

Outplacement, una necesidad dentro de la política organizacional de una empresa

Eva Medrano, Luis Santillán y Raúl Castro

Universidad de Guayaquil, Ecuador

eva.medranof@ug.edu.ec

luis.santillanlo@ug.edu.ec

castrorr@ug.edu.ec

Resumen

Las organizaciones en la actualidad se ven cada vez más en la necesidad de implementar nuevas estrategias que le permitan mantener una imagen corporativa positiva tanto internamente como externamente, tal es el caso del Outplacement como política dirigida a valorar al personal como el activo más preciado para una empresa más allá de su desvinculación laboral; este proceso cobra importancia sobre todo cuando los despidos pasan a ser una necesidad. Esta investigación tiene el objetivo de analizar la necesidad de implementar outplacement como política organizacional, con el propósito de mejorar el proceso de desincorporación de personal de una empresa constructora donde laboran. Para tal finalidad, se propuso un tipo de investigación descriptiva, mediante una modalidad no experimental de campo, para lo cual se empleó una encuesta, por medio de la aplicación de un cuestionario a una muestra seleccionada a trabajadores de dicha empresa. Se logra concluir que la responsabilidad social de la empresa incluye preparar al trabajador para la pérdida del trabajo.

Palabras clave: Outplacement, desincorporacion, laboral, politica organizacional.

Outplacement, a need within the organizational policy of a company

Abstract

Organizations today are increasingly looking at the need to implement new strategies that allow them to maintain a positive corporate image both internally and externally, such is the case of outplacement as a policy aimed at valuing staff as the most valuable asset for a company beyond its labor delinking; this process becomes important especially when layoffs become a necessity. This research aims to analyze the need to implement outplacement as an organizational policy, with the purpose of improving the process of disincorporation of personnel of a construction company. For this purpose, a type of descriptive investigation was proposed, by means of a non-experimental modality of field, for which a survey was employed, by means of the application of a questionnaire to a selected sample of workers from that company. It can be concluded that the company's social responsibility includes preparing the worker for the loss of work.

Keywords: Outplacement, disincorporation, labor, organizational policy.

Introducción

La importancia del trato a los trabajadores como capital humano, eje esencial de la organización y herramienta de cambio y mejora empresarial, aumenta cada vez más en el ámbito empresarial (Bhave & Glomb, 2009); (Hsieh & Chen, 2011); (Pasamar & Valle, 2011). Según estos autores, la tendencia actual en las empresas es que los nuevos modelos de política retributiva están orientados a los trabajadores y a facilitarles herramientas para que consigan equilibrar la vida personal y profesional.

El Outplacement o desvinculación asistida es una práctica que se ha ido implementando cada día más en las organizaciones a nivel mundial, con la finalidad de mantener una imagen corporativa positiva y mantener motivados a su fuerza laboral, mediante el asesoramiento y capacitación de los trabajadores que han sido desincorporados de sus puestos de trabajo, para que enfrenten las consecuencias de la pérdida del empleo y sean capaces de obtener un nuevo trabajo que mantenga o mejore su situación anterior, pudiendo de esta manera alcanzar un desarrollo personal.

La empresa del sector de la construcción ubicada en el Cantón de Guaya, la cual durante los últimos 10 años había experimentado un constante crecimiento, conjuntamente con el aumento progresivo de sus empleados, situación que cambió en el último año por malas decisiones financieras y bajaron el número de obras atendidas;

por tal razón, se implementaron y se prevén una serie de despidos programados con la finalidad de reducir la capacidad operacional innecesaria en la organización

En la actualidad las organizaciones se desempeñan en mercados altamente competitivos, donde se presentan unas condiciones cambiantes producto de la fluctuación de las economías, los cambios tecnológicos y las exigencias de la sociedad. Es por ello, que las empresas deben implementar estrategias innovadoras y eficientes con la finalidad de mantenerse competitivas en el tiempo. Para tal fin, los diferentes departamentos que componen a la organización deben gestionar de la forma más eficiente sus recursos, de manera tal que se puedan alcanzar los objetivos planteados, desarrollando fortalezas que le permitan impulsar un crecimiento sostenido.

Cada empresa debe definir su política organizacional, ya que estas direccionaran cada una de las funciones, procesos y procedimientos de la organización con la finalidad de alcanzar los objetivos que se han propuesto cumplir.

La gestión de recursos humanos está comprendida por diferentes procesos, como lo indica Chiavenato, (2000): “integrar, organizar, retener, desarrollar y auditar a las personas”, de estos procesos básicos se derivan los cinco subsistemas que la comprenden, que son el reclutamiento de candidatos para los puestos de trabajo y la selección del personal más idóneo para cada puesto, la inserción en el lugar de trabajo, la capacitación y desarrollo del personal, el control del desempeño de los trabajadores, para finalmente abarcar la desincorporación de las personas de la organización; este último paso para la mayoría de las empresas está constituido simplemente por la cancelación del arrego y los derechos que le corresponden a los trabajadores.

Sin embargo, del mismo modo como la organización prepara a cada uno de sus empleados para que afronten los retos que le esperan en sus puestos de trabajo, los individuos despedidos suelen necesitar de orientación y asesoramiento para afrontar, en este caso, los desafíos del desempleo y su reincorporación laboral. A este respecto, para dar solución a la necesidad antes planteada, emergió en la década de los 90´ se creó una práctica de asesoramiento mediante la implementación de la desvinculación asistida llamada *outplacement*, como lo especifica Uria(1995), contextualizando que el *Outplacement* es “una solución ética y sin traumas para reorientación de carreras o recolección de ejecutivos”.

Por eso, una de las políticas del departamento de recursos humanos es la de generar y desarrollar políticas con cada trabajador para conocer cómo implementar esta política organizacional de despido asistido”

Schermerhorn, Hunt y Osborn(2005), conceptualizan que “se puede tratar a la política como una función necesaria que resulta de las diferencias de intereses de los individuos. Aquí se considera a la política organizacional, como el arte del compromiso creativo entre intereses encontrados”, ubicándose de esta manera, como una función idónea para alinear los diferentes intereses a los objetivos organizacionales.

El Outplacement como lo indica Brittain citado por Lorca (1992), se definió en un principio como: “un proceso de cambio, mediante el cual una persona realiza una transición desde una organización a otra, con la asistencia de un psicólogo especialista en el cambio de empleo y en el marketing de las habilidades personales”;

Representa una práctica de la gestión de los recursos humanos, específicamente en la función de desincorporación de personal, teniendo como finalidad ayudar a los empleados desincorporados con su reinserción al mercado laboral; si bien la desvinculación asistida puede ser considerada un proceso, es más una política para las organizaciones que lo aplican, dado que va dirigido a preparar a los trabajadores desincorporados para que afronten la nueva situación en la que se encontraran; una definición de “outplacement” la presenta López (1997), citando a Rodríguez y Kabana, quienes establecen que: El outplacement o desvinculación asistida, es un proceso de asesoría, apoyo y capacitación, dirigido a la persona por egresar o ser transferida para la búsqueda de un nuevo empleo de calidad, nivel y condiciones similares a las de su anterior ocupación, en el menor tiempo posible. (pág. 345).

Esta modalidad de asesoría postdespido resulta de una gran importancia para las personas, si se tiene en cuenta los problemas que tendrá que afrontar, antes de alcanzar un nuevo empleo o una nueva situación laboral satisfactoria. Se debe tener claro además, la importancia que tiene el empleo dentro de la sociedad al margen de los beneficios económicos que reporta para el trabajador, resulta ser un mecanismo de inserción, así como también, ofrece la planeación de un estilo de vida particular para cada quien.

La pérdida del trabajo, sobre todo por causas ajenas a su voluntad, ocasiona severas consecuencias, llegando a afectar su salud en algunas ocasiones, dado el estrés que deben soportar ante los cambios y nuevas situaciones que se deben abordar, aunado a la resistencia al cambio natural que tienen los seres humanos; en referencia a esto López (1997), precisa que la desincorporación laboral: 18 Trae consigo graves consecuencias sobre todo emocionalmente, la persona sufre de ansiedad, estrés, fuerte daño a la autoestima, sentimientos de culpa, deterioro del auto concepto, entre otras. Además de las consecuencias individuales que tiene el despido, también están las reacciones desfavorables al interior de la familia, tensiones, relaciones frías y distantes tanto con la pareja como con los niños, incluso puede haber aun reacciones más extremas frente al despido tales como la agresión y el suicidio. (pág. 50)

Así mismo, la pérdida del trabajo es considerada por los especialistas como uno de los más fuertes y perturbadores eventos vitales; por lo cual, con la implementación del outplacement se busca lograr que el trabajador asuma la separación como una oportunidad para crecer personal y profesionalmente, mejorando su calidad de vida

Adicionalmente, permite ver la desvinculación como un proceso planeado de la administración de recursos humanos, otorgándole a la salida del trabajador un valor, que hasta ahora había estado concentrado en su ingreso y permanencia. Es por ello, que aunque el concepto de Outplacement es de vieja data, en estos momentos es mucho

más reconocido y aplicado, ante la presión social que se ha generado en estos tiempos en que la responsabilidad social de las empresas es tan tomada en cuenta. Por otra parte, las consecuencias del despido no solo afectan al individuo desincorporado sino que además, pueden llegar a repercutir sobre el clima organizacional de la empresa, creando ambientes conflictivos con disminución de la productividad, cuando los trabajadores observan que sus compañeros son desvinculados de la empresa, sin un mínimo de asesoramiento o apoyo para que logren reinsertarse en el ámbito laboral, ya que se puede formar un sentimiento de incertidumbre ante su situación y la posibilidad de que le ocurra lo mismo, además de promover un rencor dirigido a la empresa por considerar un mal trato hacia un trabajador que se desempeñó por cierto tiempo en beneficio de la organización. En este sentido, la desvinculación asistida se considera una estrategia de creación y mantenimiento de la imagen corporativa, tanto Interna como externamente, ya que la comunidad puede formar una opinión negativa ante la organización partiendo del trato que tienen con sus empleados y mucho más aun del trato ante el despido o desvinculación laboral, ya que denota la poca disposición de ayuda que tiene la empresa ante un trabajador que ya no le generara beneficios producto de su trabajo.

Metodología

La investigación descriptiva es definida por, Hurtado(2007), como

“Aquella que trata de entender las situaciones en términos de las relaciones de sus componentes. Intenta descubrir los elementos que componen cada totalidad y las interconexiones que dan cuenta de su integración, describiendo su comportamiento”

Por otra parte, este trabajo se clasifica además, dentro de la modalidad de una investigación de campo, ya que los investigadores acudieron a fuentes primarias para obtener los datos, en tal sentido, concuerda con lo expresado por Palella y Martins(2010), los cuales clasifican este tipo de estudio como aquel que “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables”; a este respecto, se abordó a los trabajadores de una empresa del sector construcción ubicada en un cantón, con la finalidad de describir el proceso de desincorporación laboral y sus efectos en los trabajadores y la organización

Este trabajo se tipifica como no experimental; al respecto, Fuenmayor (1999) indica que este tipo de estudios: “son aquellos en los que no se manipulan variables”, por lo tanto, el estudio del outplacement como política organizacional dentro del departamento de recursos humanos que fue planteada, se desarrolló en su ambiente natural y los investigadores no manipularon las variables.

Con la finalidad de lograr una investigación acertada, fue necesario definir claramente la población a estudiar, entendiéndose por ella al total de elementos susceptibles a ser afectados por las variables estudiadas; al respecto define Hernández

(1998), que “una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”. En consecuencia, la población en estudio está conformada por noventa (90) personas, trabajadores de la nómina semanal y quincenal. Para evitar el sesgo y garantizar la objetividad del estudio, se tomaron como población dirigida a la aplicación de la encuesta como técnica de recolección de datos, los noventa (90) trabajadores entre nómina semanal, quincenal

Por consiguiente, para la selección de esta muestra al conocerse su número, que son noventa (90) trabajadores, se puede emplear la siguiente fórmula para población finita propuesta por Balestrini (2006)

$$n = \frac{(z^2 \times p \times q \times N)}{[e^2 \times (N - 1) + (Z^2 \times p \times q)]}$$

Para finalmente, quedar con una muestra establecida de diecinueve (19) trabajadores para la aplicación de la encuesta.

Resultados

Procesando la encuesta realizadas nos conseguiremos con que –: la gran mayoría de los encuestado, 89,47% , consideran que la organización notifica acerca de las causas que ocasionan las desincorporaciones laborales; permitiendo tanto a los trabajadores desvinculados como al resto que permanecen en sus puestos de trabajo, tener una perspectiva acerca de su desempeño durante su permanencia en la organización

La gran mayoría de los encuestados, 84,21 por ciento, indican que la empresa del sector construcción, emplea la carta de despido como instrumento para informar a los trabajadores desincorporados, manera formal de ejecutar el proceso de desincorporación.

La totalidad de los encuestados, aseguran que la empresa no ofrece el servicio de asesoría psicológica a los trabajadores

También la totalidad de los encuestados coinciden en que la organización no ofrece asesoramiento a los trabajadores desincorporados. Así mismo, afirman que la organización no proporciona capacitación para el afrontamiento de las nuevas técnicas de selección de personal por parte del trabajador desincorporado, con el fin de se encuentre preparado para superar cualquier prueba a la que sea objeto dentro de la organización de su preferencia y tenga mayores oportunidades de obtener el mejor empleo posible.

La gran mayoría, 94,74 por ciento de los encuestados, afirman que la organización cancela de manera cabal los valores adeudados a los trabajadores desincorporados

Los encuestados en un porcentaje, 68,42 por ciento, considera que si se realizan indemnizaciones adecuadamente; sin embargo, se debe tomar en cuenta el conjunto de trabajadores restante y verificar las razones por las cuales no consideran que tales indemnizaciones se realizan correctamente

La mayoría de los encuestados, 57,89, consideran que la organización no toma en cuenta la antigüedad de sus trabajadores en el momento de ejecutar las desvinculaciones, lo cual representa un problema en el proceso de desincorporación laboral, ya que puede ocurrir que en algunos casos se despidan a empleados con experiencia en la organización y que pueden aportar sus conocimiento durante varios años más, por sobre trabajadores con poca experiencia y a los que no se le haya comprobado sus competencias en función de beneficiar a la empresa; así mismo, puede ocurrir que se despidan a trabajadores jóvenes con capacidades y aptitudes que pueden ser aportadas a la organización, en detrimento de otro que se encuentre en edad superior o cercana a la dictada por la ley para su jubilación.

Un 68,42 por ciento de los trabajadores, considera que el proceso de desincorporación laboral no se toma en cuenta la meritocracia de cada uno de los trabajadores.

Un 68,42 por ciento de los encuestados, se encuentran preocupados por su continuidad laboral.

Un alto porcentaje, 84,21, consideran que ante la posibilidad de ser desincorporados, le preocupa tener que enfrentar el mercado laboral y afrontar la pérdida de empleo, lo que evidencia que no se sienten preparados para sobrellevar y solventar una hipotética situación de desempleo, esto está directamente relacionado con la inexistencia de asistencia y capacitación por parte de la organización a los trabajadores desvinculados.

Conclusiones

Para las organizaciones es de vital importancia mantener un clima organizacional favorable, en tanto, que de él se deriva la productividad de la misma. Al respecto Chiang(2008), expresa que: El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden 42 constituir su personalidad. Esta forma de personalidad puede ser sana o malsana en una empresa dependiendo de las características del recurso humano. El clima organizacional refleja valores, actitudes y las creencias de los miembros. (pág. 1)

La necesaria implementación del el outplacement como política del departamento de recursos humanos, para la desvinculación de los trabajadores cumple con distintos objetivos derivados de la gestión de recursos humanos, tales como el mantenimiento de los trabajadores a niveles de motivación positivos, la responsabilidad social con respecto a los trabajadores desincorporados, mediante una asistencia que permita su reinserción laboral y adicionalmente, la proyección de una imagen corporativa positiva tanto interna como externa.

La investigación nos permite observar las debilidades de la empresa en cuanto al manejo del despido asistido

- La organización no ofrece asesoría psicológica al trabajador y su entorno familiar posteriormente a su desincorporación laboral, con la finalidad de que los afectados puedan sobrellevar el impacto de la pérdida de empleo, que puede ser muy dañino tanto a nivel individual como a nivel familiar, decantando en situaciones lamentables o irreversibles.

En el área administrativa de la empresa objeto de estudio no se lleva a cabo la capacitación de los trabajadores desincorporados para afrontar el mercado laboral, en función de la consecución pronta de un nuevo empleo que garantice las condiciones actuales y su desarrollo personal;

Se puede aseverar entonces, que la empresa no implementa ninguna estrategia referida al apoyo y asistencia de los trabajadores desincorporados, como se hace evidente en el área administrativa, esto indica claramente que no posee una política de desvinculación asistida donde se prepare al trabajador desincorporado para afrontar la situación de pérdida de empleo.

- El proceso de selección del personal que será despedido es bastante cuestionado por los trabajadores, ya que no cumple con un criterio bien establecido de antigüedad o meritocracia, donde se respete la experiencia laboral dentro de la organización, así como los valores de empeño y competitividad.

A raíz de lo antes mencionado, existe entre los trabajadores una preocupación generalizada en cuanto a su continuidad dentro de la organización, preocupación que se hace aún más significativa ante la posibilidad de enfrentar el mercado laboral y la pérdida de empleo, denotando que en su mayoría los trabajadores no se sienten preparados para afrontar esta situación

De acuerdo con la percepción de los trabajadores con respecto al proceso de desincorporación laboral, para la empresa del sector de la construcción los despidos son una práctica frecuente, en la cual no se toma en cuenta el factor antigüedad ni la meritocracia de cada uno de los trabajadores, factor de gran importancia si se tiene en cuenta la dedicación, el empeño, la experiencia laboral y los años de servicios que le resten a los trabajadores como ventajas competitivas, que pueda explotar la organización.

Cabe resaltar, que la causa principal de la inseguridad y preocupación evidenciada por los trabajadores ante una posible desvinculación, es producto de la inexistencia de una gerencia o algún cargo que se encargue de implementar las políticas de asesoramiento y capacitación de los desincorporados, mediante un conjunto de estrategias dirigidas a ejecutar la desvinculación asistida.

Recomendaciones

En síntesis, el objetivo principal de la desvinculación asistida como lo establece Echeverría (2002), es “lograr que aquellos que tienen que ser ineludiblemente despedidos reciban un trato digno para que puedan continuar exitosamente su carrera. Las empresas tienen una responsabilidad social y deben ser coherentes con los valores y principios empresariales”; por lo cual, las organizaciones esperan mediante la aplicación de un trato digno a los trabajadores desincorporados minimizar los efectos negativos de los despidos y asistir a las personas en su nuevo rol.

- Establecer como política organizacional para el departamento de recursos humanos la implementación del Outplacement, el cual debe ser aplicado como una etapa primordial del proceso de desincorporación laboral.

- El Outplacement debe estar conformado por dos procedimientos, por una parte la asesoría psicológica y por otra la capacitación para enfrentar el mercado laboral; en cuanto a la primera parte, tendrá como principal finalidad minimizar los efectos de la pérdida de empleo y motivar al trabajador desincorporado a tomar su nuevo rol como una oportunidad de desarrollo personal.

- La capacitación para enfrentar el mercado laboral estará dividida a su vez en dos programas, uno referente a la asesoría en cuanto a la elección del empleo que más le convenga al afectado, teniendo en cuenta la situación anterior en la empresa objeto de estudio y las posibilidades de desarrollo personal; por otro lado, se encuentra la capacitación para enfrentar las nuevas técnicas de selección de personal.

Definir al Outplacement como una política funcional que busca como finalidad la organización, dirección y control de los trabajadores desincorporados, para lo cual se deben estructurar unos objetivos organizacionales que contemplen el reconocimiento del factor humano como el recurso más valorado y que se establezca como una prioridad impulsar una percepción de valoración de la organización hacia los trabajadores; enmarcado además como pilar fundamental del desarrollo organizacional.

Incluir el outplacement dentro de los programas de formación universitarias, ya que se demuestra la gran relevancia de este tema, por lo tanto, debe estudiarse a nivel científico y académico con mayor profundidad.

- La aplicación del Outplacement debe ser cónsona con los perfiles de cada trabajador desincorporado, mediante el análisis de las capacidades del candidato, sus intereses y las posibilidades del mercado; para que de esta manera la capacitación dirigida a enfrentar el mercado laboral sea de verdadera utilidad y le permita alcanzar el mejor empleo posible en un corto periodo de tiempo.

El proceso de Outplacement debe llevarse a cabo por medio de una logística que le permita al trabajador sentir que sigue laborando, para de esta manera evitar que sufra los sentimientos de angustia y depresión producto de la remoción de su puesto de trabajo y pérdida del empleo.

Involucrar al entorno familiar de los trabajadores desincorporados en las asesorías psicológicas, ya que también se pueden ver afectados por la pérdida del empleo.

La capacitación debe ir dirigida principalmente a que el trabajador obtenga un empleo en el mayor tiempo posible, pero sin menoscabo de obtener un puesto de calidad que le permita alcanzar una posición igual o mejor que ostentaba en la empresa objeto de estudio, por lo cual, es muy importante la asesoría en cuanto a la elección del empleo.

Informar a todos los trabajadores acerca de la política de apoyo y asistencia que se ejecuta mediante la implementación de las desvinculaciones asistidas, en función de mejorar la imagen de la organización e impulsar la percepción de valoración que la empresa tiene para con sus trabajadores.

Se deben determinar criterios más justos en la determinación de los trabajadores que serán despedidos, teniendo en cuenta aspectos fundamentales como la antigüedad y la meritocracia, que son valores bien establecidos en la organización.

Se debe incluir en los programas de desarrollo de personal algún tipo de asesoramiento que le permita a los trabajadores sobre llevar situaciones difíciles en compañía de su entorno familiar, con la finalidad de disminuir el estado de incertidumbre y preocupación de los trabajadores por el futuro.

Llevar a cabo jornadas de compartir que permitan fomentar el clima de cordialidad entre todos los trabajadores, para evitar deterioro de las relaciones interpersonales.

Utilizar la capacidad y relación de liderazgo entre los trabajadores, así como también, el interés por la conformación de grupos de trabajo, como una fortaleza para incrementar la motivación de la fuerza laboral, estableciendo grupos multidisciplinarios para resolver problemas comunes con líderes ampliamente reconocidos.

Calcular con anticipación las posibles indemnizaciones en el caso de ser considerado algún despido como injustificado, en función de medir los riesgos en la selección de los candidatos a la desincorporación.

La pérdida del empleo es parte fundamental de la sociedad, la familia y el individuo como tal, es una acción que más allá de permitir la satisfacción de las necesidades básicas como el alimento, el vestido y la vivienda, le genera a las personas una capacidad de socialización y desenvolvimiento necesarios para alcanzar estados placenteros de estabilidad; En la mayoría de los casos, cuando la persona recibe la noticia del despido entra en un estado de shock, que es aún más fuerte en individuos que ni siquiera se imaginaban que les pasaría; este estado lleva a las personas a entrar en un periodo de inmovilización, donde no saben qué hacer. Posteriormente, viene la etapa de expresión de los sentimientos, ya sea los de ira, dolor, rencor, sentimientos de venganza, autodestrucción, pérdida de la visión del futuro, incertidumbre o depresión, entre otros. Por esta razón, como lo indica Ortiz (2013:40), quien comenta que “la pérdida del empleo es considerada por los psicólogos como uno de los más fuertes y perturbadores eventos vitales, calculándose que afecta aproximadamente a 10 millones

de personas en el mundo”, la pérdida del empleo frecuentemente influye negativamente en la búsqueda de un nuevo trabajo u ocupación lo que constituye un círculo difícil de romper y que tiende a agravarse con el paso del tiempo.

Referencias bibliográficas

- Balestrini, M. (2006). Como se elabora el proyecto de investigación. Servicio Editorial BL Consultores Asociados.
- Bhave, D., & Glomb, T. (2009). Emotional labor demands, wages, and gender: A within-person, between-jobs study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 683–707.
- Chiang, M. (2008). Tesis doctoral: Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en grupos de profesores y/o investigadores. Universidad Pontificia Comillas de Madrid, España.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos. Editorial Mc Graw Hill.
- Echeverría, M. (2002). Outplacement: Una alternativa para la desvinculación laboral. Seminario para optar al título de Ingeniero.
- Fuenmayor, E. (1999). Metodología de la investigación I. Universidad Rafael Belloso Chacín. Maracaibo. Venezuela.
- Hernández, R. (1998). Metodología de la investigación. Editorial McGraw Hill Interamericana. México.
- Hsieh, Y. H., & Chen, H. M. (2011). Strategic Fit among Business Competitive Strategy, Human Resource Strategy, and Reward System. *Academy of Strategic Management Journal*.
- Hurtado, J. (2007). El proyecto de investigación. Comprensión holística de la metodología y la investigación. Ediciones Quirón. Caracas.
- López, L. (1997). La desvinculación asistida, (Outplacement) y la continuidad en el empleo. *Revista de Psicología de la Universidad de Chile*.
- Lorca, M. (1992). Consuelo moderno. *Qué Pasa*, (Octubre 19), 58 – 59.
- Paella, S., & Martins, F. (2010). Metodología de la investigación cuantitativa. Editorial FEDUPEL. Caracas. Venezuela.
- Pasamar, S., & Valle, R. (2011). Conciliación de la vida profesional-personal en empresas españolas. ¿Mito o realidad? *Universia Business Review*.
- Schermerhorn, J., Hunt, J., & Osborn, R. (2005). Comportamiento organizacional. Editorial Limusa Wiley. México.

Uria, F. (1995). El Outplacement: El éxito en la búsqueda de un nuevo empleo. Pirámide. Madrid.