

# LA REESTRUCTURACIÓN DE PLANTILLAS AL AMPARO DE LA REFORMA LABORAL-2012: CONSECUENCIAS SOBRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

ANTONIO ARIZA-MONTES <sup>(\*)</sup>, ANTONIO G. LEAL-MILLÁN <sup>(\*\*)</sup>

Y ANTONIO L. LEAL-RODRÍGUEZ <sup>(\*\*\*)</sup>

*(\*) Profesor Titular de Área, Universidad Loyola Andalucía,*

*(\*\*) Catedrático, Universidad de Sevilla,*

*(\*\*\*) Investigador, Universidad Loyola Andalucía*

Fecha de recepción: 18-10-2013

Fecha de aceptación: 11-11-2013

**SUMARIO:** 1. INTRODUCCIÓN: LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN UN CONTEXTO DE CRISIS. 2. LA REESTRUCTURACIÓN EMPRESARIAL AL AMPARO DE LA REFORMA LABORAL DE 2012. 3. CONSECUENCIAS IMPREVISTAS DEL AJUSTE DE PLANTILLAS: EL DETERIORO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL. 4. LA INFLUENCIA DE LA REFORMA LABORAL SEGÚN LA TIPOLOGÍA DE CULTURA ORGANIZACIONAL. 5. CONCLUSIONES. 6. BIBLIOGRAFÍA.

**RESUMEN:** La situación de crisis por la que atraviesa Europa desde hace años ha provocado un aumento considerable de los procesos de reestructuración empresarial, muchos de los cuales implican un redimensionamiento de plantillas al amparo de las nuevas oportunidades que ofrece la reforma laboral de 2012. Todo proceso de reestructuración perturba el sistema de valores asentado en el seno de la organización y, por consiguiente, provoca efectos telúricos sobre los cimientos que basamentan la cultura organizacional. Precisamente, en este trabajo se pone de manifiesto que las facilidades que ofrece la reforma laboral para acometer procesos de reestructuración y redimensionamiento de plantillas provoca consecuencias directas sobre los valores en los que se sustenta la cultura organizativa, afectando así a la posibilidad de aplicar ciertas prácticas orientadas al desarrollo de los recursos humanos en la empresa.

**ABSTRACT:** The crisis situation that Europe is facing since several years ago has resulted in a significant increase in corporate restructuring processes, many of which imply downsizing. This is being accomplished under cover of the new opportunities provided by the 2012 labor reform. Every restructuring process disrupts the system of values within the organization and therefore causes telluric effects on the foundations that shape organizational culture. Precisely, this work reveals that the facilities the labor reform offers to undertake restructuring and downsizing processes it provokes direct consequences on the values that sustain the organizational culture, and hence, affect to the possibility of applying certain practices oriented to the development of the human resources within the company.

**PALABRAS CLAVE:** reforma laboral, valores, cultura organizativa, reestructuración.

**KEYWORDS:** labor reform, values, organizational culture, restructuring process.

## 1. INTRODUCCIÓN: LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN UN CONTEXTO DE CRISIS

La situación de crisis por la que atraviesa Europa desde hace años ha provocado un aumento considerable de los procesos de reestructuración empresarial, muchos de los cuales implican un redimensionamiento de plantillas al amparo de las nuevas oportunidades que ofrece la reforma laboral de 2012<sup>1</sup>. A diferencia de otros países, el ajuste del mercado de trabajo en España durante la crisis se ha materializado vía la extinción masiva de los contratos de naturaleza temporal y por el recurso al despido, anteponiendo estas medidas a otras de consecuencias menos punzantes como podría ser la reducción de jornada. A modo de ejemplo se pueden aportar algunos datos acerca de la tramitación de expedientes de regulación de empleo en España. De este modo, según el Ministerio de Empleo, en 2012 se autorizaron 33.075 EREs, lo que supone un 56,3% más que en el año anterior. La última reforma laboral, lejos de resolver el problema, ha impulsado algunas cifras al alza. Así, los expedientes autorizados “por aplicación de medidas económicas”, es decir, por motivos como prevenir posibles pérdidas, pasaron de 5.971 en 2011 a 15.807 en 2012, un aumento del 163%.

Estas cifras ponen de relieve que la reforma laboral operada por Real Decreto-Ley 3/2012 y ratificada por la Ley 3/2012 es indudablemente controvertida, resultando complicado evaluar la dimensión de su repercusión futura en el derecho del trabajo que se ha venido utilizando durante los últimos veinte años. De modo incuestionable, parece peliagudo no aproximarse a dicha reforma sin hacer alguna reflexión de tipo político o de oportunidad, comentarios que irían desde la timidez de la misma, ya que para algunos se ha quedado bien corta, hasta asegurar que constituye el mayor ataque a los derechos de los trabajadores y al escenario de relaciones laborales vigente en este país.

Con reforma o sin ella, todo proceso de reestructuración, en general, y más aún si este afecta a las condiciones laborales de los empleados, en particular, perturba el sistema de valores asentado en el seno de la organización y, por consiguiente, provoca efectos telúricos sobre los cimientos que basamentan la cultura organizacional. Hablar de cultura organizacional en un contexto de cambio traumático resulta sumamente complejo, debido sobre todo al carácter idiosincrático de cada organización (Ribes,

---

1 Según Media Responsable (2009), la formación, junto con la reestructuración de plantillas son los ámbitos de gestión que más afectados se están viendo en España como consecuencia de la última crisis económico-financiera y productiva que empieza en 2008.

(2012). Así, organizaciones que a simple vista parecen similares, pueden variar de forma significativa en cuanto a su estructura de valores subyacentes (Chatman, 1989), ya que las empresas proyectan las personalidades únicas y las experiencias intransferibles de aquellos que trabajan en ellas (Pettigrew, 1979; Schein, 1983), reflejando parcialmente las circunstancias únicas de su creación (Pettigrew, 1979) y las personalidades de sus fundadores (Schein, 1983).

## **2. LA REESTRUCTURACIÓN EMPRESARIAL AL AMPARO DE LA REFORMA LABORAL DE 2012**

En tiempos de incertidumbre las empresas demandan a sus empleados cada vez mayor compromiso organizativo, implicación emocional, lealtad institucional, etc. (Lucía et al., 2012). Pero a cambio, algunas de ellas sólo ofrecen inestabilidad, precariedad, desconfianza... Parece poco probable que se atiendan con diligencia y buena disposición de ánimo estas demandas cuando se ha firmado un “contrato basura”, o cuando se trabajan incontables horas en la economía sumergida a cambio de un salario paupérrimo. Para recoger hay que sembrar. Desde la perspectiva de la teoría del intercambio los empleados responderán con un cierto grado de compromiso a las condiciones que ofrecen las empresas, generándose así un ambiente que contribuye a moldear la cultura organizativa predominante en la organización.

Los procesos de reestructuración empresarial, sobre todo aquellos que derivan en adelgazamientos de plantillas, alteran este equilibrio inestable, con independencia de cuáles sean los motivos que justifican su implantación: decisiones de externalización, deslocalización industrial, modificación de las condiciones laborales (flexibilidad, salarios...) o cambios en los procesos de negocio, por ejemplo, como consecuencia de la implementación de nuevas tecnologías. Desde este punto de vista se configura en un pilar crítico de la política de personal, al constituir uno de los mayores retos que deben afrontar los gestores organizativos (Wilkowska, 2003), dadas sus consecuencias inmediatas tanto a nivel interno como externo (Marr y García, 1997).

La reestructuración de plantillas no siempre finaliza en despidos traumáticos, sino que también puede materializarse a través de reasignaciones de personas a puestos con el propósito de racionalizar los procesos y actividades organizacionales (Freeman, 1994). Según Claver y Fernández (2006) existen dos estrategias básicas de reestructuración de plantillas: una estrategia de recorte y otra de reorganización o rediseño. La primera se fundamenta en una reducción intencionada del número de empleados, que va más allá de la mera disminución del volumen de empleo por causas naturales. La segunda se basa en la reconfiguración funcional y organizativa de la empresa, es decir, la reasignación de personas a puestos para un mejor ajuste persona-

puesto. Sobre este asunto, un estudio realizado por el IESE (2002) pone de relieve que las prácticas más utilizadas en las empresas españolas para acometer procesos de reestructuración son, por este orden, las prejubilaciones, las bajas incentivadas, la movilidad funcional, la recolocación, los contratos flexibles, los contratos temporales y los contratos de relevo.

Sin duda, la reciente reforma laboral ha allanado el camino a los procesos de reestructuración de plantillas fundamentados en la modificación de las condiciones laborales. El cambio sustancial en las cláusulas pactadas provoca un efecto directo sobre el estado emocional del empleado, alterando los parámetros éticos y morales sobre los que cimentaba su relación de intercambio con la empresa. Como señala Simón del Burgo (1999), los empleados de toda empresa firman un contrato doble: uno formal, escrito y rubricado, y otro conocido como contrato psicológico, que es el que regula las relaciones emotivas ente la empresa y el trabajador, recogiendo cuáles son las expectativas de este con respecto a su trabajo y la organización que se lo proporciona. Los procesos de reestructuración empresarial quiebran las cláusulas del contrato psicológico, al introducirse nuevos valores y nuevas formas de hacer las cosas. Esta ruptura suele venir acompañada de resistencia al cambio y actitudes de desconfianza, tensión y hostilidad.

Las posibilidades que ofrece la reforma laboral en este sentido son amplias, aunque casi todas apelan al concepto de flexiseguridad, también conocido como el “modelo laboral danés”. La esencia de este modelo implica una nueva forma de concebir las relaciones entre trabajadores y empresarios donde se obtenga mayor flexibilidad para todos (empresa y trabajador) y mayor seguridad para todos (empresa y trabajador): «La reforma propuesta trata de garantizar tanto la flexibilidad de los empresarios en la gestión de los recursos humanos de la empresa como la seguridad de los trabajadores en el empleo y adecuados niveles de protección social. Esta es una reforma en la que todos ganan, empresarios y trabajadores, y que pretende satisfacer más y mejor los legítimos intereses de todos». La música suena bien, pero la efectividad de la letra del discurso quizás desafine más de la cuenta, debido a que las medidas incluidas en las reformas de 2010 y 2012, especialmente esta última, se orientan claramente hacia la flexibilidad y muy poco a la seguridad (Alujas y Barbancho, 2013). La paradoja radica en recurrir a incrementar la flexibilidad de salida a través del abaratamiento de los costes del despido, para lograr mayor estabilidad en el empleo (Toscani, 2012). La eficacia del modelo flexiseguro depende en última instancia de la existencia de una sólida base de confianza entre empresarios y trabajadores. Más aún tras la importante novedad que introduce la reforma laboral, según la cual el desajuste entre las competencias personales del empleado y las exigencias del puesto de trabajo puede conducir a la extinción del contrato por causas objetivas, fundamentándose

precisamente en la falta de adaptación del trabajador a las modificaciones técnicas ocurridas en su puesto de trabajo, siempre y cuando dichos cambios sean razonables (letra b del art. 52 del Texto Refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores). A pesar de que el modelo está produciendo buenos resultados en algunos países europeos la pregunta que cabría hacerse es: ¿realmente resulta coherente con las características del mercado de trabajo español y con una cultura donde está más que enraizada la búsqueda de un trabajo de por vida que garantice la seguridad y la estabilidad a largo plazo?

Los períodos de crisis económica no vienen solos. Suelen acompañarse de una profunda crisis de valores, al aceptarse y justificarse conductas y actitudes inadmisibles en tiempos de bonanza. Apelando a la necesidad de adaptarse a la situación, las empresas recurren a las extinciones contractuales o, de forma menos traumática, a la modificación sustancial de las condiciones de trabajo cuyas exigencias y trámites legales vienen establecidos en el artículo 41 del Estatuto de los Trabajadores. Estas condiciones hacen referencia a la jornada de trabajo, al horario y distribución del tiempo de trabajo, al régimen de trabajo a turnos, al sistema de remuneración y cuantía salarial, al sistema de trabajo y rendimiento y a las funciones que desempeña el trabajador, siempre y cuando excedan de los límites que para la movilidad funcional prevé el artículo 39 de esta Ley. La modificación de estas condiciones se justifica en la obligación de armonizar la dimensión de la plantilla con las necesidades productivas de la empresa. Algunas de las herramientas a disposición de la empresa para aumentar la flexibilidad que han ganado protagonismo tras la reforma laboral de 2012 se resumen a continuación.

La *flexibilidad funcional* persigue que los empleados puedan realizar tareas multifuncionales, facilitando así la aplicación de prácticas como el trabajo en equipo o la rotación de tareas. Con anterioridad a la reforma de 2012, la categoría laboral constituía uno de los elementos básicos del contrato de trabajo, al definir cuál es el contenido del mismo y la posición del trabajador en la empresa, en un conjunto relativamente pequeño de tareas y responsabilidades con respecto a categorías inferiores y superiores, aunque fuesen del mismo grupo. La reforma establece ahora que por acuerdo entre el trabajador y el empresario se asignará al trabajador un grupo profesional, fijándose como contenido de la prestación laboral objeto del contrato de trabajo la realización de todas las funciones correspondientes al grupo profesional asignado o solamente de alguna de ellas. Con la nueva clasificación en grupos profesionales, al ser mayor el conjunto en el que se encuadra al trabajador, la rigidez se ve diluida, aumentando la polivalencia que directamente puede exigir el empresario, ya que no habrá amparo en la movilidad funcional encuadrable en el artículo 39 del

Estatuto de los Trabajadores el pasar a hacer otras funciones de las inicialmente pactadas siempre y cuando pertenezcan al mismo grupo.

*Aumento del peso de la negociación individual frente a la colectiva.* Con la reforma laboral la negociación colectiva pierde fuelle respecto a la negociación individual, ya que “las modificaciones sustanciales de las condiciones de trabajo podrán afectar a las condiciones reconocidas a los trabajadores en el contrato de trabajo, en acuerdos o pactos colectivos o disfrutadas por estos en virtud de una decisión unilateral del empresario de efectos colectivos”. En el día a día esto significa que el empresario puede modificar las condiciones de trabajo respecto a horario, jornada laboral, sistema de turnos, política de remuneración, funciones a realizar... Esta modificación supone una herramienta de gran utilidad a las empresas que piensen realizar una reestructuración profunda.

Otro instrumento a disposición de los gestores organizativos para poner en marcha procesos de reestructuración empresarial es la conversión de contratos a tiempo completo en *contratos a tiempo parcial*. El Real Decreto 3/2012 considera el trabajo a tiempo parcial –tanto en su configuración más conocida (en la que se trabaja un porcentaje de la jornada habitual) como en la menos utilizada (donde se contrata por un número de horas inferior al de la jornada anual y estas se distribuyen de forma irregular durante el año según las necesidades de la empresa)– un mecanismo relevante en la organización flexible del trabajo, tanto para el ajuste de las necesidades de fuerza de trabajo de la empresa, como en la adaptación del tiempo de trabajo a las demandas profesionales y personales de los trabajadores, a la vez que representa una fórmula eficaz de redistribución del empleo. La nueva redacción concede al empresario mayor flexibilidad para organizar la fuerza de trabajo, ya que permite prolongar de forma inmediata la jornada de un trabajador temporal cuando en la norma anterior sólo se permitía ampliar la jornada a tiempo parcial en el caso de que el contrato fuera de duración indefinida y se hubiera formalizado un pacto expreso con el empresario: las denominadas horas complementarias.

Otra medida de flexibilidad a disposición de la empresa que se fomenta con la reforma laboral es el *teletrabajo o trabajo a distancia*, dando mayor contenido al colectivo de trabajadores que, de forma total o preponderante, prestan sus servicios en el propio domicilio o en el lugar libremente escogido por ellos<sup>2</sup>. A efectos

---

<sup>2</sup> A pesar de la limitada penetración del teletrabajo en España, algunas compañías como Repsol están convencidas de las bondades de esta práctica para conseguir una empresa cada vez más competitiva, moderna, flexible y adaptada a las nuevas necesidades y estilos de vida de las sociedades en las que opera. En este sentido, el Programa de Teletrabajo iniciado en la Compañía en el año 2008 ha permitido que en junio de 2012 el número de teletrabajadores de Repsol ya supere las 800 personas solo en España, al mismo tiempo que se ha impulsado una evolución de la cultura presencial a un estilo de trabajo basado en

organizativos, el teletrabajo presenta ventajas como el ahorro de costes para la empresa y de tiempo y dinero para el trabajador, menor estrés, mayor flexibilidad, etc.; pero también conlleva una serie de inconvenientes que se traducen en mayor precariedad laboral, dificultad para el desempeño del trabajo y un posible empobrecimiento personal al desvincularse en parte el trabajador de la empresa, produciéndose una desconexión de su realidad social (Ariza, 2002). Con la Ley 3/2012, de 6 de julio, de Medidas Urgentes para la Reforma del Mercado Laboral, se introducen cambios en la regulación del teletrabajo, incorporando nuevos derechos y obligaciones para equiparar a los empleados que ejercen su actividad laboral en su domicilio con los que lo hacen en el seno de la empresa. En concreto, la Ley modifica el artículo 13 del Estatuto de los Trabajadores, que hasta ahora se denominaba “contrato de trabajo a domicilio” y en el texto actual pasa a llamarse “trabajo a distancia”. La nueva redacción concreta algunos aspectos, asegurándose que los trabajadores a distancia tendrán idénticos derechos a aquellos compañeros que prestan sus servicios en el centro de trabajo de la empresa. En especial, el trabajador a distancia tendrá derecho a percibir, como mínimo, la retribución total establecida conforme a su grupo profesional y funciones. Lo que seguro que no logrará ningún cambio normativo es solidificar el grado de vinculación emocional del teletrabajador, cuyo diluido contacto con la realidad empresarial, y con el ambiente social que se respira entre los compañeros de trabajo, necesariamente ha de afectar a su escala de valores en comparación con la de los empleados a tiempo completo que prestan sus servicios en las propias instalaciones de la empresa.

Además de la flexibilidad funcional a la que se ha hecho referencia en párrafos anteriores, la reforma laboral también facilita la flexibilidad numérica al introducir cambios sustanciales en relación con la contratación que afectan tanto a la política de *adquisición* como de *eliminación* de competencias. Respecto a la adquisición de competencias, la reforma laboral permite a los gestores de recursos humanos inmersos en un proceso de reestructuración la deslocalización del empleo, sustituyendo a trabajadores estrechamente vinculados con la empresa por otros ligados contractualmente de un modo más débil gracias a las nuevas posibilidades que ofrece la normativa en cuanto a los contratos para la formación y el aprendizaje y, entre otras cosas, el reforzado papel de las empresas de trabajo temporal como agentes de intermediación laboral. Por lo que respecta a las ETTs, la reforma laboral refuerza el

---

el compromiso, orientado a la eficiencia y a los objetivos (Repsol, 2012). Al mismo tiempo, otras compañías como Telefónica han realizado movimientos recientes en sentido contrario. La operadora ha reducido el número de teletrabajadores en el seno de la compañía en más de un 62%, de tal modo que en 2013 el grupo de empleados de Telefónica España que trabaja desde casa ronda los 700 frente a los 1.866 que había registrados a finales de 2012.



papel de estas al adquirir mayor protagonismo en la intermediación laboral dado que se les atribuye funciones de intermediación y recolocación, lo que supone que en la práctica actúen como agencias de colocación. El “intercambio de cromos” planteado en este párrafo resulta ahora más sencillo porque el texto de la reforma laboral reduce las barreras legales para el ajuste de plantillas en función de las circunstancias empresariales, tanto por la relajación de los requisitos exigidos como por su efecto sobre el coste de tales decisiones.

En esa búsqueda del santo grial que la reforma laboral denomina flexiseguridad también se ven afectados algunos aspectos de la política de *compensación y beneficios*, materias que como se puede inferir provocan efectos inmediatos sobre el empleado, sobre sus expectativas y sobre los valores que sustentan su conducta diaria. Dos de los aspectos más controvertidos en este sentido son las cláusulas de descuelgue salarial y los salarios de tramitación. La cláusula de descuelgue salarial establece expresamente que los salarios de los trabajadores se pueden ajustar cuando afecten “de manera sensible” a los balances de la empresa. Con esta herramienta a su disposición, las empresas con pérdidas podrían reducir el salario de la plantilla, incluso por debajo de lo estipulado en el convenio de empresa, en vez de recurrir al expediente de regulación de empleo. Otro ámbito de la política de compensación que otorga mayor flexibilidad a la empresa es la eliminación de los salarios de tramitación. Tal y como se indicó anteriormente, con el soporte regulador de las relaciones de trabajo que existía previamente, muchas empresas utilizaban el “despido exprés” como una fórmula rápida para despedir a un empleado y evitar así el coste de los salarios de tramitación. La empresa alegaba alguna causa disciplinaria para despedir al afectado y, acto seguido, reconocía la improcedencia del despido, procediendo al abono de la indemnización de 45 días por año de trabajo. Con tal argucia, en caso de una posterior impugnación del despido por una sentencia favorable al trabajador, la empresa se ahorra los salarios de tramitación generados desde el despido hasta el fallo definitivo. Con la nueva Ley no se devengan salarios de tramitación por el período transcurrido entre el despido y la sentencia. En el caso de que el despido sea declarado improcedente la empresa sólo está obligada a abonar la indemnización correspondiente, pero no dichos salarios. La única excepción a esta norma se produce cuando la empresa opte por la readmisión del trabajador tras una sentencia de despido improcedente, o cuando el despedido sea un representante legal de los trabajadores. En este último caso, la opción última corresponde al trabajador, devengándose salarios de tramitación tanto si opta por la readmisión como si lo hace por la indemnización.

Pese a los mensajes bienintencionados acerca de la importancia del capital humano para el éxito organizacional –que en muchos casos sólo obedecen a una retórica discursiva adaptada a los tiempos que corren– lo cierto es que la reforma

laboral concede al empresario un margen de maniobra mucho más vasto que le permite, si así lo desea, modificar condiciones laborales tan sensibles como el tipo de contrato, la dedicación, la movilidad funcional, el salario, etc. Para los trabajadores, esta metamorfosis del ecosistema laboral implica una modificación substancial en la manera de percibir el trabajo y el significado del mismo, afectando significativamente al conjunto de normas, valores y pautas de conducta que, de manera formal o informal, determinan gran parte del comportamiento de los individuos en la empresa. Por agregación, esta alteración del sistema de valores individual generará un efecto inmediato sobre la cultura organizacional.

### **3. CONSECUENCIAS IMPREVISTAS DEL AJUSTE DE PLANTILLAS: EL DETERIORO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Desde un enfoque humanístico, la relación directa entre las condiciones laborales y las actitudes individuales concede mayor protagonismo a las personas y a los grupos sociales, relegando a un segundo plano los factores técnicos y formales en favor de los aspectos de naturaleza más psicológica y sociológica. El punto de partida para la comprensión de las teorías de la organización orientadas a las relaciones humanas –y por tanto con enfoque social– pueden situarse en las explicaciones estructurales formuladas por autores como Taylor o Weber. En el intento de aplicar estos enfoques a la realidad, se produjo un conflicto entre las expectativas suscitadas y las limitaciones que encerraban dichas teorías estructurales. Las inadecuaciones e insuficiencias que se detectaron condujeron a intentos de superarlas, y es en este contexto donde surge la Escuela de Relaciones Humanas, un paradigma que destaca la importancia capital del grupo de trabajo –informal– en todo lo referente a niveles de productividad, con un funcionamiento situado al margen de los reglamentos oficiales y de los incentivos formales. Entre los continuadores de la Escuela de Relaciones Humanas aparece en la década de los cincuenta la denominada Escuela del Comportamiento Humano en las organizaciones –Simon, Barnard, Likert, Argyris– o el Enfoque Antropológico en los ochenta –Schein, Ouchi, Hofstede–, que subrayan la trascendencia de las creencias compartidas por los miembros para el éxito organizativo. Todas estas teorías, explícita o implícitamente, adoptan como hipótesis prescriptiva la necesidad de alcanzar un cierto nivel de congruencia entre la estructura organizativa y las necesidades psicológicas de los empleados. Un tema fundamental que subyace bajo esta hipótesis es la importancia de gestionar de manera proactiva la cultura organizacional, un asunto de engorrosa argamasa cuando la organización acomete reestructuraciones de plantillas que finalizan en un empobrecimiento de las condiciones laborales de los trabajadores.

En las empresas -como en cualquier construcción social- pueden apreciarse formas de percepción de determinados valores que se convierten en costumbres informalizadas. De manera más o menos acentuada se establecen diferencias respecto a otras organizaciones en la forma de pensar y de comportarse de sus miembros. Esta circunstancia se refleja en expresiones tales como *en esta organización se hace así*, y permite apreciar que el que opina de esta forma está reflejando una conducta, en cierta medida, asumida y generalizada. Este conjunto de hechos se concreta a comienzos de los ochenta en torno al concepto de *cultura organizativa*, situándose como centro de atención, tanto para la ciencia sociológica como para la propia praxis empresarial. Posteriormente, la cultura organizativa empieza a relacionarse con los activos tangibles e intangibles, llegando ésta a ser el punto de cohesión de los intangibles, tal y cómo propone Leal (1991), al definir la cultura organizacional como el conjunto de creencias, expectativas y principios fundamentales o básicos, compartidos por los miembros de una organización. Estas creencias y expectativas producen reglas de conducta (normas) que configuran poderosamente la conducta de los individuos y grupos de la organización, y de esta forma la diferencia de otras organizaciones.

Aunque la cultura organizacional es un concepto complejo que presenta diversidad de significados, los investigadores sobre este tema suelen coincidir en que la cultura organizativa es algo fundamentalmente intangible, y a menudo difícilmente descifrable a primera vista. Se trata de una realidad tipo iceberg, donde lo que se manifiesta por encima de la superficie es una porción minúscula del conjunto, un todo integrado por componentes mucho más profundos. De este modo, en un primer nivel de análisis se hallan las manifestaciones culturales, el conjunto de elementos que presentan un mayor grado de visibilidad y son asumidos de forma consciente por los miembros de la organización (Sathe, 1983; Schein, 1988). Siguiendo a Dyer (1985), son los aspectos más tangibles de la cultura, lo que una persona oye, ve y siente cuando contacta inicialmente con una organización: símbolos, ritos, personalidad del equipo directivo, el estilo de comunicación interna y externa... En el nivel intermedio se situarían los elementos intangibles que subyacen en las manifestaciones externas (ideales, objetivos, visión...) y que inicialmente son individuales, pero que mediante un proceso de aprendizaje pasan a formar parte del grupo como un valor cultural; por ejemplo, los mitos que recuerdan sucesos importantes o el clima organizacional. Finalmente, la base del iceberg estaría formada en su nivel nuclear y más profundo por los valores, o aquello que la organización considera que está bien o está mal y que se extiende a los diversos ámbitos organizativos, tanto internos como externos. Estos valores van calando gradualmente en el subconsciente hasta convertirse en presunciones o creencias firmemente asentadas en los miembros del grupo, convirtiéndose en costumbres y modos de hacer inconscientes y automáticos.

Desde este punto de análisis hay que hacer notar que, en más ocasiones de lo que resultaría deseable, los responsables que acometen procesos de reestructuración de plantillas concentran sus energías en los *hard factors* (redefinición de funciones y responsabilidades, cambios en los procedimientos operativos, etc.), relegando a un segundo plano, cuando no obviando por completo, los *soft factors* que erosionan directamente el nivel nuclear de la cultura organizacional. Según Montealegre y Calderón (2007), cuando una empresa tiene que enfrentar una situación de crisis que alienta la necesidad de cambio, éste generalmente comienza por la redefinición del direccionamiento estratégico, afectando con ello la estructura organizativa, los procesos y los procedimientos, lo que en esencia trasciende hasta afectar los valores básicos, las creencias, los hábitos y el sistema de significados, esto es, la cultura de la empresa. Estos elementos que conforman la ética organizativa —es decir, una forma de pensar y actuar tanto de manera individual como grupal—, deben ser considerados con extrema sensibilidad en todo proceso de reestructuración, pues son tan reales como los elementos tangibles y deben estar sujetos a una gestión y control. Esta recomendación llega al extremo de que muchos procesos de reestructuración, viables desde el punto de vista financiero, fracasen por no haber cuidado el desarrollo del sistema social, es decir, por haberse despreocupado de los aspectos humanos relativos a la cultura organizacional, concentrando prácticamente la totalidad de los esfuerzos en la planificación estratégica y financiera del proceso de ajuste de personal.

No se puede olvidar que todo proceso de reestructuración supone cambios profundos en las estructuras organizativas. La intensidad de estos cambios determina la necesidad e intervención para facilitar el proceso de adaptación a las nuevas circunstancias. ¿Pero existe alguien tan ingenuo como para creer que un trabajador puede acomodarse a la pérdida de estabilidad o seguridad laboral, al cambio de dedicación o a una reducción salarial sin más, sin que ello repercuta en sus valores y actitudes personales y, por ende, en su posicionamiento individual con respecto a la empresa? Ni mucho menos, los problemas culturales que se derivan de la reestructuración pueden dar lugar a descensos de la productividad originados por la desmotivación de los empleados, por el aumento del absentismo o por la rotación de empleados clave.

En este sentido hay que tener muy presente que los efectos perniciosos no se circunscriben a los afectados directamente, sino que también afligen a los empleados que continúan trabajando en la organización. En referencia a uno de los procesos de reestructuración más extremos, la fusión y adquisición de empresas, Schweiger, Ivancevich y Power (1987) identifican cuáles son las principales preocupaciones que surgen entre los trabajadores afectados, contribuyendo de forma determinante a moldear una nueva cultura organizacional. La más importante de todas ellas es la

reducción de la sensación de seguridad, una inquietud que deriva en obsesión y en la necesidad de protegerse a toda costa de los cambios, ya que piensan que estos van a perjudicarles. Nada vuelve a ser igual, ni siquiera para los trabajadores que no han resultado damnificados por las medidas y tienen la fortuna de permanecer en la empresa. Estos empleados suelen padecer lo que se conoce como el síndrome del superviviente, convulsionándose en su ánimo una bruma de resentimiento y rechazo hacia la organización. De este modo, tal y como indican Muñoz y Sánchez (2009), en lugar de fomentarse la competitividad empresarial, lo que se puede originar es una erosión del resultado. Estos autores apuntan al estrés como una de las experiencias más comunes a las que deben enfrentarse los supervivientes, un estrés derivado del sentimiento de culpa, de injusticia y de inseguridad. En determinadas ocasiones, el estrés puede incluso acentuarse si los trabajadores perciben que su carga de trabajo va a verse incrementada, o si se producen modificaciones importantes respecto a las condiciones previas al ajuste del empleo (por ejemplo, un cambio en sus responsabilidades). Todo ello puede venir acompañado de actitudes de desconfianza, de falta de motivación o de baja moral causadas por la incertidumbre, así como de preocupación por la posibilidad de recortes futuros de los que el trabajador no salga indemne. En definitiva, el panorama laboral de los supervivientes se descompone de tal modo que estos ven peligrar su concepción de un empleo estable y de un entorno de trabajo favorable, lo cual es posible que desemboque en un situación peyorativa (Armstrong-Stassen, 1998; Sahdev, 2003).

Este clima de inseguridad –facilitado por las oportunidades que ofrece la reforma laboral de 2012– constituye un paso atrás en los modelos de gestión más actuales, ya que la organización se verá obligada a retroceder desde el paradigma basado en el desarrollo individual propio de la postmodernidad, hacia el paradigma previo de la modernidad cimentado sobre el control del trabajador (ver Cuadro 1).

Cuadro 1. Visión moderna y postmoderna de la delegación de autoridad

Valores	Paradigma de la modernidad: CONTROL	Paradigma de la postmodernidad: DESARROLLO
<b>Control</b>	Supervisión orientada a corregir desviaciones de la norma	Supervisión orientada a facilitar el autocontrol, autonomía y responsabilidad
<b>Apoyo</b>	Ayudar a disimular errores y alabar falsamente ideas de otros	Ayudar en la ejecución de ideas y aprender de los errores
<b>Integridad</b>	Intransigencia ante las creencias propias. Ceder jamás	Disposición a modificar cuando se cree estar equivocado o hay posibilidades de mejorar
<b>Respeto</b>	Acatar los razonamientos de otros sin discutirlos, sobre todo si son jefes	Confiar en que todos tenemos interés y capacidad de aprender (incluso los jefes)
<b>Seguridad en uno mismo</b>	Mostrar capacidad para ganar, persuadir y firmeza, sobre todo con subordinados	Mostrar capacidad para afirmar y someter a juicio los criterios. Ser vulnerable sin sentirse intimidado

Fuente: García y Dolan (1997) y Díaz (2005).

Precisamente, tal y como se verá en el apartado siguiente, la mayoría de los arquetipos culturales que existen en la bibliografía científica establecen modelos que se diferencian por el grado de restricción individual (o de autonomía) que imponen (o que conceden) a sus miembros. Tras el redimensionamiento de la plantilla se producirá un cambio de paradigma –que virará desde la confianza hacia el control– donde la única forma viable de gestión consistirá en funcionar a partir de un sistema de reglas, procedimientos y estructuras orientadas a tratar de garantizar la eficiencia, circunstancia que difícilmente se logrará sin la plena entrega y compromiso de los empleados que permanecen en la empresa.

#### **4. LA INFLUENCIA DE LA REFORMA LABORAL SEGÚN LA TIPOLOGÍA DE CULTURA ORGANIZACIONAL**

Schein (1985) define la cultura organizacional como un modelo de creencias y asunciones básicas que son compartidas por los distintos miembros de una organización. Comprende por lo tanto la forma correcta de pensar, actuar, relacionarse y comportarse dentro de una entidad.

Las diferentes políticas o medidas adoptadas por el área de recursos humanos pueden ejercer una influencia positiva o negativa sobre la cultura organizacional. La propia cultura de la organización constituye un aspecto fundamental que los responsables de recursos humanos tienen en cuenta a la hora de la selección de personal. Lógicamente, tratarán de incorporar a aquéllos candidatos que mejor encajen con la cultura de la firma. Análogamente, es posible que algún empleado se vea en la tesitura de abandonar la empresa al sentir que la cultura de la misma no se encuentra en consonancia con sus propios valores y creencias.

Las empresas, como consecuencia del dinamismo y la turbulencia que caracterizan al entorno actual en el que operan, se están viendo envueltas en una dinámica marcada por niveles crecientes de competencia, complejidad y globalización. En este agitado escenario, las organizaciones deben optar por el camino de la flexibilidad y ser capaces de orientar o saber adaptar su cultura a los incesantes cambios impuestos por el mercado y la sociedad. Cambios en el entorno de la firma como podrían ser la entrada en vigor de una nueva legislación en materia de política laboral, ejercerán generalmente un impacto importante en la estructura y cultura de la compañía.

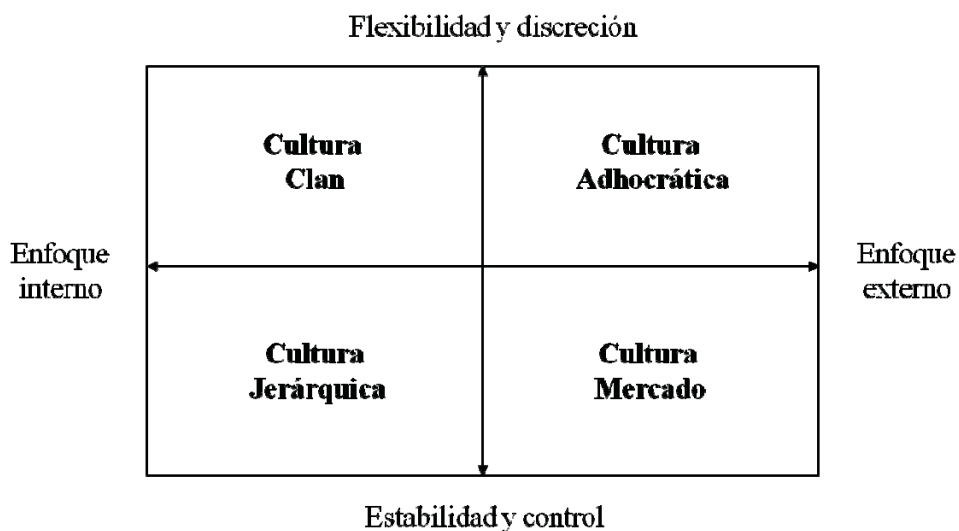
En un intento de clasificar o llevar a cabo un determinado orden dentro de este algo desregulado campo de la cultura organizacional, se han sustentado diversas teorías sobre cómo modelizar la cultura de las organizaciones. Una propuesta atractiva y de relativa actualidad es el modelo de Cameron y Quinn (1999). Puede resultar interesante encuadrar la coyuntura derivada de la actual reforma laboral con el marco de las tipologías culturales propuesto por estos autores.

Cameron y Quinn (1999) definen cuatro tipologías culturales: Clan, Adhocrática, Mercado y Jerárquica. El marco se compone de dos dimensiones: en primer lugar la que diferencia el enfoque de la flexibilidad, la discreción y el dinamismo (propio de organizaciones cambiantes, dinámicas y orgánicas) del enfoque de la estabilidad, el control y el orden (más indicado para organizaciones que tienden a ser más estables, predecibles, y en cierto modo rutinizadas y mecánicas). La segunda dimensión diferencia el enfoque de la orientación interna, la integración y la unidad (característico de organizaciones que persiguen una cierta armonía interna) del enfoque

de la orientación externa, la diferenciación y la rivalidad (propio de aquellas organizaciones que ponen mayor énfasis en la interacción y la competencia).

Juntas, estas dos dimensiones conforman cuatro cuadrantes, tal y como ilustra la Figura 1. Cada uno de estos cuadrantes representa una serie de suposiciones opuestas, competidoras o contradictorias entre sí, de ahí que este modelo fuera bautizado con el nombre de Marco de los Valores Competidores (*Competing Values Framework, CVF*). Las diferentes tipologías culturales que dan nombre a cada uno de los cuadrantes se corresponden con diferentes formas organizativas basadas en la literatura: la cultura Jerárquica de Weber (1947); la cultura Mercado de Williamson (1975); la cultura Clan de Ouchi (1981) y la cultura Adhocrática de Mintzberg (1986).

Figura 1. Tipologías de culturas organizacionales de Cameron y Quinn (1999)



La cultura **Adhocrática** está caracterizada por ser un entorno de trabajo dinámico, creativo y orientado al emprendimiento, donde las personas se implican y corren riesgos. El liderazgo en estas organizaciones suele ser de tipo visionario, innovador y orientado al riesgo. El pegamento que mantiene cohesionadas a estas organizaciones es el compromiso con la experimentación y la innovación. Se pone un especial énfasis en el hecho de estar en primera línea en cuanto a desarrollo de nuevo conocimiento. El éxito se asocia a la consecución de productos y servicios únicos y originales. Esta cultura pone por lo tanto el énfasis sobre la flexibilidad y la orientación al cambio. Además está orientada al exterior. Esta tipología cultural es muy habitual en empresas que operan en contextos altamente cambiantes o dinámicos.



La cultura **Clan** también apunta hacia la flexibilidad, sin embargo, está orientada internamente. Esta cultura está tipificada como un lugar o entorno amigable para trabajar. Constituye casi una extensión de la familia donde los líderes ejercen de coaches o mentores, ostentando una postura casi paternal. La organización se sostiene por medio de valores como la lealtad, la tradición y la colaboración. El éxito de la organización se define en términos de clima interno, al cual se le otorga una especial importancia. Estas organizaciones se caracterizan por el fomento del trabajo en equipo, un elevado compromiso de la organización hacia sus empleados y viceversa.

La cultura **Mercado** se dirige al fomento de la estabilidad y el control, y está orientada al exterior. Esta cultura congrega o abraza valores tales como la competitividad o la consecución de metas u objetivos. En esta tipología cultural, los líderes son duros, exigentes y difíciles de conducir. El pegamento que mantiene unidas a estas organizaciones es el énfasis en la victoria. El éxito se define en términos de cuota de mercado y penetración en el mismo. Desplazar a la competencia y convertirse en líder del mercado son las principales aspiraciones de estas organizaciones.

Finalmente, la cultura **Jerárquica** también está enfocada hacia la estabilidad y el control, pero con una orientación claramente interna o hacia la propia organización. Sus principales características son la eficiencia y una elevada reglamentación. Las organizaciones con esta tipología cultural se caracterizan por ser un lugar de trabajo altamente formalizado y estructurado, donde la actividad diaria está guiada por procedimientos y procesos bien definidos. Los líderes han de ser buenos coordinadores, organizadores y expertos en eficiencia. Las preocupaciones a largo plazo de estas organizaciones son la estabilidad, la predictibilidad y la eficiencia. Las reglas formales y las políticas son las que mantienen a estas organizaciones unidas.

No resulta descabellado pensar que la reforma laboral 2012 está produciendo efectos diferentes para cada una de las distintas tipologías culturales referidas en el marco de Cameron y Quinn (1999). Probablemente las empresas que salen peor paradas son aquéllas que giran en torno a las tipologías culturales Jerárquica y Mercado. Estas tipologías culturales, más conservadoras, orientadas hacia el control y la búsqueda de la estabilidad, y donde priman valores como la eficiencia, la competitividad y el logro de objetivos serán más propensas a sufrir las consecuencias de políticas laborales más agresivas. Por el contrario, aquéllas organizaciones más flexibles y asidas a las tipologías culturales Clan y Adhocrática, debido a su mayor orientación y compromiso hacia sus empleados, adoptarán medidas y políticas laborales menos duras o perversas. De este modo, las distintas tipologías culturales pueden reaccionar de maneras diferentes ante una política laboral tomada por la empresa. Ello dependerá fundamentalmente de los valores específicos que se hallen imbricados o asociados a dicha cultura.

## 5. CONCLUSIONES

Asentándose en el principio de libertad de empresa –enunciado en el artículo 38 de la Constitución Española–, algunos autores consideran que el empresario debería gozar de amplias facultades para pactar con sus trabajadores las mejores condiciones para afrontar situaciones de crisis como la que se atraviesa en España desde hace años. Sin embargo, según Salido (2011) esta prerrogativa se encuentra muy mermada por el ordenamiento jurídico, hasta el punto de que tales facultades y aun los posibles acuerdos que con base en ellas podrían suscribirse para evitar la más drástica de las decisiones (las extinciones contractuales) sean declarados contrarios a derecho y, por tanto, inaplicables. Pese a la solidez del argumento previo, este planteamiento se sustenta sobre una base de improbable cumplimiento a nivel general: el comportamiento ético del empresario. Lamentablemente existen numerosos ejemplos recientes de empresarios (algunos de ellos ocupando altos cargos en los órganos de representación patronal) que han situado sus intereses particulares por encima de los objetivos empresariales.

En demasiadas ocasiones, el redimensionamiento de plantilla no constituye una decisión a vida o muerte desde el punto de vista de la supervivencia empresarial, sino que se acomete exclusivamente con el propósito de optimizar la cuenta de resultados, tratando de maximizar el valor de la compañía para los accionistas. Desde este punto de vista se considera que al disponer de menos empleados se producirá un aumento del resultado económico, motivado por el recorte de los costes laborales o por alcanzar un tamaño organizativo más adecuado (Cascio et al., 1997; De Meuse et al., 2004). No obstante, a pesar de los beneficios asociados a esta medida, existe un importante debate concerniente a la cuestión de si realmente es “rentable” adoptar esta práctica que, sin duda, es notablemente traumática para los trabajadores (Brockner et al., 1992; Morris et al., 1999). En este sentido, Muñoz y Sánchez (2009) sugieren que a la hora de adoptar decisiones sobre ajuste de plantillas, las empresas deben evaluar toda una serie de efectos negativos para los empleados que sobreviven (inseguridad, resentimiento, falta de motivación) o la pérdida de trabajadores “clave”, lo cual puede desembocar finalmente en una merma del resultado empresarial. No debe olvidarse que muchas de las teorías de gestión más modernas postulan que en el contexto de competitividad global que caracteriza al mundo hoy día se requieren diseños estructurales que promuevan una mayor autonomía de trabajo, la descentralización de responsabilidades y una alta profesionalización de los empleados. La flexibilidad de estructuras implica el reconocimiento de la importancia del crecimiento del ámbito informal para facilitar nuevas formas de cooperación, la comunicación y la movilización de saberes. Estos

nuevos espacios organizacionales no sólo demandan un cambio radical de mentalidad, sino que también reclaman la construcción de nuevas identidades y representaciones de los individuos y de los grupos que interactúan en las empresas (Barba, 2000).

Pese a la lógica abrumadora del argumento previo, la reforma laboral ha flexibilizado las limitaciones del “ius variandi” empresarial –menos trámites y requisitos en relación con la movilidad funcional o geográfica, menos limitaciones para introducir modificaciones sustanciales en los contratos de trabajo o en la extinción de estos, menos restricciones a la hora de enmendar la política de compensación, etc.– favoreciendo de este modo los procesos de reestructuración y redimensionamiento de plantillas, ya vayan enfocados a garantizar la viabilidad económica de la empresa en tiempos de crisis o, de manera más prosaica, a optimizar la gestión económico-financiera con la finalidad última de maximizar el beneficio.

Pero este cambio no resulta neutro. Al contrario, tal y como se ha puesto de manifiesto a lo largo de este trabajo, el ajuste de plantillas provoca consecuencias directas sobre los valores en los que se sustenta la cultura organizativa, obstruyendo la implementación de prácticas de gestión modernas y orientadas al desarrollo. Las prácticas de recursos humanos de alto compromiso -inspiradas en el modelo de gestión japonés (Ouchi, 1981)- aspiran a gestionar eficazmente la cultura organizacional en aras a ensanchar el nivel de compromiso del trabajador con la empresa. En este contexto, el contrato psicológico fundamentado en la equidad y confianza entre ambas partes desempeña un papel protagonista, hasta el punto de que las prácticas de recursos humanos se insertan en la gestión de la cultura de la empresa con el objetivo último de que el empleado trabaje efectivamente dentro y para esta cultura (Guest, 2002), por ejemplo, poniendo énfasis en la selección, la formación, la comunicación, la seguridad del empleo o los procesos de promoción interna (Celma, 2011).

Tal y como sugiere Díaz (2005), ser competitivo en el siglo XXI entraña, no solo tener mayor y mejor tecnología, o cambiar constantemente la estructura; eso no es suficiente, implica organizaciones flexibles con individuos que aprendan más rápido y de manera permanente, que trabajen integrados, jefes que sin dejar su responsabilidad, tengan suficiente confianza en sus subordinados como para delegarles toma de decisiones, y empleados con suficiente confianza en la organización como para participar, innovar y cambiar. Ante esta realidad, los cambios organizacionales tienen que girar alrededor del individuo y de los valores que pueden movilizarlos hacia una nueva cultura donde prime la delegación de autoridad, los sistemas de comunicación abierta, la participación, la colaboración y el aprendizaje continuo, etc. Este idílico panorama se nubla ante el campo de posibilidades abierto por la reforma laboral operada por Real Decreto Ley 3/2012 y ratificada por la Ley 3/2012. Al incorporar nuevas reglas de juego que embadurnan el tablero donde se dirimen las relaciones

laborales en la empresa, se inculca el virus de la desconfianza entre los trabajadores que sobreviven al proceso, contaminando de manera irreversible los valores sobre los que estos sustentan su conducta diaria.

Seguramente, como suele ocurrir en la mayoría de los casos, la postura más inteligente para ahondar en el análisis de esta coyuntura consiste en huir de los extremos. No conviene caer en el extremismo de satanizar a la reforma y tacharla de malvada. En palabras de Juan Antonio Sagardoy, Catedrático de Derecho del Trabajo y Presidente de Honor de Sagardoy Abogados, “la reforma laboral no es malvada ni diabólica”. Argumentó este experto que “Ningún empresario despierta sin motivo: nadie contrata a quien no necesita, ni nadie despierta a quien necesita. Lo que la reforma trata es de frenar los efectos económicos sobre la crisis y establecer un marco jurídico que facilite la creación de empleo”. Por lo tanto, esta reforma laboral no puede ser considerada buena o mala per se, sino que en función de los valores inherentes a las empresas que se acogen a ella, se apreciarán unas consecuencias u otras.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

J.A. ALUJAS y F. BARBANCHO, “Incidencia de las reformas laborales sobre la contratación en un contexto de crisis económica”, *Estudios financieros. Revista de trabajo y seguridad social*, núm. 264, 2013, pp 121-146.

J.A. ARIZA-MONTES, “Conciliación de la vida privada y la actividad profesional la alternativa del teletrabajo”, *Revista de fomento social*, núm. 228, 2002, pp. 629-652.

M. ARMSTRONG-STASSEN, “The effect of gender and organizational level on how survivors appraise and cope with organizational downsizing”, *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 34, núm. 2, 1998, pp. 125-143.

A. BARBA, “Cambio organizacional y cambio en los paradigmas de la administración”, *IZTAPALAPA*, núm. 48, 2000, pp. 11-34.

J. BROCKNER, S. GROVER, T.F. REED y R.L. DEWITT, “Layoffs, job insecurity, and survivors’ work effort: Evidence of an inverted-U relationship”, *Academy of Management Journal*, núm. 35, 1992, pp. 413-425.

K. CAMERON y R. QUINN, *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework*, Addison-Wesley, Boston, MA, 1999.

W.F. CASCIO, C.E. YOUNG, y J.R. MORRIS, “Financial consequences of employment-change decisions in major U. S. corporations”, *Academy of Management Journal*, núm. 40, 1997, pp. 1175-1189.

M.D. CELMA, *El impacto sobre los trabajadores de una gestión de recursos humanos socialmente responsable. Un análisis para Catalunya*, Universitat de Girona, Girona, 2011.

J.A. CHATMAN, “Improving interactional organizational research”, *The Academy of Management Review*, núm. 14, 1989, pp. 333-349.

E. CLAVER, y J.A. FERNÁNDEZ, “Nuevas perspectivas en los procesos de reestructuración de plantillas”, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 12, núm. 3, 2006, pp. 111-131.

K.P. DE MEUSE, T.J. BERGMANN, P.A. VANDERHEIDEN y C.E. RORAFF, “New evidence regarding organizational downsizing and a firm’s financial performance: a long-term analysis”, *Journal of Managerial Issues*, núm. 16, 2004, pp. 155-77.

J. DIAZ, “Cambio organizacional: Una aproximación por valores”, *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, núm. 32, 2005, pp. 605-627.

W.G. DYER, “The Cycle of Cultural Evolution in Organizations”, en KILMANN, R. H., SAXTON, M. J. SERPA, R. y Asociados (eds.), *Gaining Control of the Corporate Culture*, Jossey Bass, San Francisco, 1985.

S.J. FREEMAN, “Organizational downsizing as convergence or reorientation: implications for human resource management”. *Human Resource Management*, Vol. 32, núm. 2, 1994, pp. 213-238.

S. GARCIA y S.L. DOLAN, *La dirección por valores*, McGraw-Hill, Madrid, 1997.

D.E. GUEST, “Human resource management, corporate performance and employee wellbeing: building the worker into HRM”, *Journal of Industrial Relations*, Vol. 44, núm. 3, 2002, pp. 335-358.

C. HANDY, *La organización por dentro*, Deusto, Bilbao, 1993.

IESE, *Las mejores prácticas (Best Practices) en los procesos de reestructuración de plantillas*, IESE Business School, Madrid, 2002.

A. LEAL, *Conocer la cultura de las organizaciones: una base para la estrategia y el cambio*, Actualidad Editorial, Madrid, 1991.

A. LUCIA, J.A. ARIZA y A.C. MORALES, “La implicación emocional en el puesto de trabajo. un estudio empírico”, *Intangible Capital*, Vol. 8 (2), 2012, pp. 364-405.

R. MARR y S. GARCIA, *La dirección corporativa de los recursos humanos*, Díaz de Santos, Madrid, 1997.

H. MINTZBERG, *El Poder en la Organización*, Ariel Economía, Barcelona, 1986.

J.V. MONTEALEGRE y G. CALDERÓN, “Relaciones entre actitud hacia el cambio y cultura organizacional”, *Innovar*, Vol. 17, núm. 29, 2007, pp. 49-70.

J.R. MORRIS, W.F. CASCIO y C.E. YOUNG, “Questions and Answers about who did it, how many did it, and who benefited from it”, *Organizational Dynamics*, núm. 27, 1999, pp. 78-87.

F. MUÑOZ y J. SANCHEZ, *La reducción de empleo y sus consecuencias en los resultados: un análisis de las empresas españolas*, Fundación Alternativas, Madrid, 2009.

W. OUCHI, *Theory Z*, Addison-Wesley, Chicago, 1981.

A.M. PETTIGREW, “On studying organizational cultures”, *Academy of Management Review*, núm. 24, 1979, pp. 570-581.

REPSOL, *El libro blanco del teletrabajo en Repsol*, 2012, Disponible en [http://www.repsol.com/imagenes/es\\_es/libro\\_blanco\\_tcm7-627218.pdf](http://www.repsol.com/imagenes/es_es/libro_blanco_tcm7-627218.pdf).

G. RIBES, *Análisis de las variables organizativas que influyen en los procesos de fusión y adquisición de empresas. El caso de la industria auxiliar del automóvil*, Universitat Politècnica de Valencia, Valencia, 2009.

K. SAHDEV, “Survivors’ reactions to downsizing: The importance of contextual factors Kusum”, *Human Resource Management Journal*, Vol. 13, núm. 4, 2003, pp. 56-74.

J.A. SAGARDOY, (conferencia): “La reforma laboral: ¿reforma o transición?”: [http://ifuturo.org/es/actividades/conferencia\\_ficha.asp?id=1519&accion=ficha&gclid=CNGFoIqnrkCFZPItAodKDIA-w](http://ifuturo.org/es/actividades/conferencia_ficha.asp?id=1519&accion=ficha&gclid=CNGFoIqnrkCFZPItAodKDIA-w).

J.L. SALIDO, “Importancia del capital humano en los procesos de reestructuración empresarial”, *Revista del Instituto de Estudios Económicos*, núm. 3, 2011.

V. SATHE, “Implications of Corporate Culture: a manager’s Guide to Action”, *Organizational Dynamics*, Vol. 12, núm. 2, 1983, pp. 5-23.

E.H. SCHEIN, “The role of the founder in creating organizational culture”, *Organizational Dynamics*, Vol. 12, núm. 1, 1983, pp. 13-28.

E.H. SCHEIN, *La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*, Plaza y Janés Editores, S.A., Barcelona, 1988.

E.H. SCHEIN, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, CA., 1985.

D.L. SCHWEIGER, J.M. IVANCEVICH y F.R. POWER, “Executive actions for managing human resources before and after acquisition”, *Academy of Management Executive*, Vol. 1, núm. 2, 1987, pp. 127-138.

S. SIMON DEL BURGO, “¿Por qué fracasan las fusiones y adquisiciones?, ¿los ejecutivos son víctimas o verdugos?”, *Harvard-Deusto Finanzas y Contabilidad*, núm. 28, 1999, pp. 50-56.

D. TOSCANI, “El fomento de la contratación indefinida”, *Temas laborales. Revista andaluza de trabajo y bienestar social*, núm. 116, 2012, pp. 13-34.

M. WEBER, *The Theory of Social and Economic Organizations*, The Free Press, Glencoe, 1947.

I. WILKOWSKA, “Corporate restructuring and human resource management: a case study of the banking sector in Britain”, *7<sup>th</sup> Conference on International Human Resource Management*, 4-6 de junio de 2003, “Exploring the Mosaic: Developing the Discipline.” University of Limerick, Irlanda.

O.E. WILLIAMSON, *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, Free Press, New York, 1975.

Antonio Ariza Montes  
Profesor Titular de Área, Universidad Loyola Andalucía  
ariza@uloyola.es

Antonio G. Leal Millán  
Catedrático, Universidad de Sevilla  
aleal@us.es

Antonio L. Leal Rodríguez  
Investigador, Universidad Loyola Andalucía  
alleal@uloyola.es

