

UN BREVE PANORAMA GENERAL SOBRE LAS INTERVENCIONES DE LOS SISTEMAS: ADELGAZAMIENTO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

CARLOS RODEIRO

Profesor Orlando Behling, International Organizational Development

RESUMEN

Este documento tiene dos propósitos. Por un lado, se trata de revisar los diferentes enfoques hacia el problema del adelgazamiento de la estructura organizacional y sus efectos en el desempeño de una empresa. Es necesario prestar especial atención a la perspectiva socio-cognoscitiva propuesta por McKinley, Zhao y Rust (2000) y el enfoque de red seleccionado por Shah (2000) para comprender las perturbaciones que puede ocasionar el adelgazamiento de la estructura organizacional. Por otro lado, mi intención es contribuir a expandir la comprensión acerca del efecto de las intervenciones de los sistemas tanto en el desempeño de la empresa como en la conducta de cada persona.

El cuerpo de esta revisión es el siguiente: Primero, comienzo por defi-

nir adelgazamiento de la estructura organizacional y hablar sobre las perspectivas que se usan para explicar los efectos del adelgazamiento (por ejemplo perspectivas económicas, institucionales y socio-cognoscitivas). Luego me desplazo hacia la literatura que trata sobre las consecuencias más comunes del adelgazamiento de la estructura organizacional, al igual que otros puntos de vista referentes a la relación entre a) adelgazamiento y capacidad de aprendizaje organizacional, b) adelgazamiento y entorno laboral para la creatividad, y c) adelgazamiento y motivación laboral. Enseguida, considero las reacciones de los sobrevivientes a los procesos de adelgazamiento bajo una perspectiva de red.

Finalmente, expongo algunas ideas para posterior investigación.

Clasificación B

PALABRAS CLAVES

Adelgazamiento de la estructura organizacional.

Adelgazamiento y capacidad de aprendizaje.

Adelgazamiento y motivación laboral.

Adelgazamiento y entorno laboral para la creatividad.

DEFINICIÓN

DE ADELGAZAMIENTO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La definición más común de adelgazamiento de la estructura organizacional que han adoptado los expertos es muy similar a la propuesta por Freeman y Cameron en 1993, que describe el adelgazamiento como «una acción deliberada de la gerencia que implica una reducción de la fuerza laboral y está diseñada para mejorar la posición competitiva de una compañía» (Amabile y Conti, 1999:630). Según estos dos autores, el adelgazamiento con frecuencia fracasa porque las reducciones significativas de personal ocasionan enormes cambios en la estructura informal de una organización. Con respecto a esta declaración, Fisher y White (2000) concluyen: «Incluso cuando el adelgazamiento de la estructura organizacional se implementa sin la intención de hacer una reestructuración mayor, el resultado neto es que se deja un número menor de empleados haciendo la misma cantidad de trabajo». Ergo –con el fin de evitar la sobrecarga y el agotamiento– el adelgazamiento generalmente genera una reestructuración en pequeña o gran medida.

Algunos teóricos –como Jensen (1986)– han argumentado que una reducción de la fuerza laboral reduce a un mínimo el desperdicio y permite una mejor asignación de recursos, afectando así positivamente la eficiencia y efectividad de una empresa. Por el contrario, otros investigadores como Cascio (1993) sugieren que el adelgazamiento de la estructura organizacional es el responsable de la disminución de la capacidad innovadora de una empresa. Varios autores (por ejemplo Amabile y Conti, 1999; Fisher y White, 2000) se han enfocado –respectivamente– en los cambios en el entorno laboral que afectan la creatividad durante el adelgazamiento de la estructura y la relación entre el adelgazamiento de la estructura y el aprendizaje organizacional.

PERSPECTIVAS TEÓRICAS DEL ADELGAZAMIENTO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Gran parte de la investigación concerniente a los efectos del adelgazamiento de la estructura ha estado dominada por una orientación económica. «Con la perspectiva económica, los expertos han asumido que el adelgazamiento de la estructura es causado por una búsqueda de productividad y eficiencia, bien sea en respuesta a una decadencia organizacional¹ o como un medio para mejorar la rentabilidad corporativa en condiciones de no decadencia» (McKinley et al. 2000:228). Esta perspectiva se basa en la suposición que las acciones gerenciales y los resultados organizacionales están estrechamente conectados, de tal forma que los gerentes pueden elegir aquellas estra-

tegias que tengan mayor probabilidad de generar resultados rentables.

La motivación clave de la gerencia de emprender una estrategia de adelgazamiento de la estructura es la expectativa de reducir costos y mejorar el desempeño financiero. Por lo general, bajo la perspectiva económica, el adelgazamiento de la estructura organizacional ha sido aplicado –como un medio para lograr un cambio– en situaciones de decadencia de la organización (por ejemplo, DeWitt, 1998; Harrigan, 1980; Zammuto & Cameron, 1985). Pero en años recientes, el adelgazamiento de la estructura organizacional ha sido usado por aquellas organizaciones que desean mejorar el desempeño aun cuando no estén experimentando la decadencia.

Las investigaciones anteriores se han enfocado más en la relación existente entre el adelgazamiento de la estructura y el posterior desempeño financiero; sin embargo, los resultados son mezclados y no apoyan la existencia de una relación positiva entre el adelgazamiento y el desempeño financiero. Algunos estudios muestran poca influencia del adelgazamiento en las utilidades o cambios financieros (por ejemplo, Barker et al., 1998; Cascio et al., 1997; Mentzer, 1996), mientras que otros –como el de Bruton, Keels & Shook (1996)– sugieren que el adelgazamiento tiene el potencial de beneficiar a las empresas sanas y en decadencia en diversas industrias. Estos autores argumentan que gran parte de lo que se ha escrito sobre el adelgazamiento se centra en los aspectos de personal sin prestar atención a los problemas estratégicos. Con base en los análisis de cien empresas que han hecho adelgazamien-

to de la estructura, los autores encontraron diversos resultados referentes a las siguientes preguntas estratégicas:

- a) ¿En qué tipo de empresas, en decadencia o sanas, el adelgazamiento funciona mejor? Tanto las empresas decadentes como sanas pueden lograr el adelgazamiento de la estructura en forma exitosa. Los autores observaron la firma Daga General (que estaba experimentando un desempeño decadente) y la firma General Sigma (que gozaba de un desempeño económico positivo) y verificaron que la primera invirtió su ROA (retorno sobre los activos) de 0.08 a + 0.09, mientras que la última mantuvo su ROA a una tasa constante.
- b) ¿Enfocarse en eficiencia o efectividad produce mejores resultados? Los que mejor comportamiento tuvieron en el adelgazamiento de la estructura redujeron significativamente el tamaño de sus activos durante dicho proceso de adelgazamiento. Los autores citan a IBM como un ejemplo de una firma que alteró la gama de sus actividades eliminando los grandes segmentos de su portafolio y reduciendo la nómina.
- c) ¿El sector industrial al cual pertenece una empresa afecta sus esfuerzos de adelgazamiento de la estructura? El adelgazamiento de la estructura exitoso y no exitoso puede ocurrir en diferentes ambientes de la industria.
- d) ¿Los pequeños recortes meramente dilatan una crisis inevitable? La timidez inicial en los esfuer-

zos por adelgazar la estructura puede dar lugar a mayores recortes de la nómina. Parece que es mucho más crítico emparejar el grado de adelgazamiento (por ejemplo, esfuerzo alto, medio y bajo) con las necesidades particulares de la empresa (por ejemplo durante períodos de buena salud o en presencia de un desempeño deficiente).

- e) ¿El adelgazamiento de la estructura produce recortes en el gasto de investigación y desarrollo? Las firmas que hacen adelgazamiento de la estructura recortan su gasto en Investigación & Desarrollo, lo que las lleva a mejorar el desempeño.

En conclusión, adelgazamiento de la estructura organizacional es «...benéfico si la empresa ha hecho que el programa de adelgazamiento de la estructura esté acorde con su situación particular».

Aunque existen estudios (por ejemplo, Franz, Crawford, & Dwyer, 1998; Lee, 1997, Ursel & Armstrong-Stassen, 1995), que indican un efecto negativo de los anuncios de despido en los valores contables de la participación ajustados al mercado, existe una falta de respuestas a la pregunta: ¿Por qué los gerentes del sector real y público han mostrado una fuerte propensión a adoptar el adelgazamiento de la estructura [si poco se ha comprobado que dicha medida sirva para reducir costos, aumentar la rentabilidad o elevar los precios de las acciones]? (McKinley et al., 2000:230). Esto ha dado lugar al desarrollo de una segunda perspectiva teórica sobre el adelgazamiento (por ejemplo, la perspectiva institucional).

La perspectiva institucional sobre el adelgazamiento deriva sus fundamentos teóricos del artículo escrito por Di Maggio y Powell (1983). Esta perspectiva hace énfasis en la reducción de la incertidumbre y la búsqueda de legitimidad. Aunque los neoinstitucionalistas habían sugerido que la eficiencia y la legitimidad eran metas incompatibles debido a que las prácticas que buscan el logro de la legitimidad impiden la eficiencia, algunos expertos se están mostrando receptivos ante la idea de un compromiso entre las metas de legitimidad y eficiencia. La literatura reciente (por ejemplo, Norman, 1995; Roberts & Greenwood, 1997) manifiesta que la perspectiva institucional del adelgazamiento debe emplearse como un complemento para la perspectiva económica.

McKinley et al. (1995) han usado la perspectiva institucional para explicar la adopción del adelgazamiento entre las empresas y entidades del gobierno durante la década de los años noventa. Según estos autores, el adelgazamiento de la estructura organizacional ostenta el status de una norma institucional, impartiendo legitimidad a aquellas organizaciones comprometidas en dicha práctica (por ejemplo, la legitimidad se intensifica porque el adelgazamiento ya no es asociado con la decadencia organizacional). Dunford & Palmer (1996) proponen que un conjunto de mitos (por ejemplo, «ágil», «flexible» y «competitivo») es responsable de una reorientación cognoscitiva entre la gerencia, porque sirve como una conexión entre el adelgazamiento de la estructura y la competencia o acondicionamiento del cuerpo.

Sin embargo, esta perspectiva no presta mucha atención al estudio del adelgazamiento de la estructura a nivel micro, dando la razón a aquellos que argumentan «que hay poco esfuerzo para moldear los procesos cognoscitivos específicos que son la base de la convergencia hacia lo dado por hecho en las prácticas gerenciales o las formas organizacionales» (McKinley et al., 2000-232). Estos autores proponen una perspectiva sociocognoscitiva cuya suposición fundamental es que los gerentes imponen esquemas² (Augoustinos &, 1995; Ocasio, 1995) sobre los dominios de información externos que requieren interpretación.

McKinley et al. (2000) comienzan argumentando que al principio del proceso de institucionalización del adelgazamiento de la estructura, múltiples esquemas sobre el adelgazamiento compiten por credibilidad y legitimidad. Existe una posibilidad de que los esquemas alternativos de adelgazamiento de la estructura en la etapa de preinstitucionalización fueran diversos (correspondientes a las dimensiones básicas de la efectividad –por ejemplo, reducción de costos y flexibilidad organizacional– y aceptabilidad ética). Estos investigadores continúan argumentando que la diseminación colectiva del esquema **el adelgazamiento de la estructura es efectivo** en la década de 1990 abarca dos fenómenos que se sobreponen:

a) Empaque del esquema –el cual opera individualmente– es la reducción de los esquemas alternativos disponibles a un solo patrón. Esta dualidad de efectivo/inefectivo de la plataforma constituye

la base para la evolución de un solo esquema del **adelgazamiento de la estructura es efectivo**, que se desarrolla más fácilmente. Con respecto al adelgazamiento de la estructura, el empaque del esquema implica subordinación (en pensamiento gerencial) de los criterios éticos a los criterios de efectividad. Adicionalmente, los autores sugieren «... que el poder y la autoridad de los accionistas de la empresa jugarán un papel importante en la estructura cognoscitiva y justificación para los gerentes y empleados».

b) La difusión del esquema tiene lugar a través de la interacción social –dentro y a través de las fronteras organizacionales– entre los gerentes. «La interacción social expande el esquema [**adelgazamiento de la estructura es efectivo**] que ha surgido a partir de la influencia combinada de ideología y poder/autoridad, al tiempo que articula dicho esquema por medio de procesos de construcción social incipientes». El proceso de interacción social tiene varios atributos que afectan la velocidad de difusión del **esquema de adelgazamiento de la estructura es efectivo**: 1) la frecuencia de la interacción entre los gerentes, 2) la variación de las características demográficas –por ejemplo, diferencias de edad– a través de gerentes, y 3) el papel de la confianza en la construcción social de la verdad.

La segunda etapa en la institucionalización del adelgazamiento de la estructura organizacional se denomina materialización del esquema. Una

vez el esquema **adelgazamiento de la estructura es efectivo** comienza a ser compartido colectivamente, funciona como una fuente importante de orden cognoscitivo para los gerentes. La aceptación del esquema **adelgazamiento de la estructura es efectivo** reduce la cantidad de información procesada por un gerente, aumentando así el orden percibido que un gerente experimenta. Esta capacidad generadora de orden de un esquema colectivo opera de manera independiente de cualquier evidencia empírica de que el adelgazamiento de la estructura mejora el desempeño organizacional. «Los gerentes tienen una gama diversa de información de la cual extraen evidencias que confirman el esquema en pro del adelgazamiento de la estructura. Si un esquema [**adelgazamiento de la estructura es efectivo**] se cristaliza, y esta inclinación hacia la confirmación opera en una forma consistente entre los gerentes, la validez empírica del esquema parecerá estar apoyada». La no confirmación de un esquema en pro del adelgazamiento de la estructura será muy difícil considerando que el esquema mismo filtraría los datos que potencialmente no sirven para confirmar.

La inevitabilidad del adelgazamiento de la estructura es reforzada a través de la aprobación de procesos de estructuración. «Si los gerentes comienzan a ver el adelgazamiento de la estructura como algo inevitable, es probable que implementen rápidamente un programa de adelgazamiento de la estructura, para conseguir cualquier ventaja competitiva que se crea que el adelgazamiento de la estructura ofrece frente a los rivales».

Los autores concluyen que una mezcla de expectativas futuras de desempeño, adhesión a las reglas institucionales, y la dinámica sociocognoscitiva implícitas en los orígenes de esas reglas determinan una típica decisión de adelgazamiento de la estructura.

CONSECUENCIAS DEL ADELGAZAMIENTO DE LA ESTRUCTURA

Individualmente, los investigadores han averiguado el impacto del adelgazamiento de la estructura en los empleados que pierden sus puestos (por ejemplo, Leana & Fieldman, 1992; Leana & Ivancevich, 1987) y en aquellos que sobreviven a los despidos (por ejemplo, Armstrong-Stassen, 1998; Brockner, 1988; Brockner, Grover, Reed, DeWitt & O'Malley, 1987; Mishra & Spreitzer 1998; Mone, 1997; Shah, 2000).

A nivel macro, los investigadores han estudiado la influencia del adelgazamiento de la estructura sobre la estructura de las organizaciones (DeWitt, 1993; Littler & Innes, 1999; McKinley, 1992; Mentzer & Near, 1992; Sutton & D'Aunno, 1989), y sobre los resultados financieros del adelgazamiento de la estructura (por ejemplo, Barker, Mone, Mueller & Freeman, 1998; De Muse, Vanderheiden & Bergmann, 1994).

Con respecto a la influencia del adelgazamiento de la estructura en los indicadores financieros, Cascio, Young, & Morris (1997) trataron de dar respuesta a la pregunta: «¿El adelgazamiento de la estructura es realmente un mecanismo efectivo para mejorar la riqueza de los accio-

nistas?» (Lowe, 1989:130). Estos investigadores deseaban determinar si las firmas que habían practicado el adelgazamiento de la estructura lograron mejorar el desempeño financiero a nivel absoluto y relativo respecto al sector donde competían. Cascio et al. (1997) establecieron varias clasificaciones para el adelgazamiento de la estructura:

- a) Los que adelgazan la estructura de la nómina: las empresas que redujeron la nómina en más del cinco por ciento, con una reducción en activos menor al cinco por ciento.
- b) Los que adelgazan la estructura de activos: las empresas que redujeron la planta de empleados en más de un cinco por ciento y redujeron la planta y equipo por lo menos un cinco por ciento más que la reducción de la nómina.
- c) Los empleadores estables: las empresas que experimentaron cambios en el empleo de menos del cinco por ciento.

Después de estudiar 537 empresas de las S&P 500 durante más de doce años –usando ROA (Retorno sobre los Activos) y el retorno sobre las acciones como medidas del desempeño financiero– los autores encontraron que a) los que adelgazaron la estructura de empleo vieron una caída de su ROA (de 14% a 11%), mientras que los empleadores sólo detectaron una insignificante caída en el retorno sobre los activos, b) los que adelgazaron la estructura de activos vieron un incremento en su ROA (4% después del ajuste para el tipo de industria), mientras que los empleadores estables vieron un incremento mínimo en ROA (1% después del ajuste al tipo

de industria). Con respecto al desempeño del precio de las acciones, los resultados mostraron a) un incremento (6%) del retorno acumulativo ajustado a la industria para los que adelgazaron la nómina, b) un incremento (28%) del retorno acumulativo ajustado a la industria para los que adelgazaron los activos, y c) ninguna variación del retorno acumulativo ajustado a la industria para los empleadores estables. Estos resultados indican «...que las organizaciones que combinan adelgazamiento de la estructura del empleo con la restructuración de los activos experimentan un mejor desempeño financiero y logran mayores retornos sobre las acciones que sus contrapartes³».

Sin embargo, la mayoría de estos estudios se han enfocado en los costos y beneficios del adelgazamiento (por ejemplo, disminución en el desempeño, aumento de la tensión) sin tener en cuenta la relación potencial entre el adelgazamiento de la estructura y la capacidad de innovación dentro de la firma, la posible armonía entre los esfuerzos de adelgazamiento de la estructura y el aprendizaje organizacional, o los efectos del adelgazamiento de la estructura frente a la influencia de la motivación. Estos enfoques se muestran en las siguientes acciones.

EFFECTOS DEL ADELGAZAMIENTO DE LA ESTRUCTURA SOBRE EL ENTORNO LABORAL PARA LA CREATIVIDAD

Amabile & Conti (1999) resumen los patrones de cambios comunes –revelados por la investigación anterior– en el entorno de trabajo orga-

nizacional durante el adelgazamiento de la estructura. Según ellos, las organizaciones parecen a) sufrir un deterioro en la comunicación a muchos niveles, durante los períodos de cambio inducidos por el adelgazamiento de la estructura (Cascio, 1993; Dougherty & Bowman, 1995; Noer, 1993); b) se menoscaba la confianza (por ejemplo, Buch & Aldridge, 1991; Cascio, 1993); y c) experimentan un incremento en el temor (Buch et al., 1991). Estos cambios en el entorno laboral son explicados por la teoría de la rigidez de Threat (Staw, Sandelands, & Dutton, 1981), que dice que las organizaciones en condiciones de amenaza sufren un «cambio mecanicista» (Staw et al., 1981:516; citado por Amabile et al., 1999:631). Esas organizaciones centralizan el control, conservan los recursos, restringen el flujo de información y confían en las rutinas familiares.

Para examinar el entorno laboral para la creatividad en una empresa grande de alta tecnología en cuatro puntos del tiempo (por ejemplo, previo al adelgazamiento, en mitad del adelgazamiento, al finalizar oficialmente el adelgazamiento y posterior al adelgazamiento). Amabile & Conti (1991) formularon las siguientes hipótesis:

H1: La creatividad disminuirá como una función del adelgazamiento de la estructura organizacional.

H2: La relación entre la creatividad y el adelgazamiento de la estructura organizacional será responsable de la disminución en los elementos del entorno laboral que motivan la creatividad y el aumento de los obstáculos en el entorno laboral para la creatividad.

El adelgazamiento fue operacionalizado a través de tres medidas de cambio: a) recientemente experimentó el adelgazamiento en su propio departamento (adelgazamiento experimentado), b) anticipación del adelgazamiento futuro de su propio departamento (adelgazamiento anticipado), y c) reciente perturbación de la estabilidad del grupo propio (estabilidad del grupo laboral). Para evaluar el clima para la creatividad se utilizó el instrumento KEYS —el cual mide los estímulos de la creatividad (por ejemplo, estímulo organizacional y del supervisor, apoyo del grupo de trabajo, recursos suficientes y trabajo desafiante) y los obstáculos para la creatividad (por ejemplo, impedimentos organizacionales y presión por la carga laboral).

Los resultados sustentaron la Hipótesis 1 (es decir, la creatividad decayó durante el adelgazamiento de la estructura) y la Hipótesis 2 (es decir, durante el adelgazamiento, los estímulos del entorno laboral hacia la creatividad disminuyen y los obstáculos del entorno laboral aumentan). Un resultado interesante fue el hecho que «en todas las regresiones que involucran las medidas de adelgazamiento, el adelgazamiento anticipado y la estabilidad del grupo de trabajo jugaron un papel más importante que el adelgazamiento experimentado».

EFFECTOS DEL ADELGAZAMIENTO EN EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Fisher & White (2000) consideran el daño potencial del adelgazamiento de la estructura en la capacidad de aprendizaje y las redes de memoria.

Los autores critican la práctica común de expresar la magnitud del adelgazamiento como la proporción de empleados removidos frente al total de personas que laboran en una organización.

Usando un marco de referencia de red social, estos investigadores argumentan que el aprendizaje⁴ dentro de la organización está severamente dañado porque el efecto de un rompimiento de las interrelaciones es mayor que el daño considerado por los investigadores cuando se usa una razón de conteo de cabezas. «Cuando el aprendizaje organizacional es visto como un agregado de los procesos de información individual, las memorias individuales representan piezas esenciales de la memoria organizacional, y la pérdida de una memoria individual significativa [«trozo»] puede crear un hueco en la memoria organizacional que socava los procesos en desarrollo». Continúan este argumento diciendo que cuando el pensamiento de la red social se usa para analizar los efectos del adelgazamiento de la estructura en el aprendizaje organizacional, es posible apreciar —en una mejor forma— el riesgo potencial para el aprendizaje dentro de la organización.

Para obtener una percepción más profunda de cómo la estructura de redes de aprendizaje afecta la magnitud de la pérdida de aprendizaje, Fisher y White usan la teoría de los huecos estructurales de Burt (1992). Según esta teoría, las redes con enlaces densamente débiles pero con relaciones heterogéneas son más «eficientes» que las redes densas con enlaces redundantes. Por lo tanto, se puede concluir que el retiro de individuos de las redes densas con enlaces redundan-

tes tendría un impacto mínimo en el aprendizaje organizacional.

El daño potencial para las redes de aprendizaje causado por la reestructuración sin prestar atención a las relaciones que crean los individuos dentro de una red (es decir, conteo lineal de la pérdida de memoria individual cuando una persona es despedida) se refleja en la siguiente proposición:

Proposición: La magnitud del daño potencial a la capacidad de aprendizaje organizacional ocasionado por el adelgazamiento es una función no lineal que causa un porcentaje de pérdida de capacidad progresivamente mayor por individuo que el tamaño de la red de aprendizaje operativo incorporadas a los incrementos de la organización.

Fisher & White (2000) concluyen sugiriendo: «[(a)]... es crítico identificar a aquellas personas que representan un vínculo singular entre agrupaciones de redes que de otro modo estarían desvinculadas. Este vínculo debe preservarse o reemplazarse para limitar el desmembramiento de la red y la pérdida de aprendizaje. [(b)]... trazar un mapa de las redes de aprendizaje ocultas es más crítico en aquellas divisiones donde la creatividad y el aprendizaje generativo son recursos básicos [y (c)]... la comunicación hacia arriba es crítica para trazar el mapa de las redes ocultas en organizaciones que no están estrechamente conectadas...».

EFFECTOS DEL ADELGAZAMIENTO Y LA MOTIVACIÓN LABORAL EN LA CONDUCTA DEL INDIVIDUO

Jalajas & Bommer (1999) citan el estudio realizado por Brockner, Grover y DeWitt (1992) y el estudio realiza-

do por Brockner, Wiesenfeld, Reed, Grover y Martin (1993) como las dos únicas investigaciones que tratan el efecto de la motivación en los aspectos del desempeño laboral en el contexto del adelgazamiento de la estructura organizacional. Sin embargo, «estos [...] estudios no hablan de si la motivación intrínseca del trabajo tiene una mayor influencia en las conductas de los trabajadores [incluyendo el desempeño individual, la disposición de ejercer un esfuerzo extra, el compromiso, la voluntad de hacer sugerencias, y la voluntad de asumir riesgos] que la amenaza del adelgazamiento de la estructura». Para evaluar esto, los autores examinan: a) factores extrínsecos al trabajo (es decir, adelgazamiento pasado, y la amenaza de un adelgazamiento futuro) y b) factores intrínsecos al trabajo (es decir, motivación por el trabajo mismo).

En su estudio, Jalajas y Bommer a) comparan las percepciones de los trabajadores con respecto al grado en el cual están motivados por el trabajo con la percepción que tienen de sus conductas durante el adelgazamiento, b) considera la influencia tanto de la motivación como del trabajo y la influencia del adelgazamiento en esas conductas, y c) confirman si la motivación del trabajo mismo modera la relación entre la influencia del adelgazamiento y las conductas. Formulan la siguiente hipótesis:

La motivación del trabajo mismo tendrá una mayor influencia en una dirección positiva en las conductas que el efecto del adelgazamiento pasado o el efecto de la amenaza del adelgazamiento futuro.

Para probar esta hipótesis, los autores construyeron dos modelos. En el primero –el modelo restringido– se hizo una regresión de las variables de la conducta a la variable de adelgazamiento pasado, mientras que en el segundo –el modelo total– se hizo una regresión de las variables de la conducta al adelgazamiento pasado y motivadas por el trabajo.

Para el modelo restringido, se encontró que el adelgazamiento pasado tenía una relación significativa con la voluntad de hacer sugerencias, la voluntad de hacer un esfuerzo extra, el compromiso y la variable de la conducta compuesta (que es consistente con los resultados mezclados que se encuentran en la literatura pasada sobre los efectos del adelgazamiento). Sin embargo, en el modelo completo el adelgazamiento pasado ya no está significativamente relacionado con las variables de conducta (en contraste con las motivadas por la variable laboral que tiene una relación altamente significativa con todas las variables de conducta). Hallazgos similares ocurren cuando se usa la variable de adelgazamiento futuro, pero en este caso la variable de adelgazamiento futuro está relacionada con la voluntad de hacer sugerencias, la voluntad de asumir riesgos, el compromiso y la variable de conducta compuesta.

Jalajas y Bommer concluyen que los estudios previos de adelgazamiento se quedaron cortos pues no incluyen medidas de motivación en sus modelos, lo cual explica por qué la literatura sobre el adelgazamiento está fragmentada. En consecuencia, recomiendan a los gerentes –con el fin de conseguir los resultados deseados

bajo un proceso de adelgazamiento—capacitar a los trabajadores para que acepten una mayor autonomía, mejoren sus habilidades y comprendan la retroalimentación que se les da.

UN COMPLEMENTO PARA LA PERSPECTIVA INDIVIDUAL DE LOS SOBREVIVIENTES

Shah (2000) argumenta que la investigación de Brockner & Wisenfeld (1993) se ha enfocado únicamente en una perspectiva individual sin prestar atención a las reacciones de los sobrevivientes a los cambios estructurales en una empresa que ha sido sometida a un proceso de adelgazamiento de la estructura. Lo que desea es hacer énfasis en la comprensión de las reacciones de los sobrevivientes a los despidos tanto desde una perspectiva de adelgazamiento como de red. Según este autor, el adelgazamiento proporciona un contexto desde dónde examinar la influencia de los actores⁵ cohesivos y estructuralmente equivalentes en las redes sociales.

Continúa diciendo que «la investigación hasta ahora se ha enfocado en la influencia de los actores en redes intactas y estables. Aun así las organizaciones constantemente están experimentando cambios que alteran sus estructuras sociales [...]. Un despido perturba el proceso, el funcionamiento y las actividades de producción de una empresa. Investigar las dificultades que enfrentan individuos como resultado de la pérdida de actores cohesivos o estructuralmente equivalentes en términos de desempeño laboral, adquisición de información y reformulación de vínculos proporciona una percepción de sus roles cuando están presentes».

Para incorporar una perspectiva de red al análisis de los efectos del adelgazamiento, Shah formula la siguiente hipótesis:

H1: Habrá una relación positiva entre el despido de amigos y las respuestas afectivas negativas de los sobrevivientes a los despidos.

H2: Después de un despido, el despido de compañeros de trabajo estructuralmente equivalentes estará relacionado positivamente con las expectativas que tienen los sobrevivientes de oportunidades de promoción dentro de la empresa.

H3: El despido de un amigo tendrá una relación negativa con la posición central de un sobreviviente frente a la amistad en la empresa y las redes de consejo⁶.

H4: El despido de un compañero de trabajo estructuralmente equivalente tendrá una relación positiva con la posición central de un sobreviviente frente a la amistad en la empresa y las redes de consejo.

Los análisis preliminares de la estructura de la empresa mostraron una gran disminución en los lazos de amistad después del despido y un patrón estable de lazos de consejo. Otras pruebas confirmaron que la mayoría de los lazos de amistad no fueron reemplazados sino que se cultivaron lazos nuevos. Ergo, los resultados de la regresión apoyaron las Hipótesis 1 y 2; indicando una relación positiva y significativa entre el despido de colegas unidos y las reacciones negativas de los sobrevivientes a los despidos. Los resultados de la regresión para la red de amistad revelaron una relación negativa y significativa entre la pérdida de los colegas unidos y el cambio en la posición de la red, apoyando así la Hipótesis 3. Los sobrevivientes que no perdieron equivalentes estructurales

experimentaron una disminución en la posición central de la red y aquellos que perdieron uno o más equivalentes estructurales experimentaron cambios mínimos en sus posiciones de la red. Aunque la pérdida de equivalentes estructurales no mejoró las posiciones de la red de amistad de los sobrevivientes, redujo las ramificaciones potenciales negativas, proporcionando así apoyo parcial para la Hipótesis 4.

Los resultados de este estudio indican que «la pérdida de amigos tuvo un impacto negativo en las actitudes de los sobrevivientes referentes a la organización donde trabajaban. Cuando las víctimas de los despidos eran amigos, los sobrevivientes experimentaron la agitación y la tensión del despido desde la perspectiva de la víctima, produciendo sentimientos negativos más intensos hacia la organización».

Shah concluye con varias implicaciones gerenciales: a) los gerentes necesitan aceptar la idea que el adelgazamiento es más que una reducción en el número de personas y una reestructuración de las tareas laborales, b) los gerentes deben ser cautelosos al implementar los despidos en un grupo altamente unido, y c) los gerentes deben articular claramente los nuevos papeles de los sobrevivientes dentro de una empresa, incluyendo desarrollo de carrera y nuevas oportunidades.

INVESTIGACIÓN FUTURA

Hay varios aspectos que merecen la atención de los investigadores en expandir el grado de comprensión sobre los efectos del adelgazamiento de la estructura.

Por un lado, es importante considerar lo siguiente: a) los diseños de investigación que superan la falta de generalidad de estudios anteriores (considerando que casi toda la literatura revisada aquí se concentra en una sola industria –por ejemplo las firmas de alta tecnología– y/o un tipo de profesionales –por ejemplo, ingenieros–); b) alternativas para evaluar el clima organizacional antes del adelgazamiento; c) estudios longitudinales; y d) investigadores que tienen en cuenta la influencia de otros procesos –por ejemplo, gerencia de la calidad total, gerencia basada en actividades– que pueden moderar los efectos del adelgazamiento de la estructura. Por otro lado, es necesario hacer más investigación sobre los efectos reales del adelgazamiento de la estructura desde la perspectiva de red (olvidando por un momento el conjunto de datos individuales para evaluar la pérdida de memoria y el aprendizaje en la organización), especialmente en el aspecto de trazar el mapa de las redes sociales dentro de la organización. Adicionalmente, podría ser valioso estudiar la influencia de las emociones individuales, y sus actitudes, concernientes al aspecto de la regeneración de la amistad y los lazos del consejo.

NOTAS FINALES

1. McKinley et al. (2000) citan a Freeman & Cameron (1993) para hacer una distinción entre el adelgazamiento de la estructura organizacional y la decadencia organizacional. «Adelgazamiento de la estructura es una estrategia gerencial deliberada y proactiva, mientras que la decadencia es un fenómeno ambiental u organiza-

- cional que ocurre involuntariamente y socava la base organizacional».
2. Según Neisser (1976), un esquema es «una organización de experiencia que sirve como un marco de referencia para la acción y percepción» (McKinley et al., 2000:232, citando Garud y Rappa [1994]).
 3. «Después de hacer los ajustes para el tipo de industria, los que adelgazan la estructura de la nómina no parecen experimentar caídas significativas en ROA, lo cual sugiere que el adelgazamiento de la nómina ni ayuda ni perjudica a ROA».
 4. Fisher & White (2000) ofrecen la siguiente definición operacional del aprendizaje organizacional: «El aprendizaje organizacional es un proceso reflectivo, donde participan miembros de todos los niveles de la organización, que involucra recolección de información tanto del entorno externo como interno. Esta información es filtrada a través de un proceso colectivo de dar sentido, que produce interpretaciones compartidas que pueden usarse para instigar acciones que originan cambios durables en la conducta de la organización y en las teorías aplicadas».
 5. La investigación sobre cohesión (Galaskiewicz & Wasserman, 1989) dice que las personas están influenciadas por sus lazos directos o amigos. La investigación sobre equivalencia estructural (Burt, 1987) dice que la gente está influenciada por otros que com-

parten patrones similares de relaciones.

6. Las redes de amistad conectan a las personas que tienen características similares y están asociadas con un alto grado de cercanía y confianza. Las redes de consejo están conformadas por lazos más débiles que unen personas más diversas (Ibarra, 1993).

REFERENCIAS

- AMABILE, T.M. & CONTI, R (1999). Cambios en el entorno laboral para la creatividad durante el adelgazamiento de la estructura organizacional. *Academy of Management Journal*. 42:630-640.
- BRUTTON, G.D., KEELS, J.K., y SHOOK, C.L (1996). Adelgazamiento de la estructura organizacional de la empresa: Respondiendo las preguntas estratégicas. *The Academy of Management Executive*. 10:38-45.
- FISHER, S.R. & WHITE, M.A. (2000). Adelgazamiento de la estructura organizacional: ¿Existen costos ocultos? *Academy of Management Review*. 25:244-251.
- JALAJAS, D.S. & BOMMER, D (1999). La influencia de la motivación versus el adelgazamiento de la estructura en la conducta individual. *Human Resource Development Quarterly*. 10:329.341.
- LOWE, K.B (1998). Adelgazamiento de la estructura organizacional y desempeño de la empresa: ¿Panacea o paraíso perdido?

The Academy of Management Executive. 12:130-131.

MCKINLEY, W., ZHAO J., y RUST, K.G (2000). Una interpretación sociocognoscitiva del adelgazamiento de la estructura organizacional. *Academy of Management Review*. 25:227-243.

SHAH, P.P (2000). Destrucción de la red: Las implicaciones estructurales del adelgazamiento de la estructura. *Academy of Management Journal*. 43:101-112. 