

Artículo

Análisis del downsizing (reducción de plantilla) como fenómeno psicosocial¹

Analysing downsizing as a psycho-social phenomenon

**CRISTÓBAL JIMÉNEZ JIMÉNEZ
JOSÉ LUIS SÁNCHEZ LAGUNA**

Fecha de Recepción: 10-11-2004

Fecha de Aceptación: 02-11-05

RESUMEN

En este trabajo se analiza el downsizing como fenómeno recurrente y de gran actualidad en el mundo de los negocios y de las organizaciones, delimitando su concepto, señalando su incidencia y destacando sus principales características. Después de enmarcar el downsizing en el ámbito específico del Estrés Laboral, se argumenta la importancia y conveniencia de considerarlo, de pleno derecho, como fenómeno psico-socio-laboral, señalando algunas implicaciones de interés para el ámbito de los Recursos Humanos en el marco de la Prevención de Riesgos Laborales.

ABSTRACT

This article examines downsizing as a recurring and highly relevant phenomenon in the world of modern business and organisations. We will define the concept of downsizing, point at its prevalence and highlight the main features. Having framed downsizing within the specific area of work-related stress, we will discuss its importance and the need to consider it, on its own, as a psycho-social phenomenon, drawing a few implications that could be relevant to Human Resources in the field of Occupational Health and Safety.

¹ El contenido básico del artículo formó parte de la Ponencia presentada en la Semana Europea de la Seguridad y Salud en el Trabajo "*Trabajemos contra el Estrés*". Consejería de Empleo y Desarrollo Tecnológico. Junta de Andalucía. Sevilla, 22 Octubre 2002. Dicha Ponencia fue realizada por el primer autor por encargo de la Sección de Psicología de los Recursos Humanos y de las Organizaciones del Colegio Oficial de Psicólogos de Andalucía Occidental (COPAO).

Análisis del downsizing (reducción de plantilla) como fenómeno psicosocial

PALABRAS CLAVE

Downsizing, Reducción de plantilla, Estrés laboral, Supervivientes, Impacto psicosocial, Cambio organizacional.

KEY WORDS

Downsizing, Work-related stress, Survivors, Psychosocial impact, Organisational change.

INTRODUCCIÓN

En el marco de la política de la seguridad y salud en el trabajo propugnada por la UE, se hace necesario un permanente análisis de la problemática laboral y profesional con el fin de transformar las condiciones en las que tiene lugar la actividad laboral de nuestros trabajadores de manera que la experiencia de trabajo deje de ser un peligro para nuestra seguridad y salud y se convierta en la forma más importante y satisfactoria de desarrollo y autorrealización personal y social.

En el presente trabajo, se intentará exponer, con la mayor claridad y brevedad posibles, la reducción de plantilla o *downsizing*, como fenómeno psicosocial de gran actualidad y que viene acaparando cada vez más no sólo la atención y el interés de los estudiosos del mundo laboral sino también la preocupación de las instituciones empresariales, sindicales, políticas y sociales.

1. El Downsizing como fuente de estrés de las Organizaciones

El Estrés Laboral es un fenómeno cada vez más importante en la sociedad moderna. Se está produciendo un aumento del estrés, prácticamente en todos los grupos profesionales debido a varias razones que tienen que ver con los cambios en la estructura laboral. Una mala adecuación entre las capacidades personales y las demandas laborales genera insatisfacción laboral y sentimientos de estrés. Se puede definir como un “*estado de tensión nerviosa excesiva o sobreesfuerzo físico y mental que surge como consecuencia de un desequilibrio entre las demandas que se presentan a nivel organizacional y las*

capacidades de cada profesional cuando éstas están infra-utilizadas o sobre-utilizadas” (Buendía y Ramos, 2001, p.15).

Los factores determinantes **específicos** del Estrés Laboral son fundamentalmente de tres tipos: (1) Factores *dentro* de la Organización (2) Factores *de* la Organización y (3) Factores *extraorganizacionales*

De estas tres fuentes específicas de Estrés Laboral, interesa aquí justamente la segunda: los factores *de* la Organización. Así, pues, las organizaciones, como tales formaciones sociales, también pueden constituirse en poderosas fuentes de estrés para sus miembros. Considerándolas en su dimensión de *personalidad colectiva* se podría hablar de organizaciones *más estresadas* y otras *más relajadas*; diferentes niveles de persistencia e intensidad del estrés en las organizaciones pueden convertirlas en más o menos *saludables e inseguras* o *estresantes e inseguras* laboralmente. Los estudios sobre *salud organizacional* (salud del sistema y no sólo de sus miembros) destacan la importancia de los procesos colectivos en orden a mejorar el propio sistema, al tiempo que alertan de los peligros que implica que esos procesos sean negativos e inadecuados. Entre las características de las organizaciones presumiblemente estresantes, las más estudiadas hasta ahora han sido: la *estructura* y el *clima*. A partir de los 80 y en la Nueva Era del empleo, es el downsizing, o reducción de plantilla, el factor que mayor atención e interés está suscitando entre los estudiosos del estrés laboral y de las condiciones de seguridad y salud en el trabajo (Burke, 1998; Burke y Greenglass, 2001; Kalimo y col., 2003; Kivimaki y col., 2003; Moore y col., 2004; Parker y col., 1997; Spreitzer y Mishra, 2000; Terry y Callan, 2000; Vahtera y col., 2004). La reducción de planti-

lla puede crear fuertes tensiones no sólo en la estructura y la política de las organizaciones empresariales sino también puede afectar seria y negativamente las condiciones de salud y seguridad de los trabajadores.

1.1. Aproximación al fenómeno

El estudio del *downsizing* como proceso de reestructuración organizacional mediante la reducción, redefinición o reubicación de la plantilla de una empresa está tomando cada vez más relevancia en la literatura especializada utilizada tanto por los teóricos como por los técnicos de la gestión de los RRHH en los últimos años.

El primer paso que se ha dado en nuestro acercamiento al tema que nos ocupa ha sido la realización de una búsqueda en tres importantes Bases de Datos: a) ABI/INFORM, b) PsyINFO y c) MEDLINE que cubren con amplitud y garantía científica los principales aspectos del fenómeno, a saber: (a) los aspectos económicos, empresariales y sociopolíticos; (b) los aspectos psicosociolaborales; y (c) los aspectos de salud, seguridad e higiene en el trabajo.

Conviene señalar que el término "downsizing" no aparece en la producción científica hasta la década de los 70. Obviamente, su significado (lit. "reducción del tamaño de algo") es tan ambiguo y amplio que sólo en parte aludirá al sentido propio en que aquí lo queremos utilizar: *reducción de la plantilla de una empresa*.

Al perfilarlo como "*organizational downsizing*", la búsqueda se concreta y

define con más precisión el verdadero contenido de lo que se desea encontrar

Se han hallado 1.647 referencias al tópico "*organizational downsizing*" en el conjunto de las bases de datos consultadas cubriendo un periodo que va desde 1965 al día de la fecha (1 octubre de 2004).

Un dato de gran interés es que todas las referencias al término "*organizational downsizing*" aparecen a partir de 1980, observándose un significativo incremento en la década de los 90 (1.300 referencias), así como su mantenimiento a partir del nuevo milenio (238 referencias). Si nos atenemos a los años del presente milenio, es comprensible que la base ABI/INFORM, específica del mundo de los negocios, acapare la mayor parte de las referencias (62 %), pero la relativa potencia documental de las Bases PsycInfo y Medline (38 %) sobre esta temática a partir de este milenio es de todo punto relevante, sobre todo si se tiene en cuenta que la mayoría de tales referencias (65 %) provienen de PsycInfo, lo que hace pensar que son los aspectos psicosociales y psicolaborales del fenómeno *downsizing* los que están llamando la atención y el interés de los investigadores y muy posiblemente eso siga ocurriendo en el futuro inmediato.

Finalmente, se observa que no se ha encontrado ninguna referencia en castellano. Esto sugiere la idea de que este término no se recoge, por ahora, en las publicaciones en lengua castellana especializadas contenidas en dichas Bases de Datos. Tampoco se ha hallado referencia alguna al tópico "downsizing" en el ISBN español. Ello no quiere decir que no sea conocido y utilizado por los investigadores españoles. En la Base de Datos ISOC (Ciencias sociales y Humanidades) del

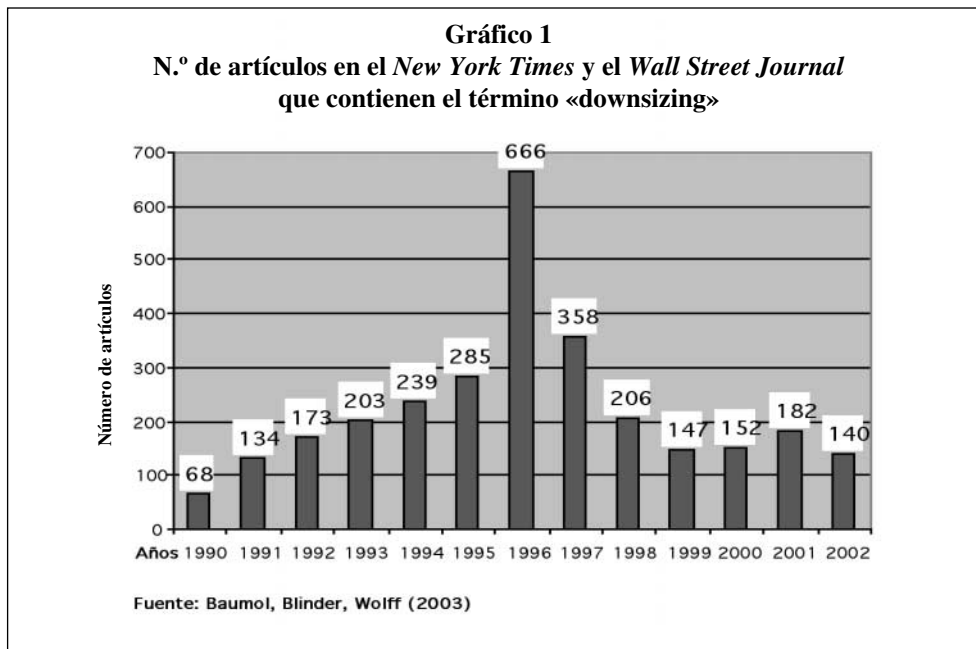
CSIC existen, no obstante, algunos trabajos, concretamente 10, de los cuales 8 datan de la década de los 90 y 2 son posteriores al año 2000. Todos ellos proceden del área de la economía. A tenor de la búsqueda realizada en ISOC, no existe ningún trabajo en el área temática de la Psicología española que haga referencia al “downsizing” como fenómeno psicosocial.

1.2. Incidencia del fenómeno

A partir de estos datos, se puede decir que desde finales de los 80 numerosas organizaciones en los países occidentales más desarrollados (Norteamérica, Japón, UE) han experimentado cambios como resultado de una creciente competición, la globalización de los negocios y la introducción de las nuevas tecnologías (Martín y Freeman, 1998; Burke y Cooper, 2000, para revisión).

Estas fuerzas han dado como resultado una extensiva reestructuración organizacional, reducciones de plantilla, fusiones, cierres de plantas y reducciones de costo. Por ello ha habido una decreciente disponibilidad de empleo, con la desaparición, en algunos casos, de todas las categorías profesionales de un trabajo (Rifkin, 1995). El fenómeno *downsizing* afecta a todo tipo de organización (privada y pública) y a todas las categorías profesionales (trabajadores de base y miembros del *staff*) (Davis y col., 2003; De Meuse y col., 2004, para revisión).

Desde el punto de vista de la opinión pública interesada en temas económicos y empresariales, el fenómeno, pues, surge a finales de los 80, cobra su mayor virulencia en la mitad de la década de los 90 y decrece en el presente milenio, como puede apreciarse en el Gráfico 1.



1.2.1. En el ámbito general de las Organizaciones

Millones de trabajadores han sido despedidos de forma permanente (Barol, 1996). Se estima que desde 1980 a 1996, más de 45 millones de puestos de trabajo han desaparecido en los EE.UU. (Uchitelle y Kleinfield, 1996). En Gran Bretaña se han perdido 9 millones de puestos de trabajo desde 1995 a 1997 (Dillon, 1997). El 62% de las empresas australianas han efectuado reducción de plantilla entre 1997-98 (Dawkins y col., 1999) El 36% de estas empresas lo han hecho una vez; el 3% en dos ocasiones y el 34% en tres o más ocasiones.

Los medios de comunicación nos informan con una frecuencia alarmante de las drásticas medidas de "reestructuración" a las que muchas y, a veces, poderosas empresas se ven abocadas a llevar a cabo. En octubre 2002 se hablaba de que la multinacional Telecom, en su sección alemana, iba a despedir en los próximos 3 años a 50.000 trabajadores, una quinta parte de su plantilla. Por aquellas fechas, France Telecom dijo que eliminaría cerca de 20.000 puestos en Francia a través de prejubilaciones o mediante reasignación de puestos en los próximos tres años. En 2003, la compañía recortó 7.700 empleos en Francia y 5.400 internacionales mediante métodos similares. France Telecom, que sumaba una plantilla de 217.000 trabajadores a finales de 2003, dijo que esperaba reducir su fuerza de trabajo a unos 202.500 empleados a finales de este año 2004. (<http://www.finanzas.com> 19/01/2004).

La Fiat también anunció por aquellas fechas que estaba preparando un despido de 8.100 trabajadores (el 20% de la plan-

tilla) en el que utilizará dos modalidades: jubilación anticipada y desempleo (7.600 de los empleados irán a un fondo de desempleo y los 500 restantes serán objeto de jubilaciones anticipadas) (*elmundomotor.com*, 10 de Octubre de 2002). En 2001 la mayor compañía del mundo, General Electric, planeó el despido masivo de 75 mil trabajadores en los próximos años. De confirmarse la noticia, sería la más grande reducción de plantilla de toda la historia. A continuación, estaría la que realizó General Motors en el año 1990, cuando puso en marcha un plan para prescindir de 70 mil personas. (<http://www.autoprofesional.com>, 2 de febrero de 2001). En fechas todavía recientes se anunció que General Motors podría suprimir cerca de 10.000 empleos en Europa (*elmundomotor*, 8 de Octubre de 2004) y la multinacional Kodak había iniciado un plan de reestructuración que conllevaría el despido de entre 12.000 y 15.000 de sus empleados (<http://www.channel-partner.net>, 8 de octubre de 2004).

1.2.2. En el ámbito de los sectores Público y Privado

Esta situación no es exclusiva de las organizaciones de entidad privada. También los gobiernos han entrado en la rueda de la reducción de plantilla. Los gobiernos, al igual que las empresas privadas, están intentando equilibrar sus presupuestos y reducir sus déficits financieros mediante la reducción de plantilla y la reducción de costos y servicios. Entre 1980 y 1993, se perdieron en EE.UU. más de medio millón de puestos de trabajo de servicio público (Uchitelle y Kleinfield, 1996). El *downsizing* ha llegado incluso a una de las Organizaciones más emblemáti-

cas, por su carácter humanitario, como es la OMS. En un documento se dice:

"la reducción de plantilla de personal, operada en aras de la reforma pero sin disminución del nivel de actividad de los programas, ha dado lugar a situaciones de estrés y a un exceso de trabajo, con un riesgo mayor de que se produzcan errores y un empeoramiento de las relaciones de trabajo y del espíritu de equipo. Esa reducción tiene graves consecuencias para la Organización en su conjunto, para el bienestar de su personal y para la satisfactoria ejecución de sus programas" (OMS,1998).

En febrero de 2000, en nuestro país, se habló de que el BSCH proyectaba cerrar el 10% de sus oficinas en España al tiempo que perfilaba un plan para prejubilarse a 2.000 empleados, mientras que el año anterior había reducido su plantilla en 11.043 personas y había cerrado 620 sucursales (El Mundo, 2 febrero de 2000). El año 2003 fue nefasto para la central nuclear de Almaraz (Cáceres), por lo que está perfilando una reducción de plantilla. La actual plantilla de Almaraz es de unas 800 personas y con este expediente de regulación de empleo se reducirá en unos 300 trabajadores (ecolgistasenaccion.org. 25 de marzo 2004). El año 2003 Telefónica confirmó que reduciría su plantilla en 15.000 empleados (*AmericaEconomica.com*. Miércoles 25 de junio de 2003). En fechas recientes, varias comunidades autónomas del estado español (Andalucía, Asturias, Galicia y País Vasco) han estado viviendo las tensiones sociolaborales del desmantelamiento de los Astilleros que arrastrará a miles de trabajadores (y a sus familias) a situaciones socioeconómicas y laborales no deseables (los astilleros españoles agrupan a cerca de 11.000 trabajadores). "En esta ocasión, el plan que el gobierno,

a través de la SEPI, está planteando para el sector naval pretende la destrucción de 5.000 empleos, lo que representa la mitad de los puestos de trabajo directos, afectando además a otras decenas de miles de trabajadores de empresas auxiliares y empleos indirecto"(García, 2004) Las manifestaciones y actos de protestas se suceden con frecuencia y a veces alcanzan niveles muy altos de conflictividad social (Ferrer, 2004) Para algunos autores, las reducciones de plantilla en el sector público tienen efectos posiblemente más devastadores y traumáticos para los trabajadores que en el sector privado, dado que rompen una muy firme expectativa de seguridad (West, 2000; Worrall y col. 2000).

1.2.3. En el ámbito de los sectores profesionales

En cuanto a los sectores profesionales afectados por el *downsizing* parece que en estos momentos no hay actividad laboral, privada o pública, o categoría profesional que esté a salvo. Al principio, el *downsizing* recaía sobre los puestos o categorías laborales más bajos (*collar blue*). En estos momentos también los ejecutivos medios y altos (*staff*) están ya sintiendo su impacto. Se calcula que un tercio del personal del *staff* sufren reducciones de plantilla (Allen y col., 2001, 146). En estos últimos años están ya saliendo informes sobre el *downsizing* incluso en las universidades (Appelbaum y Patton, 2002; Yamamoto, 2004)

Así, pues, a pesar de que los países mantienen tasas de desempleo más o menos razonables y las tasas de creación de empleo son relativamente aceptables, la evidencia de los hechos sugiere que el monstruo del *organizational downsizing* continúa su acción devastadora (McKinley

y col. 2000). El resultado de todo ello parece ser, como acertadamente ha señalado *The Economist* (1996), "una puerta que se abre y se cierra" por las que las empresas, despidiendo y contratando, rutinariamente hacen pasar a amplios sectores de trabajadores en un permanente proceso de reestructuración. En estos últimos años, empiezan a escucharse algunas voces de expertos suavizando los aspectos dramáticos del downsizing (Baumol, Blinder y Wolff, 2003; Damon, 2004; Hacker, 2004). No obstante, en el contexto europeo, un reciente informe de la Fundación europea para Mejora de las condiciones del Trabajo (Communiqué, Agosto 2004, Pág. 3; www.emcc.eurofound.eu) ya dio la voz de alarma confirmando que continúa la tendencia de altos niveles de pérdida de empleo en Europa durante el segundo cuatrimestre de 2004. Un total de 57.959 puestos de trabajos se perdieron en el segundo cuatrimestre de 2004 como consecuencia de acciones de reestructuración (downsizing) realizadas por 163 empresas. En ese mismo periodo se crearon 16.373 nuevos puestos de trabajo.

El fenómeno *downsizing* con sus oleadas más o menos cíclicas de reestructuración, fusiones, reducciones, recolocaciones, etc., va a transformar profundamente, y de hecho ya está ocurriendo en muchos países, no sólo las relaciones entre los trabajadores y sus organizaciones (Farrel y Mayondo, 2004) sino también las condiciones de trabajo, incluidas las relativas a la seguridad y salud de los trabajadores (Vahtera y col., 2004; Kivimaki y col., 2003).

1.3. Conceptualización del fenómeno a partir de su uso en ámbito de los negocios

En su utilización más popular, el término

no *downsizing* se usa como sinónimo de "reducción de mano de obra": se reduce la plantilla porque sobra personal. Son numerosos en la literatura los términos con los que puede intercambiarse el *downsizing*: *de-recruiting* (descontratación); *de-massing* (desmasificación); *re-sizing* (redimensionalización); *re-structuring*; (reestructuración); *re-organization*; (reorganización); *rightsizing* (enderazar); *re-cutting* (recorte de personal). Véase Biasca (1989; 1997), Jofré (1999) y Burke y Cooper (2000) para una revisión de estos aspectos. Pero no debe confundirse con: *decline* (declive o ruina de la empresa) o *lay-off* (despido laboral). El término *downsizing*, en su acepción económica, se incorpora oficialmente en la década de los 90 a los múltiples Diccionarios de Términos Económicos tomando las siguientes acepciones: reducción de plantilla, recorte de plantilla, reducción de personal, recorte de personal, reestructuración de plantilla, redimensionamiento de la empresa, reducción del tamaño de la empresa. Así, por ejemplo, Alcaraz y Hughes (2004) vienen recogiendo el término desde 1996, traducéndolo como reducción de plantilla, sugiriendo también otras acepciones como redimensionamiento de plantilla o reducción de las actividades/servicios de una empresa.

La mayoría de los periodistas españoles especializados en temas económicos utilizan ya este término con toda naturalidad, sin poner su traducción entre paréntesis.

1.4. Definición del Downsizing

A pesar del considerable cuerpo de literatura relacionada con esta problemática aparecido en estos últimos años, el *downsizing*, según Cameron (1994a) "sigue

siendo el fenómeno más omnipresente y a la vez menos comprendido del mundo laboral" (p.183). Por eso conviene dedicar algún espacio, aunque breve, a clarificar conceptos (para una mayor profundización, se remite al lector a los trabajos de Gowing y col., 1998; y Burke y Cooper, 2000).

El *downsizing* puede ser definido 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" (Kozlowski y col., 1993, p.267). Aunque esta definición no es exclusiva, nos permite un primer y útil acercamiento a su conceptualización, en base a sus tres componentes claves: *intencionalidad*, *reducción de mano de obra* y *productividad*.

El carácter *deliberado e intencional* del *downsizing* es fundamental, ya que nos permite distinguirlo del *declive organizacional* que es un fenómeno que ocurre involuntariamente y que conlleva la erosión de los recursos básicos de una organización. Pero también es verdad que el *downsizing* es utilizado por las organizaciones tanto para afrontar una situación de declive o ruina empresarial como para aumentar su productividad y su competitividad (Freeman y Cameron, 1993).

En cuanto a la *reducción de mano de obra* constituye el componente más polémico y dramático de la definición ya que nos conduce a la verdadera cruz del problema: su lado más humano y, por ende, su carácter psicosocial.

En lo tocante al último de los componentes, no cabe la menor duda que conseguir la máxima eficiencia, productividad,

competitividad y realización empresarial constituye el objetivo central y la razón de ser de todas las organizaciones.

1.5. Métodos y estrategias de Downsizing

La literatura sobre el *downsizing* ofrece una amplia gama de métodos o estrategias que acompañan a la reducción de plantilla. Estas estrategias van desde las que se basan en un menor control organizacional, reducciones progresivas, y con pocos efectos sobre los empleados, hasta aquellas que conllevan un alto control empresarial o gerencial, se llevan a cabo con rapidez y sin previo aviso y resultan tremendamente devastadoras y traumáticas para los trabajadores (Greenhalgh y col., 1988; West, 2000). Un caso paradigmático de este último tipo de estrategia sería el despido sin ningún tipo de cobertura de desempleo ni de indemnización. Un reciente estudio (Domen y Pfann, 2004) ha analizado las principales características de la permanencia en el trabajo en función de que la organización se encuentre en periodo de expansión o de declive.

La forma de llevar a cabo una reducción de plantilla es de gran importancia, no sólo económica sino también psicosocial. Se sabe que el empleo de estrategias deficientes o injustas perjudica más que beneficia a la productividad, a la calidad de los servicios y al bienestar de los empleados (Cameron, Freeman y Mishra, 1993; Kalimo y col., 2003; Armstrong-Strassen, 2004; Moore y col. 2004). Un reciente estudio (Farrel y Mayondo., 2004) ha intentado integrar *downsizing* y aprendizaje organizacional, llegando a la conclusión de que "el *downsizing* (aprendizaje adaptativo o de curva única) y la reorientación (aprendizaje generativo o

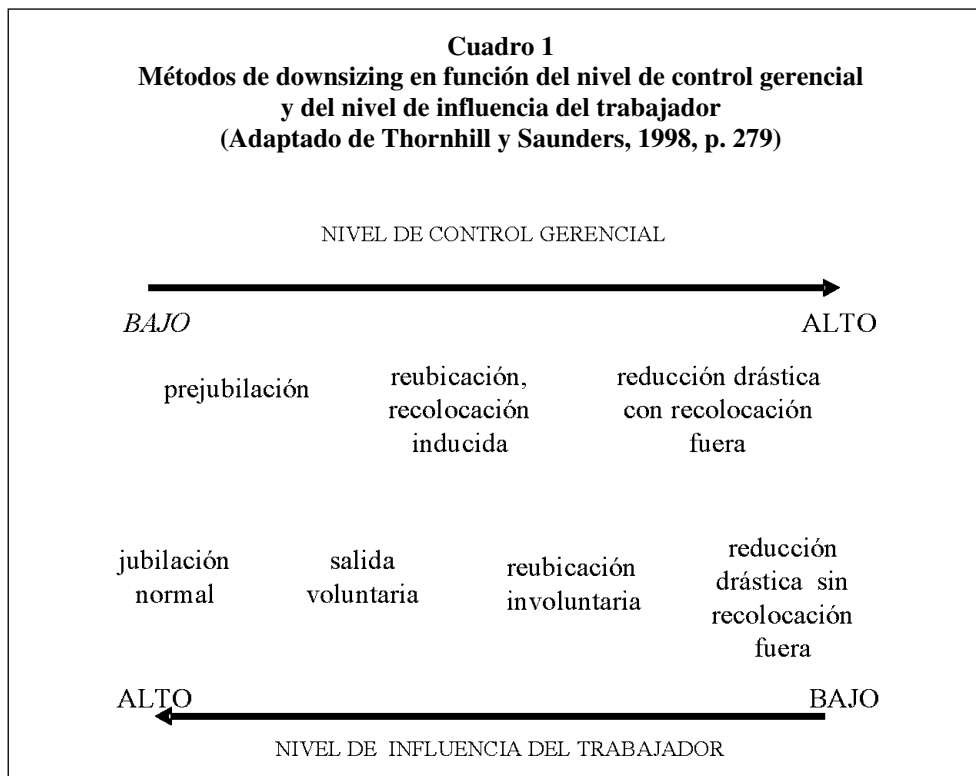
de doble curva) tienen efectos negativos y positivos, respectivamente, sobre los tres elementos de la orientación hacia el aprendizaje: el compromiso con el aprendizaje, la visión compartida y la apertura de ideas” (p. 383). Según refiere West, (2000) en muchos casos las estrategias perjudican más que benefician a las empresas, ya que son pocas las organizaciones que aciertan con el método de downsizing más idóneo para su situación. De ahí que se hable de “el arte de downsizing” (Boyle, 2001; Pfeil y col., 2003), o que se propongan programas de planificación e implementación de un efectivo downsizing (Hutchinson y col., 1997; Tourish y col., 2004), o se ofrezcan “guías” para efectuar downsizing de acuerdo con determinados valores (Talo-

ne, 2002) o exigir que se realice con “dignidad” (Duffy, 2001).

En el Cuadro 1 se exponen los métodos de downsizing en función del nivel de control gerencial y del nivel de influencia del trabajador.

1.6. Criterios y medidas de Evaluación

Cada vez son más numerosos e incisivos los argumentos que demuestran que las medidas para evaluar la efectividad y utilidad del *downsizing* basadas en consideraciones puramente económicas (productividad, competitividad, eficiencia, etc.) son claramente inadecuadas a la hora de comprender y manejar el impacto y las



consecuencias de este proceso sobre los verdaderamente perjudicados que no son otros que los trabajadores (Kinnie, y col., 1998; McKinley y col., 2000; Thornhill y Saunders, 1998; West, 2000), por lo que los aspectos psicosociales van adquiriendo cada vez mayor relevancia (Pfeffer, 1998).

1.7. Niveles de análisis del Downsizing

Así, pues, hay que decir que el *downsizing* no es un concepto simple ni unívoco, sino que constituye un complejo proceso entrecruzado de múltiples factores que determinan y explican su inicialización (causas), su ejecución (estrategias), su evaluación (criterios de medida) y sus consecuencias.

De ahí que para tener una comprensión adecuada y completa de este fenómeno, debe abordarse, como sugieren los más recientes estudios (McKinley y col., 2000) desde dos grandes niveles: el *macronivel* (o perspectiva de las organizaciones) y el *micronivel* (o perspectiva de los individuos).

En el *macronivel*, la comprensión e interpretación del downsizing exigen, a su vez, tres perspectivas distintas pero complementarias: (a) la perspectiva económica, (b) la perspectiva institucional y (c) la perspectiva sociocognitiva.

En el *micronivel*, las investigaciones se han conducido en dos direcciones: (1) El impacto del *downsizing* sobre los trabajadores que han perdido su puesto de trabajo (los *despedidos*) y (2) El impacto del *downsizing* sobre los trabajadores que han sobrevivido al despido tras la reestructuración de la organización: los *supervivientes*.

Existen algunos intentos recientes por ofrecer un marco conceptual del downsizing

que integre ambos niveles. DeMarie y Keats (1996) proponen un modelo integrador basado en la "identidad organizacional". Kozlowski y col. (1993) sugieren que un modelo integrador debe abordar tanto los factores internos como los externos que afectan a una organización durante el downsizing. Mas recientemente, Sahdev (2003) ha propuesto un interesante modelo integrador basado en la importancia de los factores contextuales arguyendo que "los dos factores claves que determinan el contexto organizacional son la frecuencia de downsizing y el grado de control que la organización ejerce a la hora de llevar a cabo el downsizing" (p.56)

En este trabajo, se ha creído más pertinente centrarse en una visión y comprensión del downsizing en su *micronivel* que es donde se puede apreciar con más nitidez y contundencia los aspectos psicosociales y estresantes de este fenómeno que está coloreando dramáticamente nuestro actual mundo laboral.

2. El Downsizing como fenómeno psicosocial

El análisis del downsizing en su *micronivel* permite, a su vez, múltiples perspectivas. A la hora de argumentar el carácter psicosocial de la reducción de plantilla, se sugieren tres perspectivas: (a) las aproximaciones teóricas; (b) la posible ubicación del fenómeno en el marco teórico del estrés laboral; y (c) las implicaciones prácticas para los individuos y las organizaciones.

2.1. Breve revisión de las aproximaciones teóricas

La primera impresión que puede tener-

se al revisar la literatura sobre downsizing es encontrarse ante un tópico marcadamente ligado, en sus planteamiento, análisis y terminología, al mundo de los negocios y de las grandes organizaciones empresariales. Pero un análisis en profundidad de los materiales revisados permite identificar con claridad y precisión la presencia de la dimensión psicosocial de esta problemática laboral. Incluso en los trabajos e investigaciones más técnicas y sofisticadas pueden encontrarse referencias expresas y obligadas a los factores psicosociales a la hora de abordar este fenómeno actual y recurrente en el mundo de las organizaciones.

La presente revisión de la literatura sobre el downsizing lleva a concluir que las investigaciones pivotan alternativamente en torno a los dos tipos de análisis ya señalados: el macronivel y el micronivel. Aunque ambas perspectivas intentan recoger la dimensión psicosocial del problema, lo que se ha venido en llamar “el elemento humano de la ecuación” (Pfeffer, 1998), es en el micronivel donde el factor humano queda mejor configurado como parte de la ecuación.

Kozlowski y col. (1993) presentan un marco teórico multinivel con el que intentan integrar el nivel organizacional (macronivel) con la dimensión individual (micronivel). Los autores sugieren algunas características de la organización, tales como el liderazgo estratégico, el papel de los expertos en Recursos Humanos (RRHH), la cultura, los valores y las creencias, influyen en el proceso de decidir ejecutar acciones de downsizing. La propia naturaleza del proceso de decisión conduce directamente a la selección de las estrategias de downsizing, las cuales, a su vez, determinan la efectividad de la adap-

tación al downsizing. Este modelo intenta, además, ligar todo lo anterior con varios aspectos psicológicos que entran en juego y configuran el micronivel. En ese sentido, los autores subrayan la importancia de la *intervención de ayuda para el cambio* tanto para las víctimas de despido como para los supervivientes, lo que, a su vez, tiene un gran impacto sobre la eficiencia de las organizaciones.

Pero la perspectiva más cercana a la tesis de este trabajo (mostrar que el downsizing es un fenómeno psicosocial) es, sin duda, la de Shaw y Barret-Power (1997). Estos autores abogan por la necesidad y conveniencia de una mayor congruencia entre los niveles *macro* y *micro*. Proponen que el modelo más idóneo para ello es el basado en el marco teórico del estrés propuesto por Lazarus y Folkman, (1984). Ya Brockner (1988) observó que muchos de los conceptos usados para explicar el downsizing están tomados de la investigación sobre el estrés o estrechamente relacionados con conceptos tales como amenaza o crisis, apuntando la posibilidad de que la mayoría de las teorías explicativas del downsizing podrían relativamente derivarse de una más genérica “hipótesis del estrés” por la que se establece que los individuos experimentan estrés cuando perciben que no son capaces de contar con los recursos necesarios para responder con éxito a las demandas significativas de la situación.

Desde esta perspectiva, Shaw y Barret-Power (1997) definen al downsizing como “una constelación de acontecimientos estresantes que provocan demandas sobre las organizaciones, los equipos directivos y los trabajadores individuales y que requieren de cada uno de ellos un proceso de afrontamiento y de adaptación” (p.111). Los autores, basándose en

la perspectiva teórica del estrés, desarrollan un marco teórico que identifica las principales variables dependientes que podrían evaluarse a la hora de determinar el efecto global y el éxito/fracaso del downsizing sobre las organizaciones, los equipos directivos y los trabajadores. No pretenden presentar un modelo general de downsizing, sino más bien centrar la atención sobre una cuestión aparentemente sencilla: *¿qué variables dependientes podrían predecirse desde un modelo general de downsizing?* (p.111), o lo que es lo mismo: *¿qué efectos o consecuencias produce la reducción de plantilla?*

Para Sahdev (2003) este enfoque puede resultar restrictivo, ya que su interés pivotaría sobre las variables dependientes y responder a esta cuestión desde la perspectiva del estrés desencadenaría un amplio rango de respuestas que reforzarían las consecuencias negativas del downsizing, por lo que su aplicación en el macronivel (perspectiva económica, institucional y sociocognitiva) sería muy limitada, en cuanto no incorpora explícitamente la interacción entre los factores externos e internos, la cultura de la organización y otros aspectos.

Obviamente, estamos de acuerdo con Sahdev (2003) en que este enfoque no es completo al no abarcar todas las variables implicadas (dependientes, independientes y su interacción). Tampoco lo pretendían los autores. En cualquier caso, no hay que olvidar que tanto los modelos de macronivel como los de micronivel han sido desarrollados para explicar las causas y efectos del downsizing y que, según Kozlowski y col. (1993) la mayor parte de lo escrito sobre downsizing es “descriptivo, normativo y prescriptivo” (p.266) con escaso consenso sobre los fundamentos teóricos

sobre los cuales montar una investigación empírica. El gran número de perspectivas teóricas implicadas en la literatura sobre downsizing ha favorecido la confusión conceptual. El resultado de todo ello, como señala Brockner (1988) es un cuerpo de conocimientos que puede ser caracterizado como “*multiteórico*”. Afortunadamente prosiguen, con mayor o menor éxito, los esfuerzos por dotar de coherencia y sistematización a este particular ámbito de conocimiento multidisciplinar.

Pero, de todos modos, el enfoque de Shaw y Barret (1997) es *legítimo* (conceptual y metodológicamente hablando) y claramente *relevante* para los intereses de la Psicología, en general, y de los psicólogos del Trabajo y de las Organizaciones, en particular, así como para los intereses de los expertos en RRHH y de los colectivos implicados en el mundo de las organizaciones laborales y de las condiciones de trabajo (incluidas la seguridad y la salud) de las personas.

2.2. Ubicación del Downsizing en el marco teórico del Estrés Laboral.

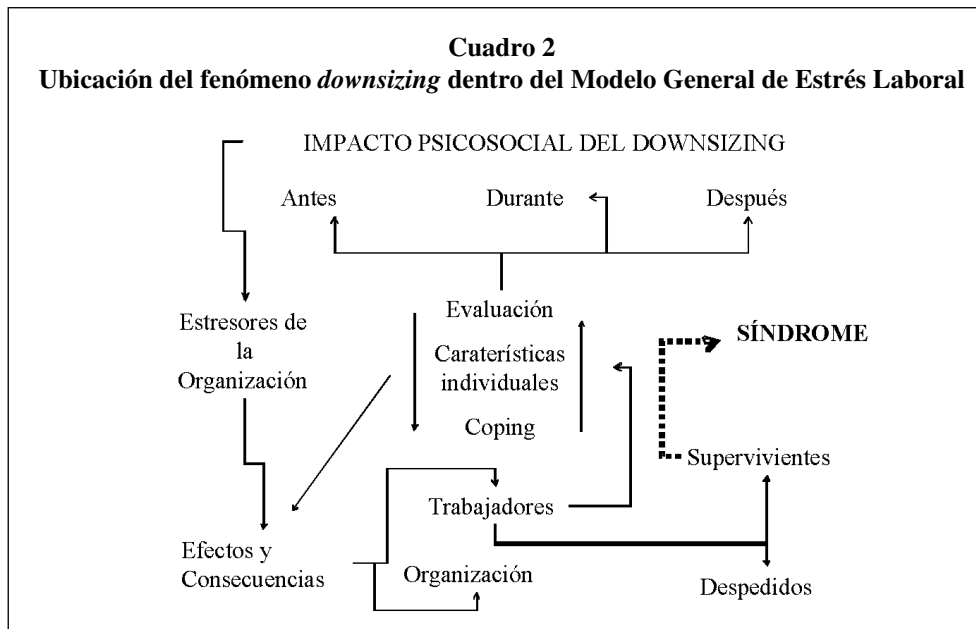
En este trabajo se intenta refinar algo más la propuesta de Shaw y Barret (1997), aduciendo que la “hipótesis de estrés” que sirva de base para explicar la reducción de plantilla, podría alcanzar un mayor nivel de concreción, si el fenómeno lo insertamos en el modelo general del Estrés Laboral. Si se revisa la amplia gama de modelos de estrés laboral existentes en la literatura (Peiró, 1993), es posible configurar un modelo general de estrés laboral con seis componentes o bloques de variables, a saber:

1. Variables ambientales (estresores y recursos).

2. Características de la persona (Tipo-A; hardiness; neuroticismo; estilos cognitivos; autoeficacia; locus de control; valores, creencias, etc.).
3. Experiencia subjetiva de estrés (apreciación cognitiva, evaluación).
4. Respuestas del individuo (estrategias de afrontamiento: coping).
5. Resultados de la experiencia de estrés (fisiológicos, psicológicos y comportamentales).
6. Consecuencias de la experiencia de estrés (alteraciones más o menos permanentes de la salud y del bienestar del trabajador que se traducen en enfermedades somáticas y psicosomáticas más o menos graves, así como en desajustes familiares, sociales y profesionales de muy diversa índole).

Así, pues, la reducción de plantilla puede considerarse como una *variable ambiental* de la organización que funciona como un poderoso *acontecimiento estresante* que se traduce en una *experiencia subjetiva de estrés* por parte de los trabajadores los cuales se ven abocados a su *afrontamiento* con los consiguientes *efectos* (fisiológicos, psicológicos y conductuales) y *resultados* para su salud, bienestar y seguridad. Hay que señalar, como una característica particular de este estresor, que su impacto abarca tanto el antes, el durante y el después de su aparición real. Así, el simple anuncio de una reducción de plantilla bastaría para desencadenar una experiencia subjetiva de estrés por parte de los trabajadores. Por otro lado, el impacto estresante del “después” se materializa en lo que se conoce como el *síndrome del superviviente*.

Para una mejor comprensión de lo expuesto, y en aras de la brevedad, en el



Cuadro 2 se muestra una visión esquematizada de la ubicación del downsizing en el marco general del Estrés Laboral, lo que prueba su consideración como fenómeno psicosocial, objeto último del presente trabajo.

Si bien es verdad que este modelo general de estrés laboral (al igual que el resto de los modelos de estrés) está centrado únicamente en la comprensión de conductas y percepciones de los individuos, otros autores han sugerido que los conceptos relativos al estrés pueden utilizarse también para analizar los comportamientos y percepciones de colectivos o grupos de individuos (Brief y George, 1991; Harris, 1991). En ese sentido, Staw y col (1981) ya señalaron que las acciones y reacciones de las organizaciones son realizadas por grupos de ejecutivos de alto nivel, es decir, gente que actúan en nombre de la organización y cuyas decisiones se toman sobre la base de lo que es bueno para la organización. Así, pues, podemos considerar que mientras los efectos (resultados) y consecuencias del proceso de downsizing (bloques 5 y 6 en nuestro modelo) pueden ser muy diferentes para las organizaciones, para los grupos directivos y para los trabajadores individuales, los procesos inherentes al afrontamiento (coping) y a la adaptación pueden ser muy similares.

2.3. Implicaciones prácticas

Desde esta perspectiva, se intenta dar un paso más en el análisis de la reducción de plantilla como fenómeno psicosocial, exponiendo, a la vista de la literatura revisada, cuáles podrían ser las implicaciones prácticas tanto para las organizaciones como para los trabajadores, así como para

los expertos en Recursos Humanos (RRHH), en general, y, de forma especial, para los psicólogos interesados en la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones o implicados en el área de la prevención de riesgos laborales. Para ello se intentará responder a una cuestión básica: ¿Qué se puede hacer ante una reducción de plantilla?

La respuesta a esta cuestión no puede venir de nadie en particular, sino de todo el conjunto de los elementos implicados en el mundo laboral: organizaciones, trabajadores y expertos (sindicales, políticos, sociólogos y psicólogos de los RRHH).

2.3.1. Las organizaciones

Afortunadamente contamos ya con suficiente conocimiento de las prácticas que se realizan en este campo (Gowing y col., 1998; Cameron, 1994b; Cameron, 1998; Cameron y col., 1991; Rodríguez y Robles, 1999; Griggs y Hyland, 2003). Hoy sabemos que es posible llevar a cabo y dirigir el esfuerzo de reestructuración organizacional y reducción de plantilla de modo que aumenten las posibilidades de éxito sin tener que descuidar el lado humano del proceso (Kets de Vries y col., 1996; Rodríguez y Robles, 1996; Davis y col., 2003). Los hallazgos de un estudio longitudinal de 4 años de una reducción de plantilla realizada *estratégicamente* indican que introducir determinadas estrategias en el manejo del cambio organizacional puede combatir los efectos negativos del downsizing (Parker y col., 1997). Los resultados mostraron que no disminuyó el bienestar de 139 trabajadores supervivientes ni antes ni después del downsizing, a pesar de que se incrementó las demandas laborales.

El examen de la investigación disponible al respecto puede enseñar a las organizaciones qué acciones, métodos y estrategias deberían ser evitadas en sus reestructuraciones y reducciones de plantilla. Así mismo, en base a la información disponible, podemos señalar algunos rasgos que favorecen los resultados positivos de este tipo de medida organizativa: ("buena práctica"):

(a) Desarrollo de un plan de futuro para la organización, (b) Contribución y participación del personal en el proceso de reestructuración (p.e. participación del empleado en la determinación de la estrategia que se usará para reducir la plantilla), (c) Jefes y directivos accesibles y que mantengan buenas relaciones con los empleados, (d) Sistemas de aviso previo, comunicación por parte de los directivos de la reducción de personal, (e) Abundancia de tiempos: periodos de notificación previa suficientemente amplios, (f) Justicia de la estrategia usada, (g) Tratamiento de los supervivientes y víctimas, (h) Programas para los supervivientes y (i) Programas de revitalización del lugar de trabajo (clima y moral laboral).

Por último, hay que resaltar, a título de ejemplo de lo que las organizaciones pueden hacer de positivo, el Seminario organizado por la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo (FEMCVT, 2004) y celebrado en nuestro país (Madrid, 23-24 septiembre 2003) en el que se exploraron nuevos acercamientos al liderazgo, analizando las relaciones entre liderazgo y cultura organizacional y el papel que ambos factores juegan en la transformación del mundo de los negocios y las organizaciones. Cuatro compañías (de Bélgica, Francia, Irlanda y España) presentaron sus experiencias a 45

miembros participantes y representantes de diez países de la Unión Europea. El Seminario puso de relieve que las organizaciones están inmersas en un mundo en continuo cambio y transformación y se necesitan líderes que ayuden a implantar en las organizaciones una auténtica *cultura de cambio* que permita conducir con éxito y con mínimos riesgos para las condiciones de vida y salud de los trabajadores procesos tan dolorosos y, a veces, inevitables como las reducciones de plantilla.

2.3.2. Los individuos (trabajadores)

Desde la perspectiva psicosocial del estrés, los cambios organizacionales y, muy particularmente la reducción de plantilla, pueden considerarse como acontecimientos vitales críticos que pueden provocar fuertes reacciones estresantes y múltiples consecuencias negativas para los trabajadores (Shaw y Barret-Power, 1997; Spreitzer y Misrha, 2000). Dado que, por su propia naturaleza, los cambios organizacionales no son lineales, el resultado psicológico más frecuente es, sin duda, la incertidumbre (Miliken, 1987). En la Nueva Era del Trabajo, la adaptación a los cambios organizacionales viene siendo una condición de supervivencia para el trabajador (Terry y Callan, 2000). Afortunadamente, existen estrategias que permiten tanto a los individuos como a las organizaciones hacer frente a los cambios (Callan, 1993). En el estudio de Foley y Smith (1999) se presenta un modelo psicoeducativo para ayudar a los supervivientes del downsizing a afrontarlo. Los autores asumen la idea de que cuando los trabajadores no controlan sus reacciones emocionales normales ante una situación de reducción de plantilla o despido labo-

ral, corren el riesgo de desarrollar un patrón crónico y debilitado de respuestas de afrontamiento inadecuadas específicas del síndrome del superviviente.

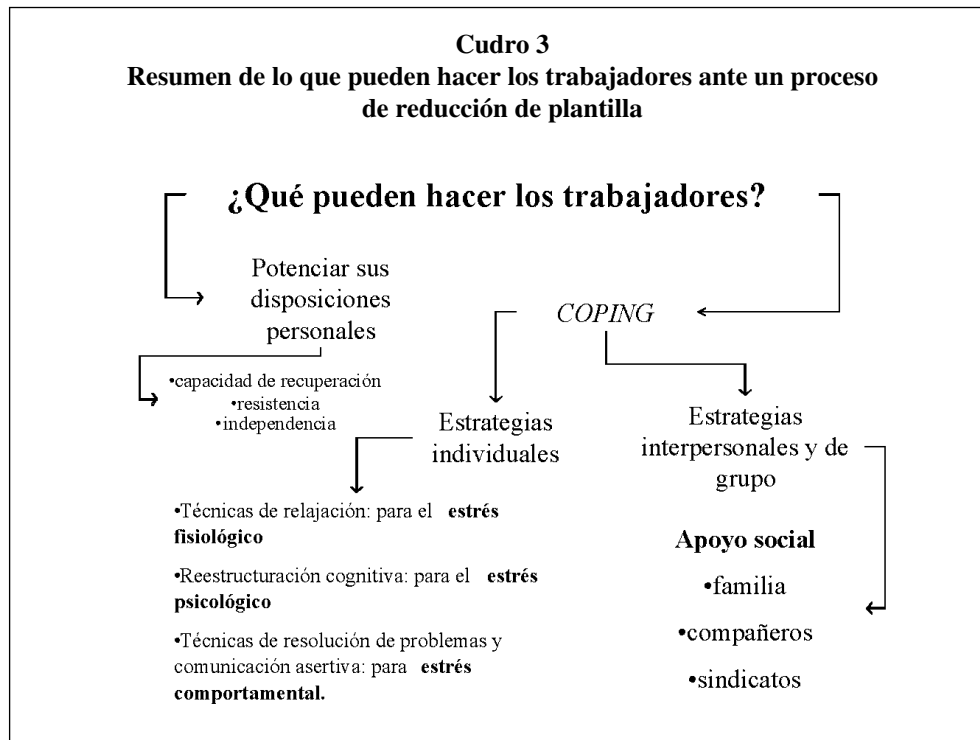
De acuerdo con Burke y Greenglass, (2001), los trabajadores deben tomar un papel proactivo a la hora de dirigir sus reacciones ante una reducción de plantilla. Desde una perspectiva psicosocial, se proponen cuatro líneas de actuación: (1) Desarrollar una mayor capacidad de recuperación (2) Desarrollar la capacidad de independencia ajustada a la situación, (3) Desarrollar la capacidad de resistencia al estrés y (4) Entrenamiento y puesta en práctica de recursos de afrontamiento adecuados. Las tres primeras estarían en la línea de las estrategias propias de los RRHH en las organizaciones, mientras

que la última se ubicaría en el marco más general de las estrategias de afrontamiento del estrés laboral.

En el Cuadro 3 presentamos un apretado resumen de lo que pueden hacer los trabajadores ante un proceso de reducción de plantilla.

2.3.3. Los expertos en RRHH y psicólogos

En este apartado son muchos y muy variados los implicados: sindicatos, políticos, asesores laborales, sociólogos, psicólogos, etc. Los hallazgos de los trabajos aquí revisados sugieren que los RRHH aparecen siempre en “el ojo del huracán” de cualquier medida de reestructuración organizacional y, muy especialmente, cuando ésta



toma la forma de reducción de plantilla. En muchas investigaciones se le atribuye como principal cometido el intervenir en los aspectos procedimentales y que puede incluir desde garantizar un proceso selectivo de los afectados justo y limpio hasta la provisión de servicios de recolocación para los que tienen que abandonar la organización (Godkin y col., 2002; Griggs y Hyland, 2003). Otros estudios insisten en la necesidad de que las potenciales contribuciones de los RRHH se dirijan especialmente hacia el manejo de los aspectos estratégicos de los procesos de toma de decisiones con la vista puesta especialmente en la adaptación eficaz de los que se quedan en la organización (Amundson y col., 2004; Cross y Travaglione, 2004; Farrel y Mayondo, 2004). Se postula que, si se parte de un diagnóstico correcto de la situación, los expertos en RRHH serán capaces de conocer antes y mejor que nadie cuáles podrían ser las reacciones de los que sobrevivan a una iniciativa de downsizing, y, a partir de ahí, de influir sobre la propia organización para poner en marcha un apropiado bagaje de estrategias de apoyo al superviviente en orden a prevenir o minimizar los efectos negativos del síndrome (Shadev, 2003; 2004). Incluso cuando los expertos en RRHH tienen que vérselas con repetidas oleadas de reducción de plantilla en sus organizaciones, su papel cobra especial relevancia, ya que tales circunstancias les permitirán reflexionar y analizar cómo poder aprender de la experiencia pasada hasta el punto de identificar y conocer los medios más efectivos de evitar los errores cometidos.

Desde la perspectiva de los RRHH, Appelbaum y Donia (2001) han propuesto un interesante y bien trabado modelo de intervención preventiva para evitar las consecuencias negativas que acompañan

al síndrome del superviviente. Básicamente el modelo insiste en la importancia de implantar entre los trabajadores dos actitudes básicas: el *empowerment* y la confianza. Mientras el *empowerment* se refiere al sentimiento de control personal, al significado y a la competencia del trabajador sobre su propio contexto laboral (Spreitzer, 1997; Rose, 2000; Wall y col., 2002), la *confianza* hace referencia a la buena fe del trabajador al consentir la vulnerabilidad de su empleo sobre la base de la creencia en que su empleador luchará en defensas de los intereses de los trabajadores (Mishra y col. 1998). De acuerdo con el modelo, *“esto se consigue otorgando a los trabajadores un mayor sentido de participación en el proceso preventivo del downsizing así como una clara percepción de justicia a partir de la creencia de que la reducción de plantilla se ha llevado a cabo de forma consistente y justa”* (Appelbaum y Donia, 2001, p.10)). Los autores concluyen que cuando los trabajadores se sienten con *empowerment* y confianza en la organización y en sus directivos, las consecuencias negativas que caracterizan al síndrome del superviviente resultan virtualmente obsoletas.

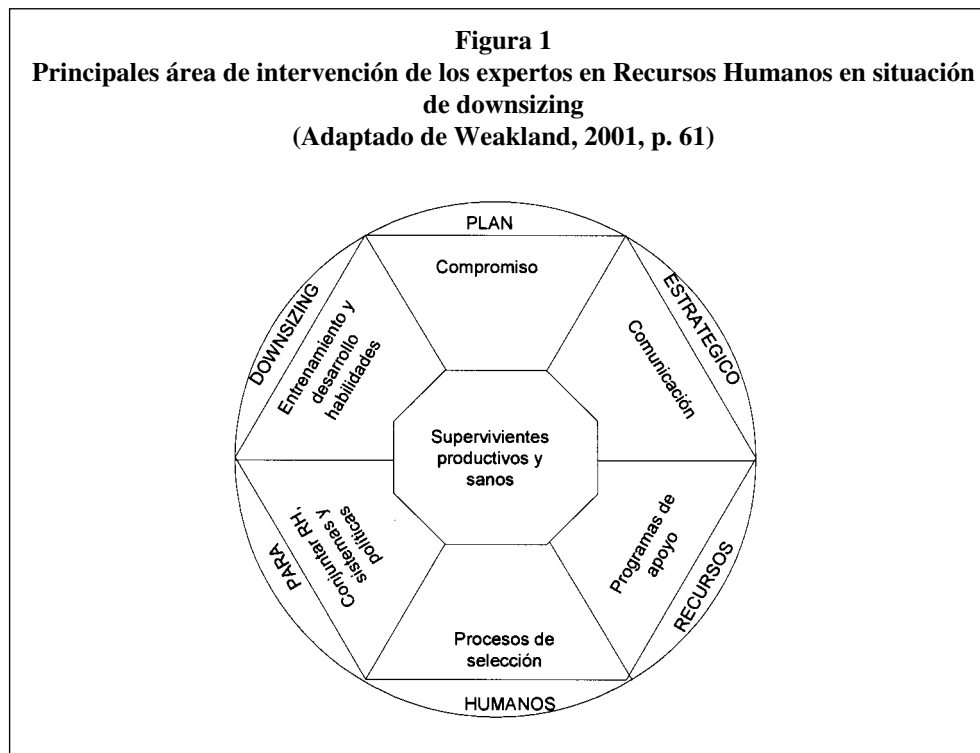
Un estudio de Weakland (2001) nos enseña cómo ayudar a los supervivientes del downsizing desde una perspectiva holística de los Recursos Humanos. La autora propone que los responsables de los RRHH, ante una reducción de plantilla, deben establecer e implementar estrategias de intervención psicosocial en seis áreas fundamentales: 1) compromiso del trabajador superviviente, 2) comunicación permanente, 3) programas de apoyo, 4) procesos de selección, 5) alinear recursos humanos con sistemas y políticas de la organización, y 6) entrenamiento y desarrollo de habilidades de los supervivientes.

En la Figura 1 se expone diagramáticamente una apretada síntesis de todo estos aspectos.

En un reciente trabajo (Gasser y col. 2004) se ha intentado definir con mayor precisión el rol profesional del psicólogo que trabaja en el mundo del Trabajo y las Organizaciones y diferenciarlo de otros profesionales de los Recursos Humanos (RRHH). Señalan que los psicólogos tienen un valioso arsenal de herramientas para definir, comprender y solucionar aquellos problemas organizacionales que afecten a la condición humana de los trabajadores y tengan que ver con su comportamiento. Aunque parezca sorprendente, el mundo de los negocios no suele tener en cuenta “el factor humano” en sus decisiones macroeconómicas. El papel del

psicólogo y su gran habilidad como profesional de los RRHH, se centraría en conseguir que la organización introduzca el factor humano en la ecuación (Pfeffer, 1998).

En ese sentido, es ilustrativo el comentario que Burke y Greenglass (2001) hacen del trabajo de Church (1995), quien, se preguntaba si los psicólogos serían capaces de convertir la experiencia de la reducción de plantilla en algo positivo y mejor para todos. En ese sentido se sugieren las siguientes propuestas de actuación: (a) los psicólogos pueden contribuir mediante el consejo, la consulta, la investigación y la defensa, (b) los psicólogos pueden asistir a las personas, familias y comunidades que han sido afectadas por la reducción de plantilla, (c) los psicólogos



pueden ayudar a las organizaciones a hacer reducciones de plantilla y reestructuraciones empresariales de un modo más humano, desarrollando procesos que concedan dignidad a aquellos que deben perder su trabajo y rehabilitación a aquellos que permanecen en sus puestos, (d) los psicólogos que se dedican a la investigación pueden aislar los elementos que darían lugar a un cambio exitoso, a la vez que pueden documentar los beneficios que se derivarían para los trabajadores y sus familias, así como para las organizaciones y las comunidades, y (f) los psicólogos pueden ayudar a prevenir lo que ya se conoce como la *anorexia organizacional* (Carpenter, 1996; Masson, 1997; Radnor y Boaden, 2004) un trastorno que se espera padezcan en los próximos años aquellas empresas envueltas en una continuada dinámica de reducción de plantilla y que corren el riesgo de quedarse sin *los mejores* (Hamel y Prohalad, 1994).

Esto es algo que saben y pueden hacer los psicólogos. En manos de los responsables sociolaborales (empresarios, gerentes, sindicatos, políticos, etc.) está que resulten útiles a la comunidad trabajadora.

3. Conclusión

En el presente trabajo se ha intentado analizar la reducción de plantilla en orden a sostener la tesis de que el downsizing (término con el que se denomina la reducción de plantilla en la bibliografía especializada) constituye, con todo derecho, un fenómeno psicosocial. Al revisar la literatura, se comprueba que se trata de un tópico relativamente novedoso, conceptualmente multitéorico, metodológicamente en vías de desarrollo y con todavía una relativa base empírica. Se observa, tam-

bién, la ausencia del término “downsizing” en las publicaciones en lengua castellana, por lo que no sabemos hasta qué punto es conocido y utilizado por los investigadores españoles. Se ha analizado la incidencia del downsizing en el ámbito general de las organizaciones, tanto del sector público como privado, así como en el ámbito de los sectores profesionales, aportando datos sobre la incidencia en nuestro país. Nuestra aproximación al downsizing nos muestra que constituye un fenómeno omnipresente en las modernas organizaciones, estrechamente ligado, por sus consecuencias, con el estrés laboral, pero a la vez muy poco comprendido, por lo que hemos aportado información relevante sobre sus métodos y estrategias así como sus diferentes niveles de análisis, al tiempo que se han señalado sus implicaciones prácticas para las organizaciones, los trabajadores y los expertos en RRHH. Todo ello nos permite concluir que el downsizing puede ser considerado, con pleno derecho, como un fenómeno psicosocial de gran relevancia para la Psicología, en general, así como para los intereses de los expertos en RRHH y de los colectivos implicados en el mundo de las organizaciones laborales y de las condiciones de trabajo (incluidas la seguridad y la salud) de las personas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alcaraz, E. y Hughes, B. (2004). *Diccionario de términos económicos, financieros y comerciales inglés-español / Spanish – English* (4ª edición revisada y ampliada). Barcelona, Ariel.

Allen, T.D.; Freeman, D.M.; Russell, J.E.A.; Reizenstein, R. y Rentz, J.O.

- (2001). Survivor reaction to organizational downsizing: does time ease the pain? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74: 145-164.
- Amundson, N.E.; Borgen, W.A.; Jordan, S., y Erlebach, A.C. (2004). Survivors of Downsizing: Helpful and Hindering Experiences. *The Career Development Quarterly*, 52 (3): 256-271.
- Appelbaum, S.H. y Donia, M. (2001). The realistic downsizing preview: a management intervention in the prevention of survivor syndrome (part II) *Career Development International*. 6(1): 5-14.
- Appelbaum, S.H. y Patton, E. (2002). Downsizing university: Bonne chance! *The International Journal of Educational Management*, 16, 2/3: 126-137.
- Armstrong-Stassen, M. (2004). The influence of Prior Commitment on the Reactions of Layoff Survivors to Organizational Downsizing. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(1): 46-60.
- Barol, B. (1996). Staying afloat. *Time Digital*, abril, 15: 24-31.
- Baumol, W.J., Blinder, A.S., y Wolff, E.N. (2003). Downsizing in America. Reality, causes and consequences. New York: Russell Sage Found.
- Biasca, R.E. (1989). *Downsizing: preparando la empresa para los años 90, reestructurando, replanteando y recreando la empresa para enfrentar tiempos difíciles con rentabilidad*. Buenos Aires. Ed. Machi.
- Biasca, R.E. (1997). *Resizing: reestructurando, replanteando y recreando la empresa para lograr competitividad*. Buenos Aires, Ed. Machi.
- Boyle, M. (2001). The art of downsizing. *Health Progress*, 82(4): 62.
- Brief, A. P., y George, J. M. (1991). Psychological stress and the workplace: A brief commentary on Lazarus' outlook. En P. L. Perrewe (Ed.), *Handbook on job stress (Special Issue)*, *Journal of Social Behavior and Personality*, 6(7), 15-20.
- Brockner, J. (1988). The effects of work layoffs on survivors: research, theory and practice. En B.M. Staw y L.L. Cummings (Eds.). *Research in Organizational Behaviour* (Vol.10): 213-255. Greenwich, CT: JAI Press.
- Buendía, J. y Ramos, F. (2001). *Empleo, Estrés y Salud*. Madrid: Pirámide.
- Burke, R.J. (1998). The New Organizational Reality: Restructuring, Downsizing and Health. *XI Jornadas Internacionales sobre Psicología clínica y salud. Empleo, Estrés y Salud*. Murcia (España) 16-19 de Noviembre.
- Burke, R. J. y Cooper, C. (2000). *The organization in crisis. Downsizing, Restructuring and Privatization*. Oxford: Blackwell Publisher.
- Burke, R.J. y Greenglass, E. (2001). Reestructuración organizacional, reducción de plantilla y bienestar laboral. En J. Buendía y F. Ramos (Coord.) *Empleo, Estrés y Salud*, pp. 131-146.
- Callan, V.J. (1993). Individual and organizational strategies for coping with organizational change. *Work Stress*, 7:63-75.

- Cameron, K.S. (1994a). Investigating organizational downsizing: fundamental issues. *Human Resources Management*, 23(2): 183-188.
- Cameron, K.S. (1994b). Strategies for successful organizational downsizing. *Human Resources Management*, 33(2): 89-211.
- Cameron, K.S. (1998). *Strategic organizational downsizing. An extreme case. Research in Organizational Behavior*. New York: John Wiley.
- Cameron, K.S.; Freeman, S.J. y Mishra, A.K. (1991). Best practices in white-collar downsizing: Managing contradictions. *Academy of Management Executive*, 5(3): 57-73.
- Cameron, K.S.; Freeman, S.J. y Mishra, A.K. (1993). Organizational Downsizing. En G.P. Carpenter, T.R. (1996) Corporate anorexia: A dangerous epidemic. *USA Today Magazine*, 36-38.
- Church, A.H. (1995). From both sides now: Organizational downsizing: What is the role of the practitioner?. *The Industrial Organizational Psychology*, 33:63-74.
- Cross, B. y Travaglione, A. (2004). The times they are a-changing: Who will stay and who will go in a downsizing organization? *Personnel Review*, 33(3): 275-290.
- Damon, J. (2004). La verité sur le downsizing. *Società*, nº 45, 3º trimestre, pp. 137-139.
- Davis, J.A., Savage, G. Stewart, R.T. y Chapman, R.C. (2003). Organizational Downsizing: a review of literature for planning and research. *Journal of Health Care Management*, 48(3):181-201.
- Dawkins, P.; Littler, C.R.; Valenzuela, M.R. y Jensen, B. (1999). *The countours of restructuring and downsizing in Australia*. Parkville, Australia: The University of Melbourne. Institute of Applied Economic and Social Research.
- Demarie, S.M. y Keats, B.W. (1996). Organizational downsizing: a research framework'. *Academy of Management Conference*, 1-6 August.
- De Meuse, K.P., Bergmann, T.J. Vanderheiden, P.A. y Roraff, C.E. (2004) New Evidence Regarding Organizational Downsizing and a Firm's Financial Performance: A Long-term Analysis. *Journal of Managerial Issues*, 6(2):155-177.
- Dillon, S. (1997). Putting some sense in downsizing. *The Age*, June, 3, A15.
- Domen, T.J. y Pfann, G.A.(2004). Worker separations in a nonstationary corporate environment. *European Economic Review*, 48(3): 645-663.
- Duffy, T. (2001). Downsizing with dignity. *Network World*, 18(40): 53.
- Farrell, M. y Mayondo, F.T. (2004) The effect of downsizing strategy and reorientation strategy on a learning orientation. *Personnel Review*, 33(4): 383-403.
- FEMCVT (2004). Transforming organisations - the importance of leadership and culture in managing change. Seminario 'Transforming organisations'. Madrid, 23-24 septiembre.
- Ferrer, V. (2004). Izar: ni reducción de

plantilla ni cierre de centros. *El Militante* nº 174, 7 junio. www.elmilitante.org.

Foley, P.F. y Smith, J.E. (1999). A Model Psychoeducational Group for survivors of Organizational Downsizing. *Journal for Specialists in Group work*, 24(4): 354-368.

Freeman, S.J. y Cameron, K.S. (1993). Organizational Downsizing. A convergence and reorientation framework. *Organizational Science*, 4: 10-29.

García, X. (2004). Ni privatización ni pérdida de empleo. *El Militante* nº 175, 17 septiembre. www.elmilitante.org.

Gasser, M.; Butler, A. Waddilove, L. y Tan, R. (2004). Defining the Profession of Industrial-Organizational Psychology. *The Industrial-Organizational Psychologist*, 42 (2) (online versión <http://siop.org/tip/TIP.html>).

Godkin, L., Valentine, S. y St. Pierre, J. (2002). A Multilevel Appraisal and Conceptualization of Company Downsizing. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 14(2-3): 57-68.

Gowing, M.K.; Kraft, J.D. y Quick, C. (1998). *The new organizational reality: Downsizing, restructuring and revitalization*. Washington, D.C.: American Psychological Association.

Greenhalgh, L.; Lawrence, A.T. y Sutton, R.I. (1988). Determinants of workforce reduction strategies in declining organizations. *Academy of Management Review*, 13(2): 241-254.

Griggs, H.E. y Hyland, P. (2003). Strategic downsizing and learning organiza-

tions. *Journal of European Industrial Training*. 27, (2-4): 177-187.

Hacker, A. (2004). The Underworld of the Work. *The New York Review of Books*, 12 febrero.

Hamel, G. y Prahalad, C. (1994). *Competing for the future*. Boston: Harvard Pres.

Harris, J. R. (1991). The utility of the transaction approach for occupational stress research. En P. L. Perrewe (Ed.), *Handbook on job stress (Special Issue)*, *Journal of Social Behavior and Personality*, 6(7), 21-29.

Hutchinson, J.C.; Murrmann, S.K. y Murrmann, K.F. (1997). Planning and implementing an effective downsizing program. *International Journal of Hospitality Management*, 16(1): 23-38.

Jofré, A. (1999). *Enfoques gerenciales modernos: análisis de cada enfoque y factores críticos para su aplicación*. San José de Costa Rica: Delphi.

Kalimo, R.; Taris, T.W. y Schaufeli, W.B. (2003). The effects of past and anticipated future Downsizing on survivors well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(2): 91-109.

Kets de Vries, M.F.R.; de Vitry, R. y Balazs, K. (1996). The side human of downsizing. *European Management Journal* 14(2): 111-120.

Kinnie, N.; Hutchinson, S y Purcel, J. (1998). Downsizing: is it always lean and mean? *Personnel Review*, 27(4): 296-311.

- Kivimaki, M.; Vahtera, J., Elovainio, M. y Pentti, J. (2003). Human Costs of Organizational Downsizing: Comparing Health Trends Between Leavers and Stayers. *American Journal of Community Psychology*, 32(1/2):57-69.
- Kozlowski, S.W.; Chao, G.T.; Smith, E.M. y Hellund, J. (1993). Organizational downsizing strategies, interventions and research implications. En C.L. Cooper y I.T. Robertson (Eds). *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 263-332). New York: John Wiley and Sons.
- Lazarus, R.S. y Folkman, S. (1984). *Estrés y procesos cognitivos*. Barcelona: Martínez Roca.
- Martin, R.E. y Freeman, S.J. (1998). The economic context of the new organizations reality. En M.K. Gowing; J.D. Kraft, y J.C. Quick (Eds.). *The new organizational reality: Downsizing, restructuring and revitalization* (pp: 5-20). Washington, D.C.: American Psychological Association.
- Masson, E.S. (1997). Political language: The case of corporate anorexia. *Journal of Applied Management Studies*, 6(1):93-102.
- McKinley, W.; Zhao, J. y Rust, K.G. (2000). A sociocognitive interpretation of organizational downsizing. *Academy of Management Review*, 25(1): 227-243.
- Miliken, F.J. (1987). Three types of perceived uncertainty about the environment: state, effect, and response uncertainty. *Academy of Management Review*, 12: 133-143.
- Mir, A.; Mir, R. y Mosca, J.B. (2002). The New Age Employee: An exploration of changing employee-organization relations. *Public Personnel Management*, 31(2): 187-209.
- Mishra, K.E., Spreitzer, G.M. y Mishra, A.K. (1998). Preserving employee morale during downsizing. *Sloan Management Review*, 39(2): 83-95.
- Moore, S.; Grunberg, L. y Greenberg, E. (2004). Repeated Downsizing Contact: The Effects of similar and Dissimilar Layoff Experiences on Work and Well-Being Outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(3): 247-257.
- OMS (1998). Declaración de la representante de las asociaciones del personal de la OMS. 101ª Reunión del consejo Ejecutivo. 5 de Enero. Punto 6.1. EB101NF DOC/5, pag.3.
- Parker, S. K.; Chmiel, N. y Wall, T.D. (1997). Work characteristics and employee well-being within a context of strategic downsizing. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2(4): 289-303.
- Peiró J.M. (1993). *Desencadenantes del estrés laboral*. Eudema, Madrid.
- Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Building profit by putting people first*. Boston: Harvard Business Scholl Press).
- Pfeil, M.P.; Setterberg, A.B. y O'Rourke, J.S. (2003). The art of downsizing: communicating lay-off to key stakeholders. *Journal of Communication Management*, 8(2): 130-141.
- Radnor, Z.J. y Boaden, R. (2004). Developing an understanding of corporate anorexia. *International Journal of Opera-*

tions and Production Management, 24(3/4): 424-433.

Rifkin, J. (1995). *The end of the work: The decline of the global labour force and the dawn of the post-market era*. New York: Putnam.

Rodríguez, M.L. y Robles, M.E. (1999). La estrategia de downsizing en las organizaciones: Técnicas efectivas de implantación. *Dirección y Organización. Revista de Dirección, Organización y Administración de empresas*, 22: 63-71.

Rose, S. M. (2000). Reflection on empowerment-based practice. *Social Work*, 45: 403-412.

Sahdev, K. (2003). Survivors' reactions to downsizing: The importance of contextual factors. *Human Resource Management Journal*, 13(4): 56-74.

Sahdev, K. (2004). Revisiting the survivor syndrome: The role of leadership in implementing downsizing. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(2): 165-196.

Shaw, J.B. y Barret-Power, E. (1997). A conceptual framework for assessing organization, work groups and individual effectiveness during and after downsizing. *Human Relations* 50(2):109-27.

Spreitzer, G.M (1997). Toward a common ground in defining empowerment. *Research in Organizational Change and Development*, 10:31-62.

Spreitzer, G.M. y Mishra, A.K. (2000). An empirical examination of a stress-based framework of survivor responses to downsizing. En R.J. Burke y C.L. Cooper

(Eds.). *The Organization in Crisis Downsizing, Restructuring and Privatization*, (Parte II, cap. 6). Blackwell, Oxford.

Staw, B., Sandelands, L. E., y Dutton, J. E. (1981). Threat-rigidity effects in organizational behaviour: A multinivel analysis. *Administrative Science Quarterly*, 26: 501-524.

Talone, P. (2002). A values-guided "downsizing". *Health Progress*, 83(2). 39.

Terry, D.J. y Callan, V.J. (2000). Employee adjustment to an organizational change: A stress and coping perspective. En P. Dewe, M. Leiter y T. Cox (Eds) *Coping, health and organizations* (pp. 259-276). London: Taylor and Francis.

The Economist (1996). The revolving door. Octubre, 26: 79-80.

Thornhill, A. y Saunders, M.N.K. (1998). The meaning, consequences and implications of the management of downsizing and redundancy: a review. *Personnel Review*, 27(4): 271-296.

Tourish, D.; Paulsen, N.; Hobman, E. y Bordia, P. (2004). The downsides of downsizing: communication processes and information needs in the aftermath of a workforce reduction strategy. *Management Communication Quarterly: McQ*, 17(4): 485-516.

Uchittle, L. y Kenfield, N.R. (1996). The price of jobs lost. En The New York Time Special Report (Eds). *The downsizing of America*. Marzo, 3(1): 14-16. New York: The New York Time Company.

Vahtera, J.; Kivimaki, M., Pentti, J.Linna, A. y al. (2004). Organisational

downsizing, sickness absence, and mortality: 10-town prospective cohort study. *British Medical Journal* (International edition). Tomo 328, No. 7439; pág. 555-560.

Wall, T. D., Cordery, J. L., y Clegg, C. W. (2002). Empowerment, performance and operational uncertainty: A theoretical integration. *Applied Psychology: An International Review*, 51: 146-169.

Weakland, J.H. (2001). Human Resources Holistic Approach to Healing Downsizing Survivors. *Organization Development Journal*, 19(2): 59-69.

West, G. (2000). *The effects of Downsi-*

zing on survivors: a meta-analysis. Tesis doctoral. Blacksburg, Virginia: The University of Virginia.

Worral, L., Cooper, C.L. y Campbell, F.K. (2000). The impact of organizational change on the work experiences and attitudes of public sector managers. *Personnel Review*, 29: 613-636.

Yamamoto, K. (2004). Corporation of national universities in Japan: revolution for governance or rhetoric for downsizing? corporation of national universities in Japan: revolution for governance or rhetoric for downsizing? *Financial Accountability & Management*, 20 (2):153-181.