas direccionales (Lambda y Tau de Goodman y Kruskal) para verificar la relación entre las variables.

A continuación, reflejamos los datos correspondientes al asesoramiento por parte de una empresa especializada (tabla 14).

Tabla 14. Empresas que han utilizado asesoramiento externo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	12	21,1	26,1	26,1
	NO	34	59,6	73,9	100,0
	Total	46	80,7	100,0	
Perdidos	Sistema	11	19,3		
Total		57	100,0		

En este caso, se observa claramente una tendencia a no buscar asesoramiento externo en las reestructuraciones de plantillas. Este resultado parece sorprendente teniendo en cuenta la importancia y la gravedad de este tipo de procesos.

Sin embargo, la lógica nos indica uno de los posibles motivos que podrían explicar estos datos. Dado que una reestructuración suele implicar, como vimos en la parte teórica, una gran cantidad de despidos y otras consecuencias negativas, esto puede hacer que las empresas se decanten por seguir el consejo de la sabiduría popular: “los trapos sucios se lavan en casa”.

Por otro lado, si consideramos la influencia del asesoramiento de una empresa especializada con respecto al resultado de la reestructuración (tablas 15-17), resulta curioso notar que parece incluso que los resultados son mejores en aquellas empresas que no han utilizado el asesoramiento de los especialistas que en las que sí.

Tabla 15. Resultado Reestructuración – Asesoramiento externo

			Resultado de la reestructuración								
			pésimo	muy malo	malo	regular-malo	regular	regular-bueno	bueno	muy bueno	SUMA BUEN O MUY BUEN O
Asesoramiento empresa especializada	SI	N	0	0	0	0	1	1	4	1	5
		%	,0%	,0%	,0%	,0%	14,3%	14,3%	57,1%	14,3%	71,4%
	NO	N	0	0	0	1	0	2	9	3	12
		%	,0%	,0%	,0%	6,7%	,0%	13,3%	60,0%	20,0%	80,0%

Tabla 16. Resultados estadísticos

		Resultado de la reestructuración	Grados libertad	Significación
Asesoramiento empresa especializada	Chi-cuadrado	2,705	4	,608
	Tau-b-de Kendall	,098		,626
	Tau-c-de Kendall	,099		,626

Tabla 17. Resultados estadísticos

			Valor	Error típ. asint.(a)	T aproximada(b)	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Lambda	Simétrica	,063	,057	1,024	,306
		Asesoramiento empresa especializada dependiente	,143	,132	1,024	,306
		Resultado de la reestructuración dependiente	,000	,000	.(c)	.(c)
	Tau de Goodman y Kruskal	Asesoramiento empresa especializada dependiente	,123	,040		,630(d)
		Resultado de la reestructuración dependiente	,011	,017		,926(d)

(a) Asumiendo la hipótesis alternativa.

(b) Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

(c) No se puede efectuar el cálculo porque el error típico asintótico es igual a cero.

(d) Basado en la aproximación Chi-cuadrado.

Los análisis Chi-cuadrado, Tau y Lambda, igual que en el caso anterior, no confirman ningún tipo de relación.

Siguiendo con el análisis de los datos, vamos a analizar los diversos motivos que pueden empujar a una empresa a tomar la decisión de reestructurar su plantilla. A continuación, realizaremos un análisis factorial de dichos métodos para intentar agrupar la información y sacar alguna conclusión al respecto.

La tabla 18 nos muestra la distribución de frecuencias de las respuestas obtenidas a esta pregunta.

Tabla 18. Motivos de la Reestructuración

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válidos	Caída de las ventas	14	24,6	34,1
	Exceso de gastos	14	24,6	34,1
	Resultado económico negativo	8	14,0	19,5
	Exceso de papeleo, mala comunicación, etc	6	10,5	14,6
	Empeoramiento de la calidad	8	14,0	19,5
	Total ⁸	41	71,9	100,0
Perdidos	Sistema	16	28,1	
Total		57	100,0	

A continuación, vamos a efectuar el análisis factorial de estas respuestas. Recordamos que para que este tipo de análisis sea pertinente tienen que cumplirse una serie de condiciones.

En primer lugar, las correlaciones de la matriz de las variables originales deben ser altas y el determinante debe ser bajo, cuanto más próximo a cero mejor, pero siempre distinto de cero (tabla 19).

Tabla 19. Matriz de correlaciones

	Caída de las ventas	Exceso de gastos	Resultado económico negativo	Exceso papeleo, mala comunicación, dificultad toma decisiones	Empeoramiento de la calidad del producto o servicio
Caída de las ventas	1,000	,527	,121	,070	-,113
Exceso de gastos	,527	1,000	,239	,070	-,231
Resultado económico negativo	,121	,239	1,000	-,139	-,163
Exceso papeleo, mala comunicación, etc.	,070	,070	-,139	1,000	,355
Empeoramiento de la calidad	-,113	-,231	-,163	,355	1,000

Determinante = ,531

Tanto la matriz como su determinante nos indican que podemos seguir con el análisis factorial.

Seguidamente, hay que observar las medidas de adecuación muestral, el test KMO y la prueba de esfericidad de Bartlett (tabla 20).

Tabla 20. Medidas de adecuación

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,537
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	33,819
	gl	10
	Sig.	,000

Valores del KMO inferiores a 0,5 desaconsejan la utilización del análisis factorial. En nuestro caso, obtenemos un valor aceptable. La prueba de esfericidad de Bartlett también indica que podemos continuar con el análisis.

Seguimos, por lo tanto, analizando las comunalidades (tabla 21).

Tabla 21. Comunalidades

	Inicial	Extracción
Caída de las ventas	1,000	,742
Exceso de gastos	1,000	,764
Resultado económico negativo	1,000	,988
Exceso papeleo, mala comunicación, dificultad toma decisiones	1,000	,734
Empeoramiento de la calidad del producto o servicio	1,000	,733

En base a los datos obtenidos anteriormente y dado que ninguna comunalidad es inferior a 0,5, concluimos que el análisis factorial es pertinente.

Por el método del análisis de componentes principales extraemos tres factores que explican un 79,23% de la varianza (tabla 22).

Tabla 22. Análisis de componentes principales

Factor	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	1,76	35,211	35,211	1,76	35,211	35,211	1,59	31,859	31,859
2	1,34	26,855	62,066	1,34	26,855	62,066	1,36	27,142	59,001
3	,86	17,166	79,232	,86	17,166	79,232	1,01	20,230	79,232
4	,61	12,133	91,364						
5	,43	8,636	100,000						

A continuación, comprobamos la bondad del ajuste verificando que en la diagonal de la matriz de correlaciones reproducidas no aparecen valores inferiores a 0,5 (tabla 23).

Además, analizamos los residuos obtenidos, cuyo porcentaje debe ser inferior al 50% para que el análisis sea fiable.

Acabadas todas las comprobaciones, podemos afirmar que el análisis factorial es aceptable y los datos obtenidos son válidos y fiables.

Tabla 23. Análisis de residuos

		Caída de las ventas	Exceso de gastos	Resultado económico negativo	Exceso papeleo, mala comunicación, dificultad toma decisiones	Empeoramiento de la calidad del producto o servicio
Correlación reproducida	Caída de las ventas	,742(b)	,732	,093	,187	-,215
	Exceso de gastos	,732	,764(b)	,287	,101	-,278
	Resultado económico negativo	,093	,287	,988(b)	-,169	-,129
	Exceso papeleo, mala comunicación, dificultad toma decisiones	,187	,101	-,169	,734(b)	,621
	Empeoramiento de la calidad del producto o servicio	-,215	-,278	-,129	,621	,733(b)

Residual(a)	Caída de las ventas		-,205	,029	-,117	,102
	Exceso de gastos	-,205		-,049	-,031	,047
	Resultado económico negativo	,029	-,049		,031	-,034
	Exceso papeleo, mala comunicación, dificultad toma decisiones	-,117	-,031	,031		-,266
	Empeoramiento de la calidad del producto o servicio	,102	,047	-,034	-,266	

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

(a) Los residuos se calculan entre las correlaciones observadas y reproducidas. Hay 4 (40,0%) residuales no redundantes con valores absolutos mayores que 0,05.

(b) Comunalidades reproducidas

Por último, obtenemos la matriz de componentes (tabla 24) y la de componentes rotados (tabla 25) y pasamos a interpretar su resultado.

Tabla 24. Matriz de componentes

	Componente		
	1	2	3
Caída de las ventas	,699	,450	-,225
Exceso de gastos	,798	,349	-,075
Resultado económico negativo	,522	-,194	,823
Exceso papeleo, mala comunicación, dificultad toma decisiones	-,219	,819	,126
Empeoramiento de la calidad del producto o servicio	-,561	,557	,330

Tabla 25. Matriz de componentes rotados

	Componente		
	1	2	3
Caída de las ventas	,861	,015	-,008
Exceso de gastos	,852	-,060	,184
Resultado económico negativo	,119	-,097	,982
Exceso papeleo, mala comunicación, dificultad toma decisiones	,202	,825	-,115
Empeoramiento de la calidad del producto o servicio	-,264	,815	-,019

Podemos ver con claridad tres motivos para la reestructuración de plantillas divididos en dos grupos. Un primer grupo compuesto por los “motivos económicos” y que se puede dividir a su vez en dos:

- empeoramiento de los resultados (caída de las ventas, exceso de gastos, etc.).
- crisis: resultado económico negativo, la empresa está obteniendo pérdidas.

Y un segundo grupo compuesto por “motivos relacionados con la organización y métodos de trabajo” (exceso de papeleo, mala comunicación, dificultad para la toma de decisiones, empeoramiento de la calidad, etc.).

Por último, vamos a efectuar una comparación por sector de actividad, por tipo de empresa, según el porcentaje de trabajadores fijos con respecto al total y según el número de empleados.

La tabla 26 nos muestra los resultados obtenidos para cada una de las cuatro variables con respecto a la reestructuración de plantillas.

Tabla 26

VARIABLES	SIGNIFICACIÓN
Empresa familiar	,199
Matriz/Filial	,042
Sector	,014
% Trabajadores fijos	,152
Número trabajadores	,059

Observamos que únicamente para el tipo de empresa (matriz/filial) y sector de actividad⁹ existe relación estadísticamente significativa. Con respecto a los sectores, destacan por su particular tendencia a reestructurar: industria, comercio y otros servicios.

Sin embargo, no se demuestra relación para tipo de empresa (familiar o no), porcentaje de empleados fijos con respecto al total y número de trabajadores.

Esto último parece contradecir los resultados de otros trabajos efectuados en nuestro país como, por ejemplo, Requejo (1996) quien llega a la conclusión de que las empresas con mayor proporción de trabajadores temporales y con mayor número de empleados tienen más probabilidad de reducir plantilla. Sin embargo, su trabajo está basado en el recorte de plantilla y los datos anteriores están obtenidos con respecto a la reestructuración en general (reorganización y/o reducción).

Por este motivo, creemos conveniente repetir los mismos cálculos con respecto a ambos procesos por separado. En la tabla 27 se muestran los datos en cuanto a reorganización o remodelación y en la tabla 28 los de reducción de plantilla.

Tabla 27

VARIABLES	SIGNIFICACIÓN
Empresa familiar	,620
Matriz/Filial	,638
Sector	,425
% Trabajadores fijos	,027
Número trabajadores	,369

Notamos que el porcentaje de trabajadores fijos es el único en este caso cuya relación es estadísticamente significativa. Por lo tanto, a mayor porcentaje de trabajadores con contrato fijo o indefinido más se recurre a la reorganización o recolocación de personas a puestos. Esta conclusión es coherente con la de Requejo (1996) y, al mismo tiempo nos da indicios acerca de la importancia que se da a los costes de desafectación ya que estos son mayores en el caso de los empleados con este tipo de contrato. Esto empuja a las empresas a una menor utilización del recorte y mayor de la reorganización.

Tabla 28

VARIABLES	SIGNIFICACIÓN.
Empresa familiar	,825
Matriz/Filial	,275
Sector	,191
% Trabajadores fijos	,244
Número trabajadores	,037

En este caso, no aparece significativa la relación entre porcentaje de trabajadores fijos y recorte de plantilla precisamente porque aparece significativa en el caso anterior. Esto es debido tanto al formato de las dos variables como a la formulación del análisis estadístico, que hacen que se relacione el incremento del porcentaje de empleados fijos (variable independiente) con un mayor uso del recorte de trabajadores (variable dependiente) lo que es incongruente con los resultados obtenidos antes.

Sin embargo, sí aparece significativa la relación entre el número de empleados y el recorte de plantilla. Esto corresponde con los resultados de otros estudios realizados en España (Requejo, 1996; Barroso y Casillas, 1998; Suárez, 1999; Hernández, Peña y Rodríguez, 2003; entre otros) y, además, resulta lógico pensar que cuanto mayor sea el número de trabajadores mayor será la tendencia a recortarlo en caso de dificultades.

6. NOTAS

- ¹ “Técnicas para cerrar el grifo”. *Emprendedores*, Abril-2002. www.pwconsulting.com
- ² “La previsión, clave en las reestructuraciones”. *Expansión y Empleo*, 25-7-2003.
- ³ Libro Blanco. Las mejores prácticas (Best Practices) en los procesos de reestructuración de plantillas, IESE, 2002.
- ⁴ Según una combinación de tres bases de datos: Duns & Bradstreet 50.000 (Principales empresas españolas, edición 2003), Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI) y Edicom B2B (consultora especializada).
- ⁵ Este error ha sido calculado para poblaciones finitas, suponiendo $p=q$ y un nivel de confianza del 95%, aunque siendo rigurosos estadísticamente el error muestral no existiría dado que el estudio es poblacional.
- ⁶ Existen dos tipos de indicadores para medir el éxito empresarial: objetivos (obtenidos en función de los datos económicos reales de la empresa) y subjetivos (según la opinión del directivo de cómo van las cosas). Estos segundos son también muy importantes y se utilizan mucho en los estudios empíricos, ya que las empresas suelen ser reacias a proporcionar ciertos datos “confidenciales” y, en ocasiones, mienten sobre ellos o se niegan a responder, lo que tiene resultados nefastos sobre la investigación (Gupta y Govindarajan, 1984).
- ⁷ Como mencionamos anteriormente, el número de empresas que componen el grupo de “sólo recorte” es muy reducido y tal vez este es el motivo que hace que su resultado sea tan bueno. Sin embargo, los datos obtenidos por el grupo “reducción en general” (compuesto por todas las empresas que han recortado plantilla independientemente de si, además, han reorganizado o no) parecen confirmar ese resultado.
- ⁸ El total de respuestas a esta pregunta ha sido de 41 y sobre este se ha calculado el porcentaje válido. La suma de frecuencias es superior a 41 ya que en esta pregunta podían contestar varios motivos.
- ⁹ Otros trabajos realizados en nuestro país también confirman la relación entre decisiones de reestructuración y sector de actividad (Barroso y Casillas, 1998; Suárez, 1999).

7. BIBLIOGRAFÍA

- ARMSTRONG, J.S. Y OVERTON, T.S. (1977): “Estimating nonresponse bias in mail surveys” *Journal of marketing research*, Vol. 14, pp. 396-402.
- BAND, D. C. Y TUSTIN, M. (1995): “Strategic Downsizing”, *Management Decision*, Vol. 33(8), pp. 36-45.
- BARROSO, C. Y CASILLAS, J.C. (1998): “Análisis del efecto de la reestructuración en las empresas españolas durante el quinquenio 90-94”. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 7(3), pp. 53-64.
- BOWMAN, E.H. Y SINGH, H. (1993): “Corporate Restructuring: Reconfiguring the Firm”. *Strategic Management Journal*, Vol. 14(edición especial verano), pp. 5-14.
- BUDROS, A. (1999): “A conceptual framework for analyzing why organizations downsize”. *Organization Science*, Vol. 10(1), pp. 69-82.
- CAMERON, K.S. (1994): “Strategies for successful organizational downsizing”. *Human Resource Management*, Vol. 33(2), pp. 189-211.
- FREEMAN, S.J. (1994): “Organizational downsizing as convergence or reorientation: implications for human resource management”. *Human Resource Management*, Vol. 33(2), pp. 213-238.
- GUPTA Y GOVINDARAJAN (1984): “Business Unit Strategy, Managerial Characteristics and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation” *Academy of Management Journal*, Vol. 27(1), pages. 25-41.
- HERNÁNDEZ, M. C., PEÑA, M. Y RODRÍGUEZ, T. (2003): “Perfil económico-financiero de las empresas canarias que aplican medidas de Downsizing”. *Revista Canarias Empresarial: un nuevo contexto*. Vol. 1, pp.99-110.
- MARR, R. Y GARCÍA, S. (1997): *La dirección corporativa de los recursos humanos*. Ed. Díaz de Santos, Madrid.
- MCKINLEY, W., SÁNCHEZ, C.M. Y SCHICK, A.G. (1995): “Organizational downsizing: constraining, cloning, learning”. *Academy of Management Executive*, Vol 9(3), pp. 32-44.
- PICHAULT, F., WARNOTTE, G. Y WILKIN, L. (DIRECTORES) (1998): *La fonction ressources humaines face aux restructurations. Trois cas de downsizing*. Paris-Montreal, L'Harmattan.
- PIN ARBOLEDAS, J. R. (2002): *Libro Blanco. Las mejores prácticas (Best Practices) en los procesos de reestructuración de plantillas*. Centre Telemàtic Editorial.
- REQUEJO, A. (1996): “Reducción de plantilla y problemas de viabilidad financiera: el papel de la estructura de capital”. *Investigaciones Económicas*, Vol. 20(1), pp. 43-70.
- SUÁREZ GONZÁLEZ, I. (1999): “Decisiones de reducción de plantilla en la gran empresa española”. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 5(1) pp.79-100.
- WHETTEN, D.A., KEISER, J.D. Y URBAN, T. (1995): “Implications of Organizational Downsizing for the Human Resource Management Function”, en FERRIS, G.R., ROSEN, S.D. Y BARNUM, D.T. (editores): *Handbook of Human Resource Management*. Blackwell Publishers, Cambridge, Massachusetts (Capítulo 15, pp. 282-296).

8. ANEXO

Cuadro 1. Ventajas e inconvenientes de los principales métodos de reestructuración

	Prejuicios	Bajas incentivadas	Movilidad funcional	Recolocación	Contratos flexibles	Contratos temporales	Contratos de relevo
Ventajas	Compensa el salario	Facilidad en su práctica	Polivalencia de los empleados	Suaviza impacto del despido	Flexibilidad en tiempo y forma	Rapidez en su resolución	Rejuvenecimiento de la plantilla
	Medida reparadora	Minimizan impacto social	Actualización constante en formación	Evita desmotivación	Ahorro para la empresa	Flexibilidad en tiempo y forma	Ahorro para la empresa
	Libertad en su planteamiento		Mejora nivel de preparación de los empleados	Mejora clima laboral y la imagen de la empresa			
	Rejuvenecimiento de la plantilla		Libertad al empresario, flexibilidad	Reduce el tiempo de desempleo			
	No traumática y buena acogida		Mayor rotación funcional de empleados				
Inconvenientes	Crean precedentes y expectativas difíciles de mantener	No favorece la recolocación del empleado	Gasto importante en formación	Mayor coste para la empresa	Difícil implantación debido a la cultura española	Precariedad para el empleado	Necesidad de colaboración del empleado que se va
	Elevado coste para la empresa y la Administración	Elevado coste y descapitalizan la empresa		Puede parecer discriminatorio		Situación de inestabilidad	
	Falta de garantías	Traumática					
	Rigidez legislativa						

Fuente: IESF (2002)

La Revista *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de La Empresa* recibió este artículo el 9 de noviembre de 2005, y fue aceptado para su publicación el 1 de diciembre de 2006