



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
CARRERA: RELACIONES INDUSTRIALES**

**COMPROMISO ORGANIZACIONAL POSTERIOR A UN PROCESO DE
REDUCCIÓN DE PERSONAL CON Y SIN PROGRAMA DE
DESVINCULACIÓN ASISTIDA**

Tesista: Angela María Cavassi Gómez
Tesista: Keylie Katiuska Herrera Llovera

Tutor: Hilda Ruíz

Caracas, 06 de Junio de 2005

A todos los que
hicieron posible esta tesis

Angela...

A mi Lalita por
ser uno de los motivos que
me mueve a seguir luchando
y al ángel que desde el cielo
guía mis pasos: *Mi mamá.*

Keylie....

.

AGRADECIMIENTOS

Principalmente a Dios por permitirnos lograr esta gran meta, y por siempre guiar nuestros pasos.

A la profe Hilda, por todo su involucramiento, esfuerzo y colaboración para la realización de esta tesis.

Al profesor Navarro, por toda su paciencia, ayuda y palabras alentadoras en los momentos más difíciles.

Al profesor Naranjo, por su valioso apoyo y colaboración, por siempre estar abierto a respondernos y aclarar todas nuestras dudas.

A la profesora Claudia Peña, por la incalculable ayuda y apoyo prestado.

A todos los profesores de la escuela de Ciencias Sociales, por toda la enseñanza y conocimientos impartidos a lo largo de la carrera.

A la gerencia de Recursos Humanos de las dos empresas, por su receptividad y enorme colaboración.

A la Licenciada Ana Rosa Antonacci, por su colaboración y receptividad.

A nuestras familias y amigos por su apoyo, paciencia y motivación para la consecución de este objetivo.

A todos;
Gracias!

INDICE GENERAL

AGRADECIMIENTOS	3
INDICE GENERAL	i
ÍNDICE DE GRÁFICOS	iii
ÍNDICE DE TABLAS	vi
RESUMEN	x
INTRODUCCIÓN	14
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	166
1.Antecedentes y justificación de motivos.....	16
OBJETIVOS	25
Objetivo General.....	25
Objetivos Específicos.....	25
MARCO TEÓRICO.....	27
I.- Compromiso organizacional.....	27
1.Antecedentes.....	27
2.Concepto de compromiso organizacional.....	28
3.Causas del compromiso organizacional.....	30
4.Consecuencias del compromiso organizacional.....	31
5.Modelo de los tres componentes de Allen y Meyer.....	32
6.Relación entre los componentes afectivo, normativo y continuo.....	35
7.Importancia y beneficios del compromiso organizacional.....	36
II.- Cambio organizacional.....	39
1.Concepto de cambio organizacional.....	40
2.Resistencia al cambio.....	45
3.Factores que permiten superar la resistencia a los cambios.....	48
III.- Procesos de reducción de personal.....	50
IV.- Programa de desvinculación asistida (Outplacement).....	53
1.- Antecedentes del programa de desvinculación asistida (outplacement).....	53

2. Definición del programa de desvinculación asistida.....	53
3. Etapas del programa de desvinculación asistida.....	55
4. Objetivos del programa de desvinculación asistida.....	56
5. Funcionamiento y modalidades de aplicación del programa de desvinculación asistida.....	57
6. Contenido de un programa de desvinculación asistida.....	59
7. Beneficios de un programa de desvinculación asistida.....	61
MARCO METODOLÓGICO.....	69
1. Tema de Investigación.....	69
2. Tipo de estudio.....	69
3. Diseño de Investigación.....	69
4. Población.....	70
5. Unidad de análisis.....	70
6. Muestra.....	71
7. Variables de estudio.....	72
8. Instrumento de recolección de datos.....	74
9. Codificación de las variables.....	77
ANÁLISIS DE LOS DATOS.....	80
Compromiso afectivo.....	100
Compromiso normativo.....	110
Componente de continuidad.....	119
DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	131
CONCLUSIONES.....	138
RECOMENDACIONES.....	141
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	142

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.-Distribución según sexo para la empresa que aplicó el programa de desvinculación asistida	80
Gráfico 2.- Distribución según sexo para la empresa que no aplicó el programa de desvinculación asistida	81
Gráfico 3.- Distribución según grupo de edad para la empresa que aplicó el programa de desvinculación asistida.....	82
Gráfico 4.- Distribución según grupo de edad para la empresa que no aplicó el programa de desvinculación asistida	83
Gráfico 5.- Distribución según años de servicio para empresa que no aplicó el programa de desvinculación asistida	84
Gráfico 6.- Distribución según años de servicio para la empresa que no aplicó el programa de desvinculación asistida	85
Gráfico 7.- Distribución según nivel de instrucción para la empresa que aplicó el programa de desvinculación asistida	86
Gráfico 8.- Distribución según nivel de instrucción para la empresa que no aplicó el programa de desvinculación asistida	87
Gráfico 9.- Componentes del Compromiso Organizacional según Allen y Meyer para la empresa que aplicó el programa de desvinculación asistida.....	89
Gráfico 10.- Componentes del Compromiso organizacional según Allen Y Meyer para la empresa que no aplicó el programa de desvinculación asistida.....	90
Gráfico 11.- Compromiso organizacional según sexo para la empresa que aplicó el programa de desvinculación asistida	91
Gráfico 12.- Compromiso organizacional según sexo para la empresa que no aplicó el programa de desvinculación asistida	92
Gráfico 13.- Compromiso organizacional según grupo de edad para la empresa que aplicó el programa de desvinculación asistida.....	94

Gráfico 14.- Compromiso organizacional según grupo de edad para la empresa que no aplicó el programa de desvinculación asistida.....	95
Gráfico 15.- Compromiso organizacional según nivel de instrucción para la empresa que aplicó el programa de desvinculación asistida.....	97
Gráfico 16.- Compromiso organizacional según nivel de instrucción para la empresa que no aplicó el programa de desvinculación asistida.....	98
Gráfico 17.- Compromiso organizacional según años de servicio para la empresa que aplicó el programa de desvinculación asistida.....	99
Gráfico 18.- Compromiso organizacional según años de servicio para la empresa que no aplicó el programa de desvinculación asistida.....	100
Gráfico 19.- Compromiso afectivo según sexo para la empresa que aplicó el programa de desvinculación asistida.....	101
Gráfico 20.- Compromiso afectivo según sexo para la empresa que no aplicó el programa de desvinculación asistida	102
Gráfico 21.- Compromiso afectivo según grupo de edad para la empresa que aplicó el programa de desvinculación asistida	103
Gráfico 22.- Compromiso afectivo según grupo de edad para la empresa que no aplicó programa de desvinculación asistida	105
Gráfico 23.- Compromiso afectivo según el nivel de instrucción para la empresa que aplicó el programa de desvinculación asistida.....	106
Gráfico 24.- Compromiso afectivo según nivel de instrucción para la empresa que no aplicó el programa de desvinculación asistida.....	107
Gráfico 25.- Compromiso afectivo según años de servicio para la empresa que aplicó el programa de desvinculación asistida	108
Gráfico 26.- Compromiso afectivo según años de servicio para la empresa que no aplicó el programa de desvinculación asistida.....	109
Gráfico 27.- Compromiso normativo según sexo para la empresa que aplico el programa de desvinculación asistida	110
Gráfico 28.- Compromiso normativo según sexo para la empresa que no aplicó el programa de desvinculación asistida.	111

Gráfico 29.- Compromiso normativo según grupo de edad para la empresa que aplicó el programa de desvinculación asistida	113
Gráfico 30.- Compromiso normativo según grupo de edad para la empresa que no aplicó el programa de desvinculación asistida.....	114
Gráfico 31.- Compromiso normativo según años de servicio para la empresa que aplicó el programa de desvinculación asistida	115
Gráfico 32.- Compromiso normativo según años de servicio para la empresa que no aplicó el programa de desvinculación asistida.....	116
Gráfico 33.- Compromiso normativo según nivel de instrucción para la empresa que aplicó el programa de desvinculación asistida.....	117
Gráfico 34.- Compromiso normativo según nivel de instrucción para la empresa que no aplicó el programa de desvinculación asistida.....	118
Gráfico 35.- Compromiso de continuidad según sexo para la empresa que aplicó el programa de desvinculación asistida	119
Gráfico 36.- Compromiso de continuidad según sexo para la empresa que no aplicó el programa de desvinculación asistida	120
Gráfico 37.- Compromiso de continuidad según grupo de edad para la empresa que aplicó el programa de desvinculación asistida.....	122
Gráfico 38.- Compromiso de continuidad según grupo de edad para la empresa que no aplicó el programa de desvinculación asistida.....	123
Gráfico 39.- Compromiso de continuidad según nivel de instrucción para la empresa que aplicó el programa de desvinculación asistida.....	125
Gráfico 40.- Compromiso de continuidad según nivel de instrucción para la empresa que no aplicó el programa de desvinculación asistida.....	126
Gráfico 41.- Compromiso de continuidad según años de servicio para la empresa que aplicó el programa de desvinculación asistida.....	127
Gráfico 42.- Compromiso de continuidad según años de servicio para la empresa que no aplicó el programa de desvinculación asistida.....	128

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.- Significado de los valores de la escala.....	74
Tabla 2.- Ítems que describen los componentes del compromiso.....	75
Tabla 3.- Relación entre respuesta del sujeto y su inversa en los reactivos negativos	75
Tabla 4.- Clasificación de los reactivos.....	75
Tabla 5.- Validación del instrumento de Allen y Meyer en estudios anteriores.....	76
Tabla 6.-Codificación de la variable sexo.....	77
Tabla 7.- Codificación de la variable edad para la empresa que aplicó el programa de desvinculación asistida.....	77
Tabla 8.- Codificación de la variable edad para la empresa que no aplicó el programa de desvinculación asistida.....	78
Tabla 9.- Codificación de la variable años de servicio para la empresa que no aplicó el programa de desvinculación asistida.....	78
Tabla 10.- Codificación de la variable años de servicio para la empresa que no aplicó el programa de desvinculación asistida.....	78
Tabla 11.- Codificación de la variable nivel de instrucción para la empresa que aplicó el programa de desvinculación asistida.....	79
Tabla 12.- Codificación de la variable nivel de instrucción para la empresa que no aplicó el programa de desvinculación asistida.....	79
Tabla 13.- Distribución según sexo para la empresa que aplicó el programa de desvinculación asistida.....	80
Tabla 14.- Distribución según sexo para la empresa que no aplicó el programa de desvinculación asistida.....	81
Tabla 15.- Distribución según grupo de edad para la empresa que aplicó el programa de desvinculación asistida.....	82
Tabla 16.- Distribución según grupo de edad para la empresa que no aplicó el programa de desvinculación asistida.....	83

Tabla 17.- Distribución según años de servicio para la empresa que aplicó el programa de desvinculación asistida.....	84
Tabla 18.- Distribución según años de servicio en la empresa que no aplicó el programa de desvinculación asistida.....	85
Tabla 19.- Distribución según nivel de instrucción para la empresa que aplicó el programa de desvinculación asistida.....	86
Tabla 20.- Distribución según nivel de instrucción para la empresa que no aplicó el programa de desvinculación asistida.....	87
Tabla 21.- Estadística descriptiva del compromiso de la empresa que aplicó el programa de desvinculación asistida.....	89
Tabla 22.- Estadística descriptiva de compromiso de la empresa que no aplicó el programa de desvinculación asistida.....	90
Tabla 23.- Estadística descriptiva del compromiso según sexo para la empresa que aplicó el programa de desvinculación asistida.....	91
Tabla 24.- Estadística descriptiva del compromiso según sexo para la empresa que no aplicó el programa de desvinculación asistida.....	92
Tabla 25.- Estadística descriptiva del compromiso según grupo de edad para la empresa que aplicó el programa de desvinculación asistida.....	93
Tabla 26.- Estadística descriptiva del compromiso según grupo edad para la empresa que no aplicó el programa de desvinculación asistida.....	94
Tabla 27.- Estadística descriptiva del compromiso según el nivel de instrucción para la empresa que aplicó el programa de desvinculación asistida.....	96
Tabla 28.- Estadística descriptiva del compromiso según el nivel de instrucción para la empresa que no aplicó el programa de desvinculación asistida.....	97
Tabla 29.- Estadística descriptiva del compromiso según los años de servicio para la empresa que aplicó el programa de desvinculación asistida.....	98
Tabla 30.- Estadística descriptiva del compromiso según los años de servicio para la empresa que no aplicó el programa de desvinculación asistida.....	99
Tabla 31.- Estadística Descriptiva del compromiso afectivo según sexo para la empresa que aplicó el programa de desvinculación asistida.....	100

Tabla 32.- Estadística descriptiva del compromiso afectivo según sexo para la empresa que no aplicó el programa de desvinculación asistida.....	101
Tabla 33.- Estadística descriptiva del compromiso afectivo según grupo de edad para la empresa que aplicó el programa de desvinculación asistida.....	102
Tabla 34.- Estadística descriptiva del compromiso afectivo según grupo de edad para la empresa que no aplicó el programa de desvinculación asistida.....	104
Tabla 35.- Estadística descriptiva del compromiso afectivo según nivel de instrucción para la empresa que aplicó el programa de desvinculación asistida.....	105
Tabla 36.- Estadística descriptiva del compromiso afectivo según nivel de instrucción para la empresa que no aplicó el programa de desvinculación asistida.....	106
Tabla 37.- Estadística descriptiva del compromiso afectivo según los años de servicio para la empresa que aplicó el programa de desvinculación asistida.....	107
Tabla 38.- Estadística descriptiva del compromiso afectivo según años de servicio para la empresa que no aplicó el programa de desvinculación asistida.....	108
Tabla 39.- Estadística descriptiva del compromiso normativo según sexo para la empresa que aplicó el programa de desvinculación de personal.....	110
Tabla 40.- Estadística descriptiva del compromiso normativo según sexo para la empresa que no aplicó el programa de desvinculación de personal.....	111
Tabla 41.- Estadística descriptiva del compromiso normativo según grupo de edad para la empresa que aplicó el programa de desvinculación asistida de personal.....	112
Tabla 42.- Estadística descriptiva del compromiso normativo según grupo de edad para la empresa que no aplicó el programa de desvinculación de personal.....	113
Tabla 43.- Estadística descriptiva del compromiso normativo según años de servicio para la empresa que aplicó el programa de desvinculación de personal.....	115
Tabla 44.- Estadística descriptiva del compromiso normativo según años de servicio para la empresa que no aplicó el programa de desvinculación de personal.....	116
Tabla 45.- Estadística descriptiva del compromiso normativo según nivel de instrucción para la empresa que aplicó el programa de desvinculación de personal..	117
Tabla 46.- Estadística descriptiva del compromiso normativo según nivel de instrucción para la empresa que no aplicó el programa de desvinculación de personal.....	118

Tabla 47.- Estadística descriptiva del compromiso de continuidad según sexo para la empresa que aplicó el programa de desvinculación de personal.....	119
Tabla 48.- Estadística descriptiva del compromiso de continuidad según sexo para la empresa que no aplicó el programa de desvinculación de personal.....	120
Tabla 49.- Estadística descriptiva del compromiso de continuidad según grupo de edad para la empresa que aplicó el programa de desvinculación de personal.....	121
Tabla 50.- Estadística descriptiva del compromiso de continuidad según grupo de edad para la empresa que no aplicó el programa de desvinculación de personal.....	122
Tabla 51.- Estadística descriptiva del compromiso de continuidad según nivel de instrucción para la empresa que aplicó el programa de desvinculación de persona...	124
Tabla 52.- Estadística descriptiva del compromiso de continuidad según el nivel de instrucción para la empresa que no aplicó el programa de desvinculación de personal.....	126
Tabla 53.- Estadística descriptiva del compromiso de continuidad según años de servicio para la empresa que aplicó el programa de desvinculación de personal.....	127
Tabla 54.- Estadística descriptiva del compromiso de continuidad según años de servicio para la empresa que no aplicó el programa de desvinculación de personal.....	128
Tabla 55.- Diferencias del compromiso organizacional en ambas empresas.....	137
Tabla 56.- Semejanzas del compromiso organizacional en ambas empresas.....	138

RESUMEN

El presente trabajo tuvo como objetivo, estudiar el compromiso organizacional de los trabajadores que permanecen en dos organizaciones, en la cual una ejecutó un proceso de reducción de personal conjuntamente con un programa de desvinculación asistida, y otra empresa que no utilizó este programa para llevar a cabo el proceso de reducción. El Compromiso Organizacional es una variable fundamental en el ámbito empresarial, pues tiene influencia directa en el adecuado desempeño de los trabajadores, pudiendo redundar en altos niveles de productividad para la organización. Son muchos los factores que pueden influir en el compromiso de los trabajadores, afectándolo para bien o para mal, siendo uno de éstos el cambio organizacional. La reducción de personal, representa un tipo de cambio de tal magnitud que puede afectar negativamente el desempeño de los empleados, a menos que este proceso sea llevado de la mejor manera posible. Es por ello, que se han creado programas como la Desvinculación Asistida u Outplacement, que es un proceso de apoyo y orientación tanto para el personal que va a egresar de la organización como aquel que permanece en la misma. En el presente estudio, se describió el compromiso organizacional según el modelo de Allen y Meyer, conformado por el componente Afectivo, Normativo y de Continuidad. Se logró esto, mediante un estudio de tipo descriptivo, con un diseño no experimental de tipo transeccional descriptivo. Para la recolección de los datos en los trabajadores no desvinculados se utilizó como instrumento el cuestionario “Organizational Commitment Questionnaire” elaborado por Allen y Meyer en 1997, compuesto por 18 reactivos en una Escala de Likert. Los datos obtenidos fueron analizados a través de las estadísticas descriptivas, mediante el cual fue posible evidenciar el compromiso de los trabajadores de ambas empresas se encontraron dentro de la categoría de “Compromiso Medio”, por consiguiente pareciera que el programa de desvinculación asistida no afecta el compromiso organizacional, pero si el componente predominante, ya que la empresa que aplicó el programa fue más alto el afectivo, mientras en la otra empresa fue más alto el de continuidad.

INTRODUCCIÓN

Por la situación de turbulencia que atraviesa Venezuela actualmente, las empresas están experimentando cambios organizacionales de diferente índole, siendo uno de éstos la reducción de personal.

Son muchas las organizaciones que hoy en día han notado la importancia que tiene su capital humano para el alcance de los objetivos empresariales, es por ello que han decidido en algunos casos utilizar programas como el de desvinculación asistida, para brindarle al trabajador apoyo y asesoría en momentos tan difíciles como pueden ser los recortes de plantilla.

Al experimentar los trabajadores emociones encontradas, tanto los que van a egresar de la compañía, como los que se quedan en ella; se ven afectados factores como el compromiso organizacional, la motivación, el clima laboral, entre otros; lo que podría conllevar a la disminución de la productividad.

Es por ello, que la presente investigación tiene por objetivo describir como es el compromiso organizacional, según el modelo de Allen y Meyer, de los trabajadores que permanecen en dos organizaciones posterior a un proceso de reducción de personal, en el cual una empresa aplicó el programa de desvinculación asistida (outplacement), y otra empresa en la que no se aplicó dicho programa.

La relevancia de este estudio radica en que posterior a la implementación de procesos de reducción de personal, la lealtad, la identificación con la empresa, la congruencia entre los valores personales y organizacionales, entre otros; tienden a disminuir en los trabajadores que permanecen en la empresa, en otras palabras, se ve afectado el compromiso organizacional de los trabajadores no desvinculados. Por consiguiente se describe como varía el compromiso luego de procesos como el antes mencionado, logrando así que las empresas logren evaluar objetivamente la necesidad de aplicar programas de desvinculación asistida para aumentar o por lo menos evitar la disminución de los niveles de compromiso de los trabajadores luego de observar los resultados arrojados por dicho estudio.

Para lograr esto, se describen los componentes Afectivo, Normativo y de Continuidad, del compromiso organizacional de Allen y Meyer, en la empresa que decidió aplicar el programa de desvinculación asistida y en la empresa que determinó no aplicarlo, se establecieron diferencias y semejanzas del compromiso entre los resultados arrojados con la recolección de los datos de ambas empresas y se determinaron los factores estratégicos que llevan a las empresas a tomar la decisión de utilizar o no el programa mencionado.

En cuanto a los aspectos estructurales de esta investigación, el primer capítulo se refiere a la formulación del problema, la cual aborda las razones que dan origen a la pregunta de investigación.

Se da inicio al marco teórico con la definición del compromiso organizacional, sus antecedentes, causas, consecuencias, entre otros. Es importante mencionar que el modelo de compromiso organizacional de Allen y Meyer es el fundamento en que se sustenta esta tesis para el logro de los objetivos. Para poder abordar el programa de desvinculación asistida, sus objetivos, etapas, funcionamiento, beneficios, entre otros; se mencionan conceptos como cambio organizacional, resistencia al cambio y procesos de reducción de personal.

En el tercer capítulo, referido a todos los aspectos de carácter metodológico, se presentan el diseño y tipo de investigación, la población, unidad de análisis, muestra, variables, definición operacional, técnica e instrumento de recolección de datos, específicamente el cuestionario de Allen y Meyer de compromiso organizacional, y procedimiento de recolección de datos.

Posteriormente se presenta el análisis y discusión de los resultados, donde se exponen las gráficas y tablas descriptivas que permiten una mejor comprensión de los resultados. A continuación, se correlacionan las estadísticas con las teorías que dan sustento a los hallazgos obtenidos.

En el sexto capítulo, dedicado a las conclusiones y recomendaciones, se cruzan los resultados obtenidos con los objetivos propuestos en esta investigación, además de abordar algunas de limitaciones presentes en el estudio.

Finalmente, se presentan las referencias bibliográficas y los anexos que componen la presente investigación.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1. Antecedentes y justificación de motivos

Según Páez (2002), en el pasado el factor humano dentro de las organizaciones ocupaba una importancia de segunda línea en los intereses y preocupaciones de los dueños y/o presidentes de las empresas, habiéndose concebido como costo y nunca como un recurso. En la actualidad el escenario ha cambiado por la implantación de nuevas tecnologías que han exigido nuevas formas de trabajo y, como consecuencia de estos cambios se han elaborado nuevos perfiles profesionales, en donde prevalece el trabajo intelectual sobre el físico y el surgimiento de nuevas necesidades además de una visión ética y moral muy diferentes a las anteriores, los trabajadores no solamente ofrecen su capacidad de trabajo, sino que también sus aptitudes, una profesionalidad y una flexibilidad que requieren ser evaluadas y valorizadas. Estos nuevos y complejos componentes han traído como consecuencia que el factor humano se ha convertido en un elemento estratégico para la empresa, que tienen la obligación de desarrollar para reafirmar la ventaja competitiva de la organización.

Para Dooley y Prause (1995) c.p Eslava, E. (S/F) el despido o pérdida del empleo produce, entre otras cosas, respuestas de ansiedad, fuerte daño a la autoestima, sentimientos de culpa, deterioro del autoconcepto, síntomas psicósomáticos, hipertensión, tensión, depresión, abandono y progresivamente patología más severa, tales como alcoholismo u otro tipo de adicción a drogas. Estos autores indican además, que en el plano familiar, si se trata del despido del jefe de hogar, las relaciones familiares se tornan paulatinamente tensas, frías o distantes. Aumentan los roces y las fricciones sociales y el cambio de roles que eventualmente pueda ocurrir, genera alteraciones negativas del orden familiar tradicional. Las perturbaciones alcanzan incluso a los niños en edad escolar de acuerdo a la extensa investigación realizada por Morris-Vann (1982) c.p López, L (1997). Se han descrito, incluso, reacciones extremas frente al despido tales como la agresión (quemar el centro de trabajo) o de fuerte carácter intrapunitivo (suicidio). Según López (1997), la pérdida del trabajo es considerada como uno

de los más fuertes y perturbadores eventos vitales y se estima que afecta cada año a 10 millones de personas a nivel mundial.

Para este último autor, una gran cantidad de estas situaciones no suele ser dramática, aunque la mayoría de las personas despedidas no logran estar en condiciones de utilizar con eficiencia el pensamiento lógico, sus experiencias, capacidad de razonamiento u otras habilidades, para realizar acciones útiles que le lleven a obtener un nuevo trabajo, oficio u ocupación. Ante esta situación parece razonable pensar que la contribución de las técnicas psicológicas aplicadas a la búsqueda de empleo, al cambio expedito de empleo, o a reducir los períodos de desempleo, encontrarán un terreno fértil para su creciente utilización y posibilidades de ampliación de su ámbito actual de intervención. De hecho, una de las primeras acciones del psicólogo consejero del programa de desvinculación asistida u outplacement, suele dirigirse a la extinción de las conductas emocionales de angustia y ansiedad, como paso previo destinado a facilitar el uso del pensamiento racional. Este paso constituiría el comienzo de una serie de etapas del programa de desvinculación asistida dirigidas a superar las dificultades de la persona despedida o desvinculada.

La Desvinculación Asistida u Outplacement, según Rodríguez Kábana (1987) c.p López, L (1997) es un proceso de asesoría, apoyo, orientación y capacitación dirigido a la persona por egresar o ser transferida para la búsqueda de un nuevo empleo o actividad de calidad, nivel y condiciones similares a las de su anterior ocupación, en el menor tiempo posible.

Además, en la Revista Producto (2001), se define este programa como una técnica gerencial tendente a garantizar la supervivencia corporativa, a partir de hacer más eficiente la administración de los costos que genera el talento humano.

Esta estrategia, que persigue la recolocación de los empleados despedidos, a pesar de que lo pueda parecer, no es novedosa. Sus inicios se remontan a la Gran Bretaña de 1908, cuando se intentaba ubicar a los oficiales del ejército que regresaban de las colonias. En aquella época, sin embargo, el proceso a seguir no estaba lo suficientemente estructurado. Su paso a Estados Unidos se produce tras la Segunda Guerra Mundial, ya que las empresas comenzaron a darse cuenta que las personas no lograban una adecuada incorporación al mercado laboral y que necesitaban herramientas para poder hacerlo, ya que las reglas del juego del mercado estaban sufriendo constantes cambios; por lo que en sus comienzos se

utilizó la modalidad de outplacement individual, es decir, para una persona en concreto. Es en 1962, al requerir la compañía Standard Oil los servicios de una consultoría para encontrar empleo a un grupo de trabajadores de una de sus refinerías, cuando surge el outplacement colectivo. (www.iese.edu/research/irco/pdf/informe_outplacement)

Según Judith Bojman (2004), directora de capacitación de DBM, hace más de 30 años en medio de la Guerra Fría, la NASA enfrentó una encrucijada: debía despedir a un grupo de científicos, pero no podía correr el riesgo de que alguno de sus ex funcionarios se empleara en el programa espacial de Rusia; tampoco de que la imagen de la NASA se viera dañada dentro o fuera de Estados Unidos, menos aún que los empleados que permanecían en la institución se sintieran amenazados por los cambios. Y es que cualquiera de aquellas situaciones podría minar la seguridad del programa y con ello los resultados de la carrera espacial.

Ante esta situación, el Gobierno le solicitó a Drake Beam Morin (DBM), consultora dedicada a la búsqueda de ejecutivos, que diseñara una estrategia para los científicos capaz de minimizar tales riesgos. El programa presentado por DBM y denominado Programa de desvinculación asistida (Outplacement), consistía en asesorar a los científicos a enfrentar la desvinculación de la NASA, acompañarlos durante el proceso de transición laboral y brindarles las herramientas necesarias para transferir sus habilidades a otra industria y reinsertarse en el mercado laboral norteamericano en el menor tiempo posible.(Bojman, 2004)

Al igual que la NASA, muchas empresas comenzaron a reconocer la importancia del programa de desvinculación asistida (outplacement) en sus políticas de Recursos Humanos. Este programa, más que una herramienta es una acción concreta de Recursos Humanos que se ocupa de la desvinculación y cuya aplicación disminuye los traumas e inconvenientes que sufren, tanto las personas desvinculadas, como la empresa. Esta acción se basa en dos premisas, la necesidad del proceso de desvinculación programada y la equidad con la que se tratan y eligen quienes serán despedidos. (Bojman, 2004)

El término Desvinculación Asistida (Outplacement), fue desarrollado durante los años 60's como una forma de describir el exceso de personal, sin el uso de la terminología negativa de ser "botado" o "retirado". En los años 70's y específicamente durante los años 1973 a 1975, un sustancial número de compañías solicitó a una firma profesional ejecutora de Outplacement o Desvinculación Programada la asistencia a los ejecutivos en la iniciación de una campaña personalizada de búsqueda de empleo. (Bojman, 2004)

No fue sino hasta la recesión de 1981 y 1982, cuando las empresas americanas observaron con detalle cómo la gente era separada de su trabajo. A partir de esta recesión de los años 80's es que se crea una nueva industria llamada Outplacement, (Foxman y Polsky, 1988, c.p Ruiz, material de clase, 2004). Paralelamente en el Reino Unido, donde el problema se extendía, las compañías trataban de buscar solución a sus problemas de reducción a través del servicio de Outplacement. A finales de los años 80's y principios de los 90's se establecieron gran cantidad de consultoras de Outplacement, de hecho esta industria ha crecido de aproximadamente 2.000.000\$ a finales de 1978, a más de 55.000.000\$ en 1997. (Papalexandris, 1997, c.p Ruiz, material de clase, 2004)

En Venezuela, este servicio se comenzó a practicar a partir del año 1991, cuando la empresa Drake Beam Morin (DBM) inició sus operaciones. En la actualidad se manejan varios cambios importantes como Globalización, Regionalización, Nuevas Tecnologías, Reestructuraciones, Asociaciones Estratégicas, Economía basada en valor agregado, Regulaciones, Recesión Económica y Procesos de Reingeniería. (DBM and Linkage, 2003)

Los procesos de globalización e integración económica sumados a los progresivos y consistentes avances tecnológicos en la era de la información han traído consigo una ola de despidos que ha hecho reconsiderar a las empresas hasta dónde llega su responsabilidad con el empleado que queda cesante y ha brindado, para beneficio de la compañía, gran parte de su esfuerzo, su vida y su tiempo durante el transcurso de su relación laboral. (www.iese.edu/research/irco/pdf/informe_outplacement)

En Venezuela, según el estudio de Mercer: Actualidad Salarial-Venezuela (2003-2004), como consecuencia de una alta turbulencia política, social y económica; las empresas se han visto enfrentadas a restricciones tanto en su capacidad de generar ingresos, como en su necesidad de controlar los costos. Decisiones gubernamentales como: el control de cambio, control de precios, inamovilidad laboral, aumento del salario mínimo, entre otros; han afectado los resultados financieros de las compañías, y por ende han tenido un impacto negativo en la gente. Todo esto se traduce en una reducción tanto del personal fijo como del temporal. Un 45,9% de las empresas de la muestra redujeron su personal fijo en un 20,9%; mientras que 29,4% redujeron su personal temporal en 42,7%. Según Lope Mendoza (2004), presidente de CONINDUSTRIA, a finales de los 90 los establecimientos industriales

empleaban aproximadamente a 450.000 personas, mientras en el 2003 esta cifra disminuyó a 260.000 personas.

Según la Revista *Emprendedores*, en su artículo “Por favor váyanse, pero por favor quédense”, los estudios indican que el 80% de las empresas que reducen su personal sufren caída de motivación en sus empleados. Los que no son despedidos se quedan con la impresión de que algún día les tocará a ellos. Se vuelven conservadores y tienden a cubrirse las espaldas, no toman decisiones. Los que tienen oportunidad cambian de empleo. En un mundo en que el ingenio, el conocimiento y la creatividad son más importantes que el capital, los activos o el esfuerzo físico, no parece buena política tener personal desmotivado ni permitir que los mejores se vayan. Los rumores internos y el ambiente temeroso que se desarrolla no fomentan el buen desempeño. Sólo un tercio de las compañías que hacen reducciones de personal (downsizing) incrementa su productividad.

Además Cristina Mejías (S/F), en su artículo “El dilema del sobreviviente: aguantar o callarse”, resalta que los directivos también se ven afectados. Tienen más estrés y cansancio que sus pares de otras empresas. Sufren lo que se conoce como el síndrome del sobreviviente, que es una combinación de culpabilidad y depresión. Dentro de éste cuadro encontramos a los gerentes de los cuales depende la empresa para proveer liderazgo y soluciones creativas con la finalidad de asegurar su futuro, así como el personal que deberá alinearse al cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales.

Es por ello que al interior de las compañías se han adentrado programas de desvinculación asistida (outplacement) para llevar al mínimo los efectos traumáticos ocasionados tanto a las personas que salen de la empresa como a las que permanecen en ella. En cuanto a éstos últimos, es importante motivarlos, darles el reconocimiento que se merecen, para así incentivar su compromiso hacia la organización. (López, S/F)

Right Management Consultants ha elaborado un estudio sobre las políticas y prácticas de Recursos Humanos que aplican las empresas al personal que deja las mismas, esta investigación contó con 1.495 participantes, principalmente altos ejecutivos del área de Recursos Humanos de empresas en Asia, Europa, América Latina y América del Norte. El mismo indica que un 77% de las empresas que realiza reducción de personal brinda a sus empleados los servicios del programa de desvinculación asistida (outplacement). Entre las principales causas para que las empresas lo utilicen se encuentran:

- ♦ Creer que es lo correcto
- ♦ Es un mensaje positivo para los que se quedan
- ♦ Reduce el riesgo de juicio
- ♦ Favorece la imagen de la compañía (Portocarrero, 2003)

Ricardo Barckhahn (S/F) c. p Portocarrero (2003), Consejero Delegado de Right Management Consultants Iberia, afirma que España y Portugal se encuentran lejos de este nivel de utilización de servicios de reorientación profesional u outplacement, varias son las causas:

- ♦ El alto costo de las indemnizaciones, que muchas veces deja a las empresas en delicada situación económica, con pocas posibilidades de ofrecer otro tipo de apoyo;
- ♦ El desconocimiento de lo qué es y del valor añadido que proporciona, un programa de desvinculación asistida (outplacement);
- ♦ La preferencia por parte de los empleados y los representantes sindicales, de traducir a dinero todo lo que la compañía esté dispuesta a proporcionarles. Esto está cambiando y cada vez hay mayor conciencia de que la cantidad adicional que han cobrado los que salen, la pierden en un par de meses adicionales durante el período en que se encuentran cesantes y de ahí se inicia la pérdida económica y la necesidad de reincorporarse al mercado del trabajo.

Además este estudio indica que en época de reducción de personal, 40% de las empresas utilizan como medio para retener sus talentos y personal clave los bonos. (Portocarrero, 2003)

En Venezuela, para Ana Rosa Antonacci, Gerente General del grupo Bertoni, la crisis ha sido fuerte, las empresas prefieren dar bonos en vez de aplicar el programa de desvinculación asistida (outplacement), todo esto se debe a que es un asunto cultural (Entrevista personal, 7 de Abril, 2005)

En América Latina no existen estudios estadísticos sobre las consecuencias de la implementación del programa de desvinculación asistida (outplacement), pero un dato procedente del mercado laboral de Estados Unidos indica que a los dos años de llevar a cabo grandes reestructuraciones que implican reducción de personal, se observa un sensible

decrecimiento en la motivación y grado de compromiso de quienes se quedan. (Revista Producto, 2001)

Según Cristina Mejías (2000) cuando una organización está atravesando muchos cambios, es más difícil para las personas hacerse cargo del control de sus carreras, dado que el mensaje abrumador indica que no hay control. Todo esto se traduce en una disminución de la productividad, motivación y nivel de compromiso del trabajador. Es por ello, que para los efectos de la siguiente investigación, se utilizará como sustento teórico de compromiso organizacional el modelo de Allen y Meyer. Estos autores definen el compromiso como un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión de continuar en la organización o dejarla. Estos establecen que el compromiso organizacional posee tres dimensiones:

Un componente afectivo que se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización al percibir la satisfacción de sus necesidades,

- ♦ Un componente de continuidad que se refiere al compromiso basado en el costo que el empleado asocia con su partida de la organización, y
- ♦ Un componente normativo que se refiere a los sentimientos del empleado hacia las obligaciones de permanecer en la organización.

El Compromiso Organizacional ha sido usado para describir tres aspectos de la actitud del personal (Mowday, Steers y Porter, 1979; c.p Allen y Meyer, 1991):

- ♦ El grado en que el empleado demuestra un fuerte deseo por permanecer como un miembro de la organización,
- ♦ La voluntad por ejercer altos niveles de esfuerzo a favor de la organización, y
- ♦ Creencia y aceptación de los valores y metas principales de la organización.

Además Steers (1977) c. p Bayona C., Goñi S., Mandorrán C. (2002) definió el compromiso organizacional como la fuerza relativa de identificación e involucramiento de un individuo con una organización. Éste autor plantea tres fuentes de compromiso:

- ♦ Características personales: como necesidad de logro, escolaridad, intereses centrales en la vida, entre otros;

- ♦ Características del trabajo: sentir al trabajo como un reto, identidad con una tarea, entre otros;
- ♦ Experiencia de trabajo: actitudes de grupo, percepción de la propia importancia en la organización, expectativa de recompensas, confianza en la organización, entre otros.

Según Cristina Bayona et al (2002), el compromiso organizacional puede ser uno de los mecanismos que tiene la gerencia de Recursos Humanos para analizar la lealtad y la vinculación de los empleados con su organización. Éste existe entre los miembros de una organización, cuando las personas se identifican con la misma, o cuando los objetivos de la organización y los objetivos individuales están muy integrados.

Además, estos autores indican que si se consigue que los empleados estén muy identificados e implicados con la organización en la que trabajan, mayores serán las probabilidades de que permanezcan en la misma, posibilitando el desarrollo de las habilidades y capacidades colectivas, logrando así que la organización sea más eficiente y consiga sus objetivos. (Bayona et al, 2002)

Un empleado comprometido tiene un alto grado de lealtad y vinculación hacia su organización, sus valores y objetivos están alineados hacia los valores y objetivos que persigue la organización, esto hace que aumente su productividad, eficacia, disminuya el ausentismo, entre otros.

Varias investigaciones se han realizado con anterioridad sobre compromiso organizacional en la Universidad Católica Andrés Bello, relacionando el mismo con satisfacción laboral (Durrengo y Echeverría, 1999), con la calidad de servicio (Garber, 2001), desempeño laboral (Rico y Rodríguez, 1998), con procesos de cambio (Cabré y Mejía, 1999) entre otros; y sobre el programa de desvinculación asistida (outplacement) sólo se han llevado a cabo tres investigaciones en dicha universidad, la primera referente a las causas, ventajas y desventajas de la implantación del programa (Angulo y Leal, 2002), percepción de los actores vinculados en el programa de desvinculación asistida (Domínguez y Thirmann, 2003), y un análisis comparativo de dos empresas que llevaron recortes de personal considerando el programa de desvinculación asistida (Martínez y Delgado, 1998).

Todo lo anterior nos lleva al planteamiento de la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo es el compromiso organizacional, según el modelo de Allen y Meyer, de los trabajadores que permanecen en dos organizaciones, posterior a la implementación de un proceso de reducción de personal, en el cual una de las empresas aplicó el programa de desvinculación asistida (outplacement) y otra empresa en la que no se aplicó dicho programa?

OBJETIVOS

Objetivo General:

Analizar comparativamente el compromiso organizacional, según el modelo de Allen y Meyer, de los trabajadores que permanecen en dos organizaciones, posterior a la implementación de un proceso de reducción de personal, en el cual una de las empresas aplicó el programa de desvinculación asistida (outplacement) y otra empresa en la que no se aplicó dicho programa.

Objetivos Específicos:

- ♦ Describir el componente afectivo en cuanto a la identificación e involucramiento a la organización de los trabajadores que permanecen en la misma, posterior a un proceso de reducción de personal en una empresa que aplicó el programa de desvinculación asistida y en otra empresa que no aplicó dicho programa.

- ♦ Describir el componente normativo en cuanto a la lealtad y obligación de los trabajadores que permanecen en la organización, posterior a un proceso de reducción de personal en una empresa que aplicó el programa de desvinculación asistida y en otra empresa que no aplicó dicho programa.

- ♦ Describir el componente de continuidad en cuanto a la percepción de alternativas e inversión a la organización de los trabajadores que permanecen en la misma, posterior a un proceso de reducción de personal en una empresa que aplicó el programa de desvinculación asistida y en otra empresa que no aplicó dicho programa.

- ♦ Determinar las semejanzas y diferencias del compromiso organizacional en una empresa que lleva a cabo un proceso de reducción de personal y que adicionalmente aplicó el programa de desvinculación asistida, y en otra empresa en la que no se aplicó dicho programa.

- ♦ Determinar las razones que llevaron a las organizaciones y a las unidades de Recursos Humanos a tomar la decisión de aplicar o no un programa de desvinculación

asistida (outplacement), posterior a la implementación de un proceso de reducción de personal.

MARCO TEÓRICO

I.- Compromiso organizacional

Según Luis Arciniega (2002), el compromiso organizacional se ha convertido en una de las variables más estudiada por el comportamiento organizacional; una de las principales razones es que varias investigaciones han podido demostrar que el compromiso con la organización suele ser el mejor predictor de la rotación y de la puntualidad, más que la satisfacción laboral. Quizás más importante aún, han sido las evidencias de que las organizaciones cuyos integrantes poseen altos niveles de compromiso, son aquellas que registran altos niveles de desempeño y productividad, así como bajos índices de ausentismo.

1. Antecedentes

Según Mathieu y Zajac (1990), el compromiso organizacional está determinado por variables que pueden ser catalogadas como antecedentes, se relaciona con otro grupo de variables del trabajo a las que denominan Relaciones e influye sobre otro grupo de variables a las que llaman Consecuencias. Las Relaciones hacen referencia a aspectos como la motivación y la participación en el trabajo; las Consecuencias del compromiso tienen que ver con el rendimiento en el trabajo, al ausentismo y la rotación. En cuanto a los antecedentes del compromiso, según diversas investigaciones, las variables que determinan el grado de compromiso que un individuo presenta con la organización en la que trabaja pueden agruparse en distintas categorías:

- ♦ Variables relacionadas con las características del propio individuo,
- ♦ Variables relacionadas con el trabajo que desarrolla el individuo,
- ♦ Variables que tienen que ver con las características de la organización o del grupo.

Según Cristina Bayona et al (2002), en el primer grupo de variables se pueden incluir características sociodemográficas como edad, sexo, nivel educativo, estado civil, la antigüedad en la organización; y también los valores de la persona, el salario, sus habilidades, expectativas, entre otros. Los resultados de los distintos trabajos no son concluyentes, pero la mayoría de ellos no encuentran relaciones fuertes entre este tipo de variables y el tipo de compromiso. En todo caso las variables más influyentes parecen la antigüedad y la edad.

El segundo grupo de variables pareciera tener más influencia en el grado de compromiso, y se refiere a la variedad de tareas realizadas, autonomía en el trabajo, participación en la toma de decisiones, entre otros. (Cristina Bayona et al, 2002)

Con respecto al último grupo de variables, que son aquellas que están relacionadas con el grupo y la organización, se mencionan el clima de trabajo, el tamaño de la organización, las relaciones con el líder, la cohesión dentro grupo, entre otras. (Cristina Bayona et al, 2002)

2. Concepto de compromiso organizacional

Becker (1960) definió al compromiso como la tendencia a engranarse en líneas consistente de actividades sobre la base de la conciencia del individuo acerca de los costos asociados con el acto de dejar la organización.

Para Buchanan (1974) el compromiso es una adhesión afectiva devota a los objetivos y valores de una organización hacia el rol del individuo con relación a los objetivos y valores, y hacia la organización por su propia causa, a parte de su valor puramente instrumental.

Es la fuerza relativa de la identificación y el involucramiento de un individuo con una determinada organización. (Mowday, R. T., Porter L. W., & Steers R. M, 1979).

Según Robbins (1998), es un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas, y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros. Además este autor indica que el compromiso organizacional es uno de los tres tipos de actitudes que estudia el comportamiento organizacional.

Para Lagomarsino (Sin Fecha) el compromiso organizacional está caracterizado por 3 factores:

- ♦ Fuerte creencia y aceptación de los valores y metas organizacionales;
- ♦ Disposición para ejercer considerable esfuerzo para la organización;
- ♦ Fuerte deseo de mantenerse dentro de la organización.

Además, en el estudio realizado por Raúl Lagomarsino (S/F) se encuentran las tres dimensiones que conforman el compromiso organizacional, considerado por él como multidimensional. Explica que las tres están presentes en cada uno de los individuos pero con distinta intensidad. A continuación se conceptualiza cada dimensión.

- ♦ Compromiso económico: es el característico de aquellas personas cuya principal motivación de pertenecer a una organización radica en los beneficios económicos que pueda obtener, comparando a la empresa con otras alternativas que haya en el mercado. El trabajador permanecerá en la organización hasta tanto no obtenga una mejor opción en la cual sea mayor la remuneración.
- ♦ Compromiso de crecimiento: este tipo de compromiso se encuentra en aquellas personas que buscan enriquecer sus conocimientos y aprender cada día más. Cuando sienten que una organización les permite cumplir con este objetivo, se identifican con la misma. Para Raúl Lagomarsino (S/F) lo que les atrae de la organización puede ser un ambiente de trabajo desafiante, la posibilidad de trabajar en proyectos atractivos o la perspectiva de una brillante carrera profesional, dentro o fuera de esa empresa.
- ♦ Compromiso moral: las personas que sienten que sus valores personales están altamente identificados con los valores de la organización, poseerán este tipo de compromiso. Entienden que con su trabajo contribuyen a una causa correcta, y se identifican con la cultura de la organización. Según Raúl Lagomarsino (S/F) este tipo de compromiso se basa en el apoyo de los empleados por parte de la organización. Políticas family friendly, ayudan a los empleados a mantener un adecuado equilibrio entre sus vidas personal y familiar, pueden dar origen al mismo.

Por otra parte, la investigación de Wiener (1982) c.p Mowday et al, (1979), c.p Dávila, Chacón y Arias (2005), acerca de los efectos del compromiso, indicaron que los efectos conductuales que han mostrado la más fuerte relación con el compromiso son la rotación de personal, y la intención de estar en la organización.

En la tesis de Durrengo y Echeverría (1999) sobre la Relación entre Compromiso Organizacional y Satisfacción laboral, se presentan los factores que influyen en el compromiso organizacional según Greenberg y Baron (1995), siendo estos los siguientes:

- ♦ Características personales,
- ♦ Características del trabajo,
- ♦ Naturaleza de las recompensas,
- ♦ Alternativas de oportunidades de empleo,
- ♦ Trato de los nuevos empleados en una organización,
- ♦ Percepción de que la organización está altamente interesada por la calidad y servicio al cliente,
- ♦ Trabajo y responsabilidad altamente definidas,
- ♦ Trabajo estimulante,
- ♦ Calidad de la información dada a los empleados acerca de los planes y actividades de la compañía,
- ♦ Percepción de los empleados de una administración efectiva.

3. Causas del compromiso organizacional

Según Raúl Lagomarsino (S/F) en su artículo sobre compromiso organizacional para la Universidad de Montevideo; los tipos de compromiso que se mencionarán posteriormente dependen principalmente de dos grupos causales, siendo estos: la configuración institucional de la organización y el estilo de liderazgo.

Para este autor la configuración institucional se refiere a las medidas que la empresa puede tomar en el diseño de sus políticas de dirección de personal. Esto tiene que ver con la forma en que la empresa recluta al personal, los sistemas de remuneración, de motivación, entre otros, y los cuales utilizará el trabajador en el momento de evaluar su relación con la empresa. Por lo que representan un elemento importante en el compromiso que pueda establecer el empleado con la organización. Cuando se hace mayor hincapié en el sistema de retribución, el compromiso que más se ve afectado es el económico, esto recuerda algunas teoría motivacionales que indican que en la medida que se aumenta la motivación extrínseca de los empleados disminuye la motivación intrínseca: “si el empleado comienza a realizar una cierta tarea por la recompensa que recibirá, su interés intrínseco por esa misma tarea disminuye”.

Para que los empleados logren identificarse adecuadamente con la filosofía de la organización es necesario que exista coherencia entre los valores reflejados en la misión de la

empresa y los que se evidencian día a día en el lugar de trabajo, redundando esto en un aumento en el nivel de compromiso. (Lagomarsino, S/F)

Además, este autor indica que también es importante el estilo de liderazgo, pues éste puede influir en el compromiso organizacional dependiendo de como lo manejen los líderes de la organización, y así comprometer en gran medida a sus trabajadores. Puede ser subdividido en dos categorías: liderazgo transaccional y liderazgo transformador.

El liderazgo transaccional es aquel en el cual la relación entre el líder y sus seguidores se da sobre la base de una negociación en la cual cada uno obtiene algo que necesita, a cambio de dar a la otra parte lo que ella desea. Líder y seguidores entran en una relación de dependencia mutua, en la cual cada parte obtiene algo que satisface un cierto interés propio. Los seguidores aceptan el liderazgo por conveniencia, porque el líder les permite el acceso a determinados bienes tales como dinero, prestigio, ascensos, entre otros; que ellos valoran. El líder se encarga de administrar recompensas y castigos de acuerdo al cumplimiento, por parte de los seguidores, de las normas establecidas. (Lagomarsino, S/F)

Si el liderazgo transaccional se apoya en un intercambio entre líder y seguidores, en el liderazgo transformador la relación se basa en las emociones que el líder sea capaz de despertar en los seguidores, tales como: confianza, admiración, lealtad, respeto. Líderes de este tipo son capaces de elevar las metas de sus seguidores, haciendo que éstos aumenten la confianza en sí mismos y llevándolos a superar sus propias expectativas de rendimiento, sobrepasando la línea del deber. (Lagomarsino, S/F)

4. Consecuencias del compromiso organizacional

Según las investigaciones realizadas sobre el compromiso organizacional, se aprecia que lo que más importa a las organizaciones son las conductas externas (consecuencias) que a causa del compromiso de los trabajadores puedan acontecer, porque serán éstas las que realmente afectarán a la empresa. (Lagomarsino, S/F).

Para Lagomarsino (S/F), en los trabajadores que priva el compromiso económico, el esfuerzo será mínimo, cuando se habla de mínimo se hace referencia al esfuerzo necesario para mantener el puesto de trabajo, sin embargo en el momento que sientan que su puesto está en peligro maximizarán el mismo para no perder su lugar.

Además indica que por el contrario, aquellos que experimentan alto nivel de compromiso de crecimiento serán muy proactivos, dedicados, entusiastas, entre otros; ya que la actividad que realizan les parece interesante, retadora o representa un avance en su futuro profesional. Sin embargo, este compromiso más que con la organización es con la propia tarea y muchas veces esta no es necesariamente beneficiosa para la organización, en la medida que haya otras organizaciones que le brinden al trabajador condiciones más atractivas de crecimiento, éste buscare la manera de cambiarse de lugar de trabajo.

Por último, este autor señala que los trabajadores con alto nivel de compromiso moral, se comportan de una manera acorde con los valores de la empresa pues están comprometidos con los objetivos de la misma. Aquí encontramos individuos que cruzan la línea del deber y sobrepasan las exigencias organizacionales, dándose esto porque asumen esos objetivos como propios. Por lo que toman iniciativas beneficiosas para la organización sin importarles si serán recompensadas o no. Son empleados que buscan mantener un adecuado clima de trabajo, orientar a los nuevos empleados, aportar ideas para mejorar procesos, entre otros. Los comportamientos de este tipo conforman el llamado Comportamiento de Ciudadanía Organizacional, siendo las siglas en inglés: OCB.

“Por definición, los OCB son comportamientos que no están contemplados en los sistemas de evaluación o retribución, con lo cual no tienen un costo directo para la organización, no reciben supervisión o recompensa, y son positivos para la compañía en su totalidad”. (Lagomarsino, S/F)

5. Modelo de los tres componentes de Allen y Meyer

El modelo que a continuación se presenta, fue tomado como referencia en esta investigación, debido a que Allen y Meyer (1991) definieron el compromiso como un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión de continuar en la organización o dejarla. Estos autores propusieron una división del compromiso en tres componentes: afectivo, de continuación y normativo.

El compromiso afectivo es según Mowday, Steers y Porter (1979) c.p Dávila et al (2005) “la fuerza de la identificación de un individuo con una organización en particular y de su participación en la misma”. Se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con

la organización al percibir la satisfacción de sus necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas; por ende, disfrutaban de su permanencia en la organización.

Para Allen y Meyer (1990) los antecedentes de este tipo de compromiso se basan en estudios de variables hipotetizadas correlacionadas con el compromiso afectivo. Estas variables pueden ser categorizadas de la siguiente manera:

- ♦ Características organizacionales; la literatura al respecto contiene soportes para la idea de que las variables de la estructura organizacional influyen en el compromiso afectivo. Recientemente en estudios relacionados al compromiso, se le ha prestado atención a las formas en que las políticas del nivel organizacional son designadas. Muchos de estas investigaciones hacen hincapié en cuan justas son dichas políticas evaluando situaciones específicas como tácticas de pruebas antidoping, de pagos y de estrategias para la toma de decisiones. Los resultados de los mismos reflejan correlaciones significantes positivas entre la percepción de justicia de la política y el compromiso afectivo.

Además de esto, la manera en que las políticas son comunicadas también se han relacionado con el compromiso afectivo, por ejemplo, Konovsky y Cropanzano (1991) c.p Allen y Meyer (1990) reportan alto compromiso afectivo en empleados que la organización les provee con adecuadas explicaciones de la nueva política de pruebas de drogas.

- ♦ Características de la persona; las investigaciones sobre este tema se han enfocado en dos tipos de variables: variables demográficas (género, edad, entre otros,) y variables disposicionales (valores, personalidad, entre otros). Sin embargo, las relaciones entre variables demográficas y compromiso afectivo, no son consistentes ni sólidas. Aunque algunos estudios han reportado diferencias de género en el compromiso afectivo, resultados de meta-análisis han mostrado que no existe relación entre ellos; refiriéndose a que las diferencias de género en el compromiso, cuando están presentes, son atribuidas a diferentes características laborales y experiencias vividas. Con respecto a las variables disposicionales, aunque algunos estudios han mostrado que empleados con alta necesidad de éxito y fuerte ética laboral tienen un compromiso afectivo más fuerte (Buchanan, 1974, c.p Allen y Meyer, 1990) no

hay evidencia suficiente de que individuos con características personales particulares se conviertan en empleados comprometidos afectivamente con su organización.

- ♦ Experiencias laborales; con estas variables se encuentra la más fuerte y consistente correlación con compromiso afectivo según los estudios previos. Con respecto a las características del trabajo indican que el alcance del cargo es utilizado para describir las mismas relacionando éstas con la satisfacción y la motivación (Hackman y Oldham, 1980 c.p Allen y Meyer, 1990), en donde muchas investigaciones han mostrado fuerte relación entre estas características y el compromiso afectivo. Además de lo anteriormente mencionado, se encuentra la relación entre empleados y supervisores o líderes quienes también influyen en el desarrollo del compromiso afectivo. En general, el compromiso afectivo para la organización es mayor en los empleados cuyos líderes les permiten participar en el proceso de toma de decisiones, (Jermier & Berkes, 1979; Rhodes & Steers, 1981 c.p Allen y Meyer, 1990) en aquellos que son tratados con consideración (Bycio et al, 1995; DeCotiis & Summers, 1987, c.p Allen y Meyer, 1990) y con justicia (Allen & Meyer, 1990a).

Según Cristina Bayona et al (2002), el compromiso afectivo o actitudinal puede ser caracterizado por al menos tres factores:

- ♦ Una fuerte convicción de los objetivos y valores de la organización
- ♦ La disposición de ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización
- ♦ El fuerte deseo de permanecer como miembro de la organización.

En el compromiso de continuidad se evidencian tres acciones y eventos según Allen y Meyer (1990) de dos juegos de antecedentes variables: inversiones y alternativas, la primera la estudian a partir de la teoría de Becker del side-bet presentado en la década de los 60. Siendo los “side-bets” las inversiones valoradas por el individuo que serían pérdidas si éste dejara la organización (Cohen y Lowenberg, 1990 c.p Becker, 1960). Con relación a las alternativas opinan que la accesibilidad percibida de las mismas será correlativamente correlacionada con el compromiso de continuidad.

Este tipo de compromiso es una formulación más reciente del compromiso calculativo (Morrow, 1993) incorporando la idea de facilidad de movimiento del trabajador de una organización a otra. Este compromiso de continuidad se refiere a que el individuo es consciente de que existen unos costes (financieros, físicos, psicológicos) asociados a dejar la organización en la que trabaja (Allen y Meyer, 1997). Puede suponerse que un elevado índice de desempleo en una sociedad acarreará un mayor compromiso de continuidad. (Vandenberghe, 1996, c.p Contreras y Lujano, 1999)

El compromiso normativo, que ha sido el menos estudiado, tiene que ver con el sentimiento de pertenencia del individuo a la organización, aunque más que de pertenencia, es de obligación, al sentir que es su deber, que es lo correcto. (Allen y Meyer, 1991). Este sentimiento de lealtad del individuo con la organización puede deberse a presiones de tipo cultural o familiar (Morrow, 1993). Este aspecto va en concordancia con la teoría de la reciprocidad, quien recibe algún beneficio adquiere el precepto moral interno de retribuir al donante. (Gouldner, 1960, c.p Contreras y Lujano, 1999)

La naturaleza del estado psicológico para cada forma de compromiso es completamente diferente. Los empleados con un fuerte compromiso afectivo permanecen en la organización porque así lo quieren, aquellos con un fuerte compromiso de continuidad permanecen en la organización porque lo necesitan, y los que tienen un fuerte compromiso normativo permanecen porque deben hacerlo. (Allen y Meyer, 1993)

6. Relación entre los componentes afectivo, normativo y continuo

Según Concha Rubio y Luis González (S/F) en su ensayo titulado “Examen de la relación entre compromiso organizacional afectivo y continuo para la Universidad de Salamanca, España”; y continuando con la hipótesis del modelo de tres componentes de compromiso organizacional, las dimensiones afectivas y continua están moderadamente relacionados. Esta moderada relación no impide que dentro del modelo de tres componentes, el compromiso afectivo y continuo se consideran dimensiones diferentes dado el bajo nivel de esta interrelación, normalmente presentan correlaciones próximas a cero. La distinción de dos subdimensiones dentro del compromiso continuo, vinculadas al sacrificio personal ligado al abandono de la organización y al número de alternativas posibles (Mc Gree y Ford, 1987, c.p

Rubio y González, S/F) aumenta el grado de complejidad ya que mantienen relaciones diferentes con el componente afectivo, positiva en el primer caso y negativa en el segundo.

Es posible que el componente afectivo este presente en cualquiera de los otros dos componentes, pues al implicar lazos emocionales que las personas forjan con la organización al percibir la satisfacción de sus necesidades, es posible que en el momento de evaluar las ventajas y desventajas de abandonar la organización según lo que ganará o perderá por dejar su empleo (compromiso de continuidad), los sentimientos de apego o desapego propios del compromiso afectivo, ejerzan cierto peso. (Rubio y González, S/F)

Con respecto al compromiso normativo podría ocurrir que al sentirse emocionalmente unido a la empresa no se sienta obligado a pertenecer a ella, sino que realmente desea seguir formando parte de la misma y se esforzará porque continúe siendo así. (Rubio y González, S/F)

7. Importancia y beneficios del compromiso organizacional

Mediante el compromiso organizacional, las empresas y en específico, el departamento de Recursos Humanos puede estudiar el grado de lealtad y vinculación del trabajador con la organización. De conseguir que los empleados se sientan parte de la organización y muy vinculados a la misma se estará logrando que el compromiso actitudinal aumente, se puede evitar la búsqueda de nuevas alternativas de empleo si se incrementa su compromiso de continuidad, ya que si la empresa se mantiene en buen posicionamiento en el mercado y sobrepasa cualquier oferta externa que se le pueda hacer al individuo, éste sabrá que los costes de dejar la empresa pueden ser muy altos, por lo que su compromiso de continuidad se mantendrá. Con respecto al compromiso normativo, si se logra que el trabajador cree un nexo real con la empresa, se le hace sentir como indispensable para la compañía, es factible que sienta que su deber es esforzarse por la misma por lo que su nivel de compromiso aumentará y por ende su desempeño, pero por los pocos estudios de esta clase de compromiso se dificulta poder establecer con seguridad la utilidad del mismo, ya que al depender éste de variables más culturales y familiares es incierta la respuesta que puede esperarse del trabajador. (Lagomarsino, S/F)

Numerosas herramientas pueden utilizarse para desarrollar el compromiso de crecimiento en los empleados. Por ejemplo, mediante una cuidadosa selección de los integrantes del equipo se puede fomentar un ambiente de trabajo estimulante, o el sistema de

promociones puede estructurarse de forma tal que premie a quienes realicen de forma destacada la tarea, abriéndoles perspectivas de avance; quienes no destaquen, por su parte, se verán relegados, característico de los sistemas up or out. Es típico de estos sistemas el mantener unos niveles de remuneración inferiores a los del mercado en las primeras etapas de la carrera, ofreciendo la expectativa de altas retribuciones una vez se avance en la organización, o se traslade a otra organización con la experiencia adquirida. (Lagomarsino, S/F)

El empleado comprometido es descrito según Allen y Meyer (1997) como aquél que permanece con la organización en sus fortalezas y debilidades, asiste regularmente al trabajo, trabaja todo el día (y quizás más), protege los bienes de la compañía y comparte sus metas. Visto desde la perspectiva organizacional, tener una fuerza de trabajo comprometida parecería claramente ser una ventaja.

El salario y el tiempo ocupado en el trabajo no son incentivos suficientes para crear el compromiso del trabajador, pero en la organización existen otros elementos que quizás pueden promoverlo, tales como oportunidad de realizar trabajo importante y retador, aprender nuevas habilidades, intercalarse con personas interesantes, desarrollarse como persona, y el ajustar los valores individuales con los de la organización. (Allen y Meyer, 1997)

Para finalizar, se señalan además de las prácticas antes mencionadas, otras herramientas que el departamento de Recursos Humanos puede utilizar para aumentar el compromiso del trabajador enunciadas por Dessler (1996), y citadas en la tesis de Cuberos y Dugarte (1999) titulada: *Congruencia entre valores individuales y organizacionales y su relación con el compromiso organizacional*. Dichas prácticas son las siguientes:

- ♦ Valorar la gente es primero: debe dársele a la gente, la importancia que merece. Sin el recurso humano, la misión de la empresa no podría obtenerse satisfactoriamente
- ♦ Comunicación en dos sentidos: es primordial que para comprometer al trabajador exista confianza entre superiores y empleados y esto se logra mediante adecuados procesos comunicacionales
- ♦ Contratación con base en el valor exhaustiva: los procesos de selección deben ser adecuados para reclutar al personal idóneo para la realización de las tareas requeridas por la empresa

- ♦ Seguridad en el empleo: la empresa debe lograr que el trabajador sienta que para la organización es importante la estabilidad del mismo dentro de la compañía
- ♦ Recompensas: debe crear adecuados sistemas de remuneración que recompense el esfuerzo del trabajador
- ♦ Autorrealización del empleado: La empresa debe contribuir al crecimiento del empleado dentro de la organización, creando planes de carrera y demás beneficios.

II.- Cambio organizacional

Muchos cambios están ocurriendo dentro de las empresas y cuando éste se hace presente, es imposible no reconocerlo, el problema está en que puede ser difícil distinguir aquello que lo detona. (Blake, R., Srygley, J. y Adams, A., 1991). Es por ello que las organizaciones no se pueden quedar observando y dejar que las cosas sucedan sin nada que puedan hacer, pues esto puede acarrear inseguridad en cuanto al propio futuro de la organización. Hay algunos cambios que ocurren inesperadamente, provocando una rápida inestabilidad si no se está preparado gerencialmente para el mismo. La alternativa, muchas veces, es saber lidiar con lo ocurrido intentando sacar el mejor provecho posible de la situación. Cuando una organización está atravesando muchos cambios, es más difícil para las personas hacerse cargo del control de sus carreras, dado que el mensaje abrumador indica que no hay control. (Reyes, A. y Velásquez, J., S/F)

Según Stephen Robbins (1998), la organización es una unidad social coordinada conscientemente, compuesta de dos o más personas, que funcionan con una base relativamente continúan para lograr una meta común o un conjunto de metas.

Para Chiavenato (2000), una organización sólo puede existir cuando hay personas capaces de comunicarse, además están dispuestas a actuar conjuntamente, y desean obtener un objetivo común.

Asimismo, Reyes y Velásquez (S/F) indican que muchas veces las personas no se comprometen con el cambio porque no saben lo que va a pasar. A razón de que lo nuevo no es algo definido, por lo tanto una forma de defenderse de lo desconocido es aferrarse a lo conocido y, consecuentemente negando lo nuevo. Un proceso de cambio ocurre de forma muy eficiente si todos están comprometidos con él. En tanto para que las personas se comprometan, éstas no pueden ser atropelladas por el proceso de cambio, como si fueran algo ajeno al mismo. En realidad, el cambio ocurre a través de las personas, y para que se considere a las personas como parte del proceso de cambio es necesario conocer sus valores, sus creencias, sus comportamientos.

Para estos autores, el término gerencia de cambio constituye uno de los aspectos más relevantes del proceso de globalización de la gestión de negocios, toda vez que tanto el gerente como la organización comienzan a enfrentar complejas situaciones de cambio en su entorno

que no deben ser atendidas de manera dispersa, sino que requieren de una plataforma mínima que asegure con éxito el cambio en la organización.

1. Concepto de cambio organizacional

Según Blake et al (1991) el concepto de cambio implica mucho más que la idea de mejorar, lograr mayores beneficios, hacer transformaciones radicales, entre otras cosas, así se encuentran otros autores, como Benjamín Tripier (2002), quien define al cambio como la transición entre una situación presente y una deseada. Consiste en moverse desde un equilibrio actual hacia un equilibrio futuro, pasando por un período de inestabilidad o desequilibrio.

Para Chiavenato (2000), el proceso de cambio organizacional comienza cuando surgen fuerzas que crean la necesidad de establecer transformaciones en una o varias secciones de la organización, éstas se clasifican en:

- ♦ Endógenas: son aquellas que provienen de adentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural; son ejemplos de ellas las adecuaciones tecnológicas, cambio de estrategias metodológicas, cambios de directivas, entre otros.
- ♦ Exógenas: son aquellas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno, son muestras de esta fuerza: los decretos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente (tanto físico como económico).

Además, Stephen Robbins (1998) resalta que el cambio no siempre es malo o representa resistencia, existe también el cambio planeado, el cual está constituido por esfuerzos deliberados encaminados a eliminar una situación insatisfactoria a través de la planificación de una serie de fases, acciones y estrategias que resultan de un análisis extenso del sistema total. El cambio planeado se realiza básicamente para:

- ♦ Lograr que los efectos del cambio perduren,
- ♦ Obtener un cambio participativo,
- ♦ Aplicar un cambio acorde con las necesidades de la organización,
- ♦ Aplicar las herramientas adecuadas,

- ♦ Poder predecir los efectos del cambio,
- ♦ Manejar adecuadamente la resistencia al cambio,
- ♦ Alcanzar la situación deseada a través de acciones prácticas y seguras.

Para este autor, los responsables de ejecutar los cambios son los agentes de cambio, que pueden ser los ejecutivos, altos gerentes o consultores externos.

Según Jorge Fernández (2004), el proceso psicológico por el que las personas deben pasar para encontrarse en sintonía con la nueva situación, es lo que se define como transición. El cambio no sucede sin este proceso. Es ese momento intermedio entre la situación actual y la deseada. Es en esta etapa, donde los actores involucrados no ven totalmente claro el norte de la situación y emergen las trabas, las dudas, los costos del cambio, las desventajas del mismo y los perjuicios personales que esta nueva situación les podría traer aparejado a cada uno, tales como: pérdida de poder, de status, duplicidad o sobrecarga de tareas, posibles nuevos jefes, y asimismo, emergen auto cuestionamientos acerca de su capacidad, e interrogantes de las más diversas, y en muchos casos justificada índole.

De igual manera, Fernández (2004) considera que, lo que caracteriza a este momento es la incertidumbre; y la misma tiene un impacto directo en el desempeño y motivación de las personas afectadas y genera, como consecuencia primaria, reacciones de la más variada magnitud, que si no son escuchadas y acompañadas, pueden dificultar de manera extrema, el camino hacia el objetivo deseado. Como queda de manifiesto, es el momento en que el cambio tiene más posibilidades de fracaso, aunque el mismo logre implementarse.

Además este autor indica, que para recorrer la transición, es importante que todo facilitador o responsable de un proceso de cambio comience por:

- ♦ Entender el por qué del cambio, y asumir su propia transición,
- ♦ Visualizar la situación sistémicamente; entendiendo el todo, sus partes, las interrelaciones existentes entre dichas partes involucradas, y el impacto que una decisión puede generar en el resto del sistema objeto de cambio,
- ♦ Reconocer que la resistencia al cambio es una verdad a medias: muchas empresas se aferran al paradigma de la resistencia para justificar de antemano el fracaso del cambio. La resistencia es una reacción natural, predecible y humana,

- ♦ Aceptar reacciones de toda índole, al menos en una primera etapa. Si no hay reacción en un proceso de cambio, no hay cambio. La gente reacciona cuando percibe que algo está cambiando,
- ♦ Minimizar, no ignorar, el impacto emocional que toda situación de cambio genera, y el tomar decisiones, a veces no deseadas, que todo proceso de cambio supone,
- ♦ Acortar al máximo posible el período de transición, suministrando información acerca de la marcha del proceso, generando coaching y compartiendo, por qué no, la incertidumbre. El líder no tiene por qué saberlo todo,
- ♦ Comprender que las personas no son artefactos que cambian en una fracción de segundo de un estado al otro, sino que requieren su tiempo y habrá que acompañarlas en ese camino, a través de capacitación formal o informal, foros de discusión, sesiones de coaching, creación de una estructura de mentores, entre otros,
- ♦ Comunicar, comunicar y comunicar. (Fernández 2004)

Noel Tichy (1997) c.p Fernández J. (S/F) en su obra *The Transformational Leader*, destaca la necesidad de apoyo personal durante el proceso de cambio, cuando sostiene que, “(...) en el drama de la transformación, los líderes deben dirigir a la organización hacia el futuro creando una visión positiva de lo que la organización puede alcanzar y proveer simultáneamente el apoyo emocional necesario para los individuos que afrontan el proceso de transición”.

Para Ramiro Ponce (S/F), las etapas que una persona o una organización atraviesan, cuando algo cambia en su vida personal o profesional, muchas veces se parecen a las etapas de un proceso de duelo. Estas etapas son:

a) **La Negación:** en esta etapa los trabajadores asumen que no es cierto que las cosas hayan cambiado o que vayan a cambiar. En las organizaciones, es frecuente que algunos grupos, a veces los sindicatos, a veces los mandos medios, tiendan a quedarse estancados por un tiempo en esta etapa. Es decir, que su postura es "Aquí nada va a cambiar". Esto contrasta con la postura de la alta gerencia "Debemos cambiar" y del

personal operativo "¿Cuándo va a cambiar esto?". Por ello, es en los mandos medios, en los cuales usualmente, suele encontrarse la mayor resistencia al cambio.

b) La cólera: Aparece el resentimiento con el jefe, con los compañeros, como una manera de lidiar con la realidad, en el momento en que ésta ya no puede seguir siendo negada. Se culpa a otros de lo que está ocurriendo y muchos trabajadores sienten que hay cierta injusticia ("¿Por qué yo...?!").

Cuando esta etapa se da en las organizaciones, cobra relevancia todo lo que tiene que ver con proveer información abundante, frecuente y consistente. Si esto no se hace, la cólera conduce a la invención de historias terribles y empeora las cosas.

c) La Negociación: Esta es una etapa de regateo interno, en la cual, para poder asimilar la nueva situación, muchos empleados se quejan internamente sobre si por lo menos, la nueva situación se hubiera dado de manera más benigna. ("Si por lo menos, me lo hubiera dicho de otra manera..." "me hubieran dado más tiempo para adaptarme"...).

Cuando esta etapa se da en las organizaciones, usualmente, las personas han empezado a asimilar el cambio y han iniciado algunos intentos de adaptación al nuevo sistema. Este es un período de transición en el cual el cambio ha ganado parcialmente algunos adeptos, aunque por supuesto, algunos colaboradores aún estarán en la etapa de negación y otros en la etapa de cólera. Por ello, la empatía juega un papel importante en esta fase de negociación interna.

d) Depresión Transitoria: Acá la realidad se ha vuelto innegable (que el nuevo sistema de trabajo ha llegado para quedarse y que el antiguo sistema ya no regresará jamás). Ya los trabajadores no están enojados, y se da el fenómeno de que transitoriamente se sienten vacíos, sin energía, sin entusiasmo, desalentados. Tanto a nivel personal como organizacional los empleados ponen en duda su propia competencia, y su autoestima es frágil en esta etapa. Sin embargo, si toleran y aprenden lo que la experiencia de cambio significa (y acá la asesoría organizacional es importante) esta etapa es como un camino transitorio, que fortalece y hace madurar.

En el contexto organizacional esta es la etapa más difícil. Las personas están claras de que el nuevo sistema ha llegado para quedarse pero aún no lo manejan del todo, y tienen que lidiar con esta frustración. Por otra parte, saben que no pueden regresar al sistema antiguo.

Hay al menos cinco elementos que son claves para que esta etapa de Depresión Transitoria se haga menos larga, y con frecuencia son éstos los que determinarán la diferencia entre el éxito o el fracaso del proyecto de cambio. Es necesario que haya:

- ♦ Un líder reconocido como propietario del proceso de cambio que goce de alta credibilidad;
- ♦ Una visión razonablemente clara de cómo lucirá el futuro. Sin una visión coherente, compartida y sentida, las personas no encuentran un sentido de propósito para el cambio. La visión es la que inspira y ayuda en los momentos difíciles. La visión organizacional del cambio, no se formula en este momento, pero es en esta fase en la que se torna vital para sostener el momento del proceso de cambio;
- ♦ Un sentido de urgencia positivo. No hay tiempo acá para pasarse en la autocompasión todo el día. El líder tiene mucho que ver con reforzar todo el tiempo este sentido de urgencia positivo
- ♦ Capacitación para el cambio y sensibilización acerca de lo que está ocurriendo. Acá es dónde los psicólogos organizacionales, en particular, pueden hacer una diferencia vital entre el éxito y el fracaso del proyecto de cambio;
- ♦ Retroalimentación y reconocimiento acerca de lo que se ha conseguido: Esto restaura la confianza temporalmente perdida durante esta fase de la Depresión Transitoria. El líder ha de saber cuando ser asertivo y empujador y cuándo ha de reforzar los logros y reconocer no sólo los resultados sino el esfuerzo. Los colapsos del proceso de cambio, usualmente provienen en buena medida, de líderes a quienes en esta fase, sólo se les ocurre seguir presionando

e) La Aceptación y el Crecimiento: Finalmente, una vez que los trabajadores salen de la depresión transitoria, llegan a aceptar el cambio, modifican su actitud, aprueban el nuevo sistema, y descubren que han alcanzado un nuevo estado de tranquilidad y conciliación auténtica, y que en el proceso han madurado y crecido, ya sea personal u organizacionalmente.

De esta manera llega la fase en la que se logra incorporar el nuevo sistema. Queda ahora pendiente el institucionalizarlo, para que ese haga duradero. Cuando ya nadie nota que ha cambiado la organización, éste es el mejor síntoma de que el cambio se ha institucionalizado.

2. Resistencia al cambio

La palabra cambio se refiere a cualquier situación en donde se dejan determinadas estructuras, procedimientos, comportamientos, para adquirir otras, que permitan la adaptación al contexto en el cual se encuentra el sistema u organización, y así lograr una estabilidad que facilite la eficacia y efectividad en la ejecución de acciones. (Menchaca, S/F)

Cuando el sistema se encuentra en equilibrio y percibe la amenaza de la inestabilidad e incertidumbre que traen consigo las modificaciones, se da la resistencia al cambio, la cual es una reacción esperada por parte del sistema y se puede definir como aquellas fuerzas restrictivas que obstaculizan un cambio. (Menchaca, S/F)

Para Menchaca (S/F), existen dos principales razones por las que existe la resistencia al cambio:

- ♦ La conformidad con las normas; las normas sirven para regular y controlar la conducta de los individuos de un grupo, por lo que en el momento en que es necesario efectuar un cambio que se contrapone o altera las normas del grupo, lo más probable es que encuentre resistencia, dada la amenaza a la estabilidad.
- ♦ Cultura en la organización; la cultura de un grupo y organización es lo que da unidad e identidad a la vida de éstos, por lo tanto, cuando se intenta modificar algún aspecto de la empresa, se alteran algunos elementos de su cultura, aquí es donde surge la resistencia al cambio. Mientras más grande sea la diferencia entre los nuevos valores y actitudes con los anteriores, mayor será la resistencia.

La administración de la resistencia al cambio incluye la eliminación del miedo a lo desconocido, que es el principal factor que ocasiona resistencia. El cambio debe ser preparado de tal forma que provoque el menor número posible de problemas y temores. (Menchaca, S/F)

Stephen Robbins (1998), ha definido dos fuentes de resistencia: las individuales y organizacionales, aunque en la práctica éstas suelen hallarse superpuestas.

a) Resistencia individual

Este autor indica que las fuentes individuales de resistencia al cambio estriban en características humanas básicas, como las percepciones, la personalidad y las necesidades. A continuación se presentan las cinco más comunes:

- ♦ Hábito: Cuando los cambios son obligados, como por ejemplo, traslado de la empresa donde trabajamos a otra localidad, seguramente habrá un cambio en algunos de los hábitos: levantarse más temprano, tomar otras rutas para llegar a nuestro trabajo, etc.; sin embargo, cuando tenemos que enfrentarnos a los cambios, la inclinación a responder en la forma o formas acostumbradas se convierten en factor o factores de resistencia.
- ♦ Seguridad: La gente, con una fuerte necesidad de estar segura, presenta resistencia al cambio porque se siente amenazada en sus sentimientos de seguridad. Si en las instituciones gubernamentales se anuncia que se va a despedir a un porcentaje de los trabajadores, muchos de los empleados temen que sus puestos estén en peligro.
- ♦ Factores económicos: En este sentido, existe preocupación de que los cambios reduzcan los ingresos. Los cambios en los paradigmas establecidos por muchos años, generan temores económicos en la gente, porque, a veces, se cree no poder desenvolverse con estos nuevos criterios; es decir, que se siente temor porque se cree que la productividad será menos que proporcional y, asimismo, el salario.
- ♦ Miedo a lo desconocido: Los cambios sustituyen lo conocido por la ambigüedad y la incertidumbre.
- ♦ Procesamiento selectivo de la información: Como se sabe, aunque no siempre se está consciente de ello, los individuos conforman su mundo a partir de sus propias percepciones. Si son personas con una mentalidad demasiado conservadora, que viven en el pasado, son de quienes se puede esperar menos que participen en un proceso de cambio. Están atentas a escuchar lo que quieren oír y cierran sus oídos a toda información que pone en tela de juicio el

mundo que han creado. Aquí se cae en el dogmatismo y el fanatismo a diferentes niveles del pensar humano.

b) Resistencia organizacional

Según Robbins (1998), las organizaciones por su naturaleza, son conservadoras, se resisten activamente al cambio. Este autor ha identificado seis fuentes de resistencia organizacional:

- ♦ Inercia estructural: Las organizaciones tienen mecanismos interconstruidos para producir estabilidad. Las personas que son contratadas en una empresa son elegidas para que se acoplen; luego son moldeadas y dirigidas para que se comporten de cierta manera. Cuando una organización es confrontada con el cambio, esta inercia estructural actúa como una balanza para mantener la estabilidad.
- ♦ Enfoque limitado del cambio: Las organizaciones están formadas por varios sistemas interdependientes. No se puede cambiar uno sin afectar los demás.
- ♦ Inercia de grupo: Si los individuos quieren cambiar su comportamiento, las normas del grupo pueden actuar como una restricción.
- ♦ Amenaza a la experiencia: Los cambios en los patrones organizacionales podrán amenazar la experiencia de los grupos especializados.
- ♦ Amenaza a las relaciones establecidas de poder: Cualquier redistribución de la autoridad en la toma de decisiones pueden amenazar las relaciones de poder establecido en las organizaciones. La introducción de la toma de decisiones participativa o los equipos de trabajo autodirigidos, es la clase de cambio que con frecuencia son visto como una amenaza para los gerentes y supervisores.
- ♦ Amenaza a las distribuciones establecidas de los recursos: Aquellos grupos que controlan los recursos con frecuencia ven al cambio como una amenaza.

3. Factores que permiten superar la resistencia a los cambios

Robbins (1998) propone seis tácticas que pueden emplear los agentes de cambio para disminuir la resistencia al cambio:

- ♦ Educación y comunicación: Algunos expertos son de la opinión que es posible acudir a la comunicación con los trabajadores para ayudarlos a comprender mejor la lógica de los cambios; pero, más que la posibilidad, la educación y la comunicación son una imperiosa necesidad de todos los seres humanos. La mala comunicación y la falta de una comunicación eficaz constituyen un factor de conflictos personales y fuente de resistencia. Por ello, se deben tener claras las funciones de la comunicación: de control, de motivación, de expresión emocional y la función de información.

Entre las herramientas educativas, orientadas a los trabajadores, pueden utilizarse las conversaciones individuales, los memos, las presentaciones grupales o informes. De la resistencia al cambio hay un paso muy importante: que las relaciones entre la gerencia y los trabajadores se caractericen por la confianza y la credibilidad mutuas.

- ♦ Participación: Se dice que es difícil que los individuos se resistan a una decisión de cambio en la que tomaron parte. Esto es cierto, porque cuando los trabajadores son tomados en cuenta, desde luego, si en ellos está la experiencia y el conocimiento para hacer contribuciones significativas, su participación puede reducir la resistencia al cambio, con lo que se logra también incrementar el sentido de compromiso, así como mejorar la calidad de la decisión de cambio.

- ♦ Facilidad y respaldo: Este medio, al igual que todos los otros agentes de cambio, puede ser un coadyuvante importante para reducir la resistencia. Como se dijo, regularmente en todo proceso de cambio, prevalece en algunos trabajadores, la incertidumbre, el temor y la ansiedad, por lo que, para facilitar el cambio, se puede hacer uso de la asesoría y la terapia, la capacitación en nuevas habilidades, etc.

- ♦ Negociación: Este es otro medio utilizado por algunas empresas para reducir la resistencia al cambio; por ejemplo, si existen pocos trabajadores

que se resisten, y que por su experiencia son valiosos para la empresa, se puede llevar a cabo un plan de negociaciones consistente en un mejoramiento de sus remuneraciones que satisfagan sus necesidades. Desde luego, esto debería estar acompañado, en cualquier caso, de la generación de un entorno de confianza en que el cambio va a dar lugar a un ambiente de trabajo cuantitativa y cualitativamente mejor. De lo contrario, la supresión de la resistencia obedecerá al interés monetario únicamente; además, puede dar lugar a que otros trabajadores imiten la actitud de sus compañeros, llegando al chantaje y a la creación de un círculo vicioso que puede ser muy difícil de manejar.

♦ Manipulación y cooptación: Con respecto a estos agentes de cambio, aunque son utilizados por muchas empresas para lograr sus propósitos, se consideran alejados de la ética y la moral. En el caso de la manipulación, se falsifican y distorsionan los hechos, intencionalmente, para hacerlos aparecer más atractivos, retener información deseable o crear rumores falsos, para que los empleados acepten los cambios. Un ejemplo puede ser el hecho que la dirección amenaza con cerrar cierta fábrica si los trabajadores se rehúsan a un recorte salarial general; aunque esto va a quedar en la amenaza, únicamente para lograr los propósitos apuntados antes. Sencillamente, no existe la sinceridad de propósitos. En el caso de la cooptación, se combina la manipulación y la participación. Se trata de ganarse a los líderes de un grupo que se resiste, dándoles un puesto clave en la decisión de cambio; entonces, se quiere el consejo de éstos no para decidir mejor, sino para obtener su respaldo.

♦ Coerción: Al igual que la manipulación y la cooptación, es otro medio negativo, que evidencia más las debilidades que las fortalezas empresariales, para lograr cambios dentro de la empresa. En este caso, lo que prevalece es la aplicación de amenazas o fuerza directa contra los reacios.

En general, todo cambio debe apelar a las buenas maneras, al desarrollo de ciertos valores basados en la armonía, el equilibrio, con lo cual se beneficie la parte patronal y laboral, para lograr juntos la competitividad y el crecimiento de la empresa.

III.- Procesos de reducción de personal

Los procesos de reducción de personal son comunes en el clima económico retador que se vive en la actualidad, según DBM and the Center for Organizational Research (2003). Esta empresa consultora con operaciones a nivel mundial incluyendo Venezuela, expresa que en el período de 1999 al 2003, el 88% de los participantes encuestados atravesaron por procesos de reducción de personal en sus organizaciones.

Entre las razones que han motivado la reducción de personal en los últimos años, según Edgar Eslava (S/F), en su artículo *Outplacement: un adiós con menos dolor*, se encuentran:

En primer lugar, la globalización de la economía, el desarrollo tecnológico; las fusiones de las empresas, los cierres, las reducciones, las reestructuraciones, tercerización de servicios (outsourcing), la reconfiguración de los puestos de trabajo, el cambio en los perfiles de cargo, la reducción de la nómina de personal; éstas son algunas de las consecuencias de este fenómeno mundial que afecta a todos los países del mundo. La innovación tecnológica y la adecuación al mundo moderno, constituye hoy en día un imperativo estratégico de vida para todas las organizaciones, en la cual, se deben comprometer firmemente, para asegurar su subsistencia en un entorno cada vez más competitivo y cambiante; ello inevitablemente exige a las empresas la necesidad de optimizar la eficiencia del personal y por ende la calidad de sus productos y servicios.

En segundo lugar, las causas que originaron este cambio han sido las recesiones económicas de los años 1980-1990, que aún sigue en la actualidad agudizándose, unida al largo deterioro en la competitividad global de las empresas, provocando, que muchas firmas al innovar tecnología, se vieran sobrecargadas de personal, sintiéndose lentas e ineficientes.

En tercer lugar, una razón fundamental constituye la falta de visión de futuro de algunos trabajadores que, amparados en la “Tradicional estabilidad laboral” o de sus contactos o afinidad con ejecutivos prominentes, hicieron pocos esfuerzos para actualizarse y capacitarse permanentemente, optimizando sus competencias profesionales, personales y laborales, condición necesaria para mantenerse en el empleo, enfatizando la necesidad de mantener un mercado personal, que favorezca un comportamiento asertivo y relaciones interpersonales favorables a todo nivel, proyectando confianza, lealtad y compromiso dentro de su equipo de trabajo y frente a sus superiores.

En cuarto lugar, la alta competitividad y oferta de los mercados, con la consiguiente imposibilidad de mantener los precios en los productos y servicios, generando cada vez menores márgenes de utilidad, es otra de las razones que han conducido a que muchas empresas, se hayan visto obligadas a disminuir los costes de personal para mantener e incrementar sus beneficios, lo que ha dado lugar a que la reducción de la estructura y costos de personal (downsizing), sea una de las alternativas a implantar, por tanto estos programas, no han sido un mero fenómeno coyuntural, sino una tendencia que aún sigue vigente en todos los países del mundo, con mayor repercusión en aquellos en vías de desarrollo.

Entre los principales procesos de reducción de personal se encuentran la reducción de plantilla (downsizing), el tamaño correcto (rightsizing), rediseño (resizing) y reingeniería. Según lo refiere el especialista Rodolfo Biasca (1992), con el downsizing se busca que las organizaciones produzcan lo mismo o más, pero con menos recursos, reduciendo el tamaño. Ello exige el análisis de la estructura de la empresa tanto de los aspectos físicos (tamaño, localización y uso del espacio, tecnología, red de distribución); administrativos (organización, jerarquía, centralización, procedimientos y flujos de información); así como de los humanos (cultura, liderazgo), financieros y legales. El Rightsizing se refiere a que las organizaciones, más que reducir su tamaño, deben buscar su tamaño correcto, aquel que les depare mayores ventajas para competir dentro de su entorno y mercado específico. El Resizing significa el rediseño del tamaño de las empresas reestructurando las operaciones. Constituye un cambio importante de alguna o todas las variables estructurales de la organización (físicas, administrativas, recursos humanos, financieras y legales), de tal manera que se llegue a replantear la forma en que la empresa debe competir. Para los efectos de esta investigación, se utilizará como proceso de reducción de personal el downsizing.

En una investigación realizada en la Universidad de Salamanca por María Sánchez e Isabel Suárez (2003), indica que la definición más amplia sobre reducción de plantilla (downsizing) es la realizada por DeWitt (1998), que significa reducción selectiva de los recursos de la empresa. Para estas autoras, el downsizing es una práctica de reducción planificada y permanente de la fuerza de trabajo, que puede implementarse bajo ciertas modalidades y que está dirigida a aumentar la eficiencia y competitividad de la empresa.

Los trabajos sobre los antecedentes de la reducción de plantilla (downsizing) se han centrado en anuncios de despidos masivos o no han indagado acerca de la forma elegida por la

empresa para reducir su tamaño. Sin embargo, no sólo son posibles los despidos sino también otras modalidades, menos traumáticas, como despidos con recolocación, jubilaciones anticipadas, o congelación de contrataciones.

DeWitt (1998) c.p Sánchez et al (2003), planteó tres enfoques sobre la reducción de plantilla (downsizing):

- ♦ Recorte de gastos (retrenchment): mantiene y refuerza el nivel de una empresa, al mantener o incluso aumentar las salidas (outputs), sin sacrificar su alcance.
- ♦ Redimensionamiento (downscaling): uso de recortes permanentes de recursos humanos y físicos para mantener la línea de productos y el alcance del mercado.
- ♦ Racionalización de la cartera de negocio (downscoping): se combina una reducción de recursos humanos y físicos, con una simplificación de los sistemas organizativos, es decir se empieza a producir menos.

Los casos más recientes de empresas que están llevando reducción de personal es IBM, que planea salir de unos 10000 a 13000 trabajadores, sobre todo en Europa, donde la compañía ha mostrado un menor crecimiento en sus ventas. Esto le llevará a una reducción de sus costos entre 1500 y 1700 millones de dólares en este trimestre.

Para Carlos López (S/F), las firmas han entendido que no es desincorporando a la gente como se crean relaciones y climas laborales exitosos, se han dado cuenta que mantener políticas de reducción de personal sin más solo resulta en descensos del desempeño y la motivación de quienes se quedan lo cual puede generar un resultado totalmente contrario al que se busca cuando se despide personal: en vez de ahorrar costos y permitir la disminución de pérdidas o aumentar beneficios se consigue aumentar las pérdidas o disminuir los beneficios

Según Edgar Eslava (S/F), la desvinculación asistida (outplacement), es un programa que reúne una serie de estrategias de apoyo, orientación psicológica y técnica, para aquellas personas sujetas a una desvinculación laboral producto de un proceso de reducción de personal. Las organizaciones están tratando que el impacto del despido no sea traumático, tanto para aquellos trabajadores que salen de la empresa como para aquellos que continuarán en la organización, afectando lo menos posible la atmósfera psicológica empresarial actual, que seguramente en éstas condiciones, estará cargada de tensiones, incertidumbres y temores.

IV.- Programa de desvinculación asistida (Outplacement)

1.- Antecedentes del programa de desvinculación asistida (outplacement)

Desde la década de los cuarenta, los psicólogos industriales estadounidenses desarrollaron una serie de estrategias de apoyo y orientación destinadas a facilitar la búsqueda inteligente de un nuevo empleo, para las personas despedidas, procurando que el período del desempleo fuese lo más reducido posible (Haldane, 1940, c.p Ruiz, material de clase, 2004). El progreso de estas estrategias ha llevado a considerar actualmente, la desvinculación o despido como parte de un ciclo profesional propio de determinadas condiciones socioeconómicas más que un acto aislado. (Vermot-Gaut, 1989, c.p Ruiz, material de clase, 2004)

Inicialmente, este proceso de apoyo u orientación, recibió el nombre de decruitment o de hired pero estas expresiones no tuvieron éxito. Se atribuye a David North, el haber acuñado en los años sesenta, la expresión Outplacement, la cual no tiene traducción castellano y ha perdurado hasta hoy, según destaca Brittain, (1982) c.p López, L (1997). Sin embargo se suele utilizar términos como Desvinculación y cuando se desea expresar que se trata de un programa, se emplea, Desvinculación Programada o Desvinculación Asistida. (Rodríguez-Kábana, 1987, c.p López, L (1997)

Según Barroso (1996), en este nuevo ambiente organizacional, la palabra clave es cambio, en la antigüedad una persona salía por jubilación o por problemas de desempeño, pero actualmente las empresas, en vez de crecer, deben decrecer para sobrevivir, por esto la Desvinculación Programada se está convirtiendo en una opción para las empresas que confrontan una separación de empleados. El futuro de este programa en Venezuela depende de que se cree una cultura no sólo de entrada, sino además de salida de personal para así separar a los empleados de manera profesional.

2. Definición del programa de desvinculación asistida

El programa de desvinculación asistida (outplacement) constituye una solución ética y sin traumas para la reorientación de carrera o recolocación de ejecutivos, tal y como afirma Uría (S/F) c.p Lisbona (S/F), que lo define como el conjunto de estrategias y de técnicas que

permite, a las personas que deben dejar las empresas, tener posibilidades reales de encontrar rápidamente y en las mejores condiciones posibles, tanto psicológicas, materiales, familiares, entre otras; una nueva situación que haga compatibles sus objetivos personales y profesionales con la realidad del mercado de empleo y en la que tenga posibilidades de éxito.

Según Lorca Brittain (1992) c.p López, L (1997), es 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. Como proceso de cambio de empleo, la desvinculación asistida (outplacement) utiliza recursos técnicos provenientes de áreas de la psicología laboral bastante amplias: evaluación del desarrollo profesional; evaluación individual; consejo personal; estrategias de marketing profesional y entrevista, y, aprender a usar el Mercado de Empleo.

Sin embargo, podría ser un error estimar que el outplacement solo ayuda a solucionar dificultades de la persona individual. También contribuye a disminuir las consecuencias del despido o desvinculación que son experimentadas por la organización, además del costo mismo de la partida, tales como eventuales costos de reemplazo, incidencia negativa sobre la moral laboral, desgaste de la productividad de los trabajadores que permanecen en la empresa y la administración de los sentimientos negativos de culpa generados por presión psicológica sobre los directivos que asumieron la responsabilidad por el despido. (Vermot-Gaut, 1989) c.p López, L (1997)

Para Sastre (1995), el programa de desvinculación asistida (outplacement), es un servicio que una empresa aporta a uno o varios trabajadores despedidos, bien por sus propios medios o a través de consultores externos, a través del cual se ofrece a dichos trabajadores el asesoramiento, la formación y los medios necesarios para lograr una transición en su carrera, consiguiendo un nuevo trabajo en otra empresa lo más adecuado posible a su perfil y preferencias en el menor plazo posible, reduciendo así los perjuicios económicos y psicológicos que genera toda situación de despido.

La definición actualmente más aceptada, que será tomada como referencia en esta investigación, es la empleada por Rodríguez-Kábana (1987) c.p López, L (1997), y coincide con la cualidad del proceso que desde el comienzo se atribuyó al programa de desvinculación asistida (outplacement), admitiendo que éste no es sólo una transición entre uno y otro empleo, sino otorgándole una ampliación de sus posibilidades. Este autor señala que el programa de

desvinculación asistida (Outplacement), es un proceso de asesoría, apoyo, orientación y capacitación dirigido a la persona por egresar o ser transferida para la búsqueda de un nuevo empleo o actividad de calidad, nivel y condiciones similares a las de su anterior ocupación, en el menor tiempo posible.

Además, el programa de desvinculación asistida es una técnica de la nueva gerencia de Recursos Humanos, con la que se opta por la racionalización de los costos laborales para hacer a la empresa más liviana y flexible, en su necesidad de supervivencia exitosa. (Revista Producto, 2001)

3. Etapas del programa de desvinculación asistida

El proceso según Carlos López (S/F) se divide en cinco etapas:

- ♦ Diagnóstico: corresponde al análisis situacional, durante éste se diseña el programa, se plantean sus objetivos y alcance, se identifican los candidatos a desvincular, se desarrollan las estrategias de comunicación y se planifica la totalidad del programa.
- ♦ Intervención: esta etapa busca determinar las necesidades de capacitación de los individuos a través de pruebas psicométricas, mediante su aplicación se pueden determinar las fortalezas, competencias y habilidades del candidato.
- ♦ Preparación : luego de identificar qué puede hacer el candidato, qué le gusta y en dónde se siente a gusto, se procede a desarrollar un plan personal de desarrollo de competencias que comprende labores de mercadeo personal y capacitación para luego planear la forma en que se introducirá de nuevo al mercado laboral.
- ♦ Implementación: se trata de desarrollar un plan individual de rediseño de carrera o potencialización, estableciendo si el individuo puede crear su propio negocio, si existe la posibilidad de que siga trabajando con la misma empresa pero mediante outsourcing o cuáles son los mejores perfiles de empleo que puede explotar. Se emprende entonces una campaña de búsqueda, acompañada de perfeccionamiento de habilidades para la consecución de nuevos trabajos, en la cual se busca mejorar las habilidades de comunicación y

negociación del individuo, todo ello encaminado a la consecución del nuevo empleo.

- ♦ Retroalimentación: una vez que el individuo se ha empleado nuevamente, ya sea de forma independiente o a través de una empresa, se procede a evaluar conjuntamente el programa y a examinar cada experiencia para determinar cómo y en que mejorar.

4. Objetivos del programa de desvinculación asistida

Según Rodríguez-Kábana (1986) c. p López, L (1997) coexisten elementos comunes que pueden resumirse en los siguientes:

- ♦ Contribuir a disminuir al mínimo posible la duración del período de paro o cesantía del desvinculado;
- ♦ Proporcionar respaldo técnico-profesional al egreso o despido, convirtiéndolo en un proceso administrativo integrado, de forma natural, a la vida organizativa;
- ♦ Apoyar a los directivos o ejecutivos que deban efectuar el despido;
- ♦ Procurar que la desvinculación sea percibida por el afectado como un desafío y una nueva oportunidad, más que como un quiebre o una desgracia;
- ♦ Evaluar y facilitar medios a los trabajadores desvinculados para su reinserción, reconversión laboral o su autoempleo de acuerdo a sus capacidades;
- ♦ Mejorar la calidad de vida durante la jubilación y disminuir el temor a la jubilación anticipada;
- ♦ Evitar el deterioro del clima laboral dentro de la empresa que procede a los despidos;
- ♦ Asegurar el mantenimiento de una buena imagen ante la opinión pública, que podría no comprender el proceso de desvinculación.

5. Funcionamiento y modalidades de aplicación del programa de desvinculación asistida

El programa de desvinculación asistida (outplacement) puede ir dirigido a un trabajador en concreto con una atención personalizada, especialmente de nivel directivo; o un grupo de trabajadores afectados por una decisión de reducción de plantilla, en cuyo caso se habla del outplacement grupal. (Sastre M., Aguilar E., 2003)

El outplacement individual tiene dos modalidades (Sastre M., Aguilar E., 2003):

- ♦ Temporal: la duración del entrenamiento y asesoría se limita a un plazo temporal determinado, no está ligado a la recolocación efectiva del empleado,
- ♦ Indefinido: la asesoría es sin límite de tiempo, hasta conseguir la recolocación efectiva del candidato.

En el outplacement colectivo se busca reducir la conflictividad y la pérdida de productividad que habitualmente acompaña a estas situaciones, intentando recolocar en el menor tiempo posible y en las mejores condiciones al personal que egresa. Para ello, suele desarrollarse un seminario de preparación a la búsqueda de empleo, a partir del cual se profundiza en los aspectos básicos tales como elaboración del currículum vitae, respuestas a anuncios de empleos, entrevistas de selección, entre otros. Posteriormente se organizan jornadas de seguimiento de los progresos realizados y se crean antenas de empleo donde se detectan puestos disponibles acordes con los perfiles de los candidatos. (Sastre M., Aguilar E., 2003)

Además Shuman (1983) c. p López, L (1997) admite, en forma simplificada, la existencia durante la evolución del programa de desvinculación asistida (outplacement), de dos modelos adicionales de trabajo, los cuales diferencian en relación a si quienes efectúan la acción profesional pertenecen o no, a la organización que realiza la desvinculación.

En el primer caso, es decir con los propios recursos de la organización, se realiza una entrevista general con el empleado desvinculado destinada al aconsejamiento (*counseling*) para el entrenamiento, el cual es voluntario, y una posterior orientación para la campaña de búsqueda de empleo. Este trabajo lo realizan tanto gerentes como especialistas. Ésta suele ser la forma de operar de grandes corporaciones multinacionales.

En el segundo caso, se efectúa un programa con especialistas en psicología laboral externos, que realizan el programa completo: apoyo y reconstitución del autoconcepto y la

autoestima, asesoramiento para la transición, evaluación de potencial, desarrollo de objetivos laborales y conducción de una campaña de búsqueda de empleo, la cual, en todos los casos, es responsabilidad y tarea esencial del desvinculado.

Sin embargo, a pesar de disponer de servicios de outplacement internos, algunas empresas grandes suelen además, emplear psicólogos consultores externos para ejecutivos de alto nivel, casos difíciles y otros problemas complejos que pueden estar sobre las habilidades de los consejeros internos. Según Shuman (1983) c. p López, L (1997) estos recursos internos se justifican si, anualmente, la firma requiere consejo para cuarenta o cincuenta personas, considerando que cada persona necesita en promedio cuarenta a cincuenta horas de counseling.

Proporcionar consejo con recursos internos puede ser recomendable cuando es más económico que el servicio externo, si además se conocen las posibilidades de reinserción adecuadas y porque esta tarea puede estar, de esta forma, más fácilmente integrada con otros servicios propios del área de recursos humanos.

Debe tenerse presente, sin embargo, que el servicio de outplacement interno tiene algunas limitaciones, entre las cuales se señala la contradicción que podrían observar los trabajadores entre quien despide y aconseja a la vez, lo que afectaría la credibilidad. Además, puede presentarse un razonable temor a la escasa confidencialidad sobre la información referida al desvinculado y cierta resistencia por parte de los ejecutivos a ser aconsejados por miembros del grupo que en algún momento previo, dirigían.

El flujo del trabajo que el especialista desarrolla puede ser esquematizado en un modelo práctico que facilita a los interesados la comprensión de las diversas etapas por las cuales transcurre el cambio de su condición laboral con el apoyo del outplacement. Estas etapas se podrían resumir en las siguientes, ya sea con una perspectiva individual y/o colectiva:

- ♦ Último empleo o cargo: Constituye el punto de partida del proceso de apoyo y orientación, el cual evalúa la experiencia laboral, los hábitos de trabajo y la disciplina industrial personal.
- ♦ Reconfiguración Profesional: Considerando los datos obtenidos en la fase anterior se inicia un proceso de reorientación preparación, el cual

considera las metas profesionales y los intereses individuales del participante en el outplacement.

- ♦ **Evaluación Psicotécnica y de Conocimientos Instrumentales:** El psicólogo evalúa en este punto el potencial y las expectativas de la persona y el eventual grado de ajuste entre estas variables y las anteriores. En grupos laborales sin calificación o semi-calificados puede ser necesario, además, establecer el nivel actual de los conocimientos de las cuatro operaciones, la lectura y escritura.

- ♦ **Exploración del Mercado de Empleo:** En forma paralela puede efectuarse la estadística de los potenciales empleadores de la zona de residencia futura del o los participantes en el outplacement, y del mismo modo, las eventuales necesidades de ejercicio independiente de ocupaciones que el mercado requiera, lo que facilita efectuar un esfuerzo dirigido con realismo al empleo u ocupaciones realmente existentes en la comunidad.

- ♦ **Preparación:** Una vez evaluadas las personas y orientadas en función de sus aptitudes, conocimientos y del mercado de empleo potencial de su zona, se desarrollarán las actividades para el desarrollo de nuevas habilidades.

- ♦ **Traslado o transferencia:** Las salidas del modelo admiten la posibilidad de un nuevo cargo dentro de la empresa, mediante la actualización de conocimientos.

- ♦ **Nuevo empleo, oficio u ocupación:** Armonizando todas las características anteriores pero especialmente la edad del participante; esta salida suele constituir un nuevo empleo o un trabajo en forma independiente.

6. Contenido de un programa de desvinculación asistida

- ♦ **Apoyo:** se ofrece apoyo profesional al empleado, especialmente en el momento más crítico, durante el período de terminación de la relación laboral.

- ♦ **Asesoramiento de Habilidades:** se identifican las fortalezas y debilidades profesionales.

- ♦ Currículum Vitae: se proporciona al empleado asistencia para la creación de un efectivo material promocional que incluya resúmenes, cartas y portafolios.
- ♦ Planes de Mercadeo: se inicia y se desarrolla un plan de mercadeo que contenga estrategias de penetración en el mercado para el empleado separado.
- ♦ Entrenamiento para Entrevistas: se le ofrece entrenamiento en el desarrollo y experticia para el logro de entrevistas exitosas.
- ♦ Obtención de Entrevistas: se le da una guía de técnicas de mercadeo enfocadas a asegurar entrevistas con ejecutivos claves.
- ♦ Contactos: se establecen contactos profesionales con ejecutivos reclutadores.
- ♦ Asesoría: respecto al salario y negociaciones de incentivos. También se le asesora en cómo entrar a un nuevo trabajo.
- ♦ Charlas Informativas: a los empleados que permanecen en la organización se les proporciona información acerca del proceso de reducción de personal así como su nuevo rol en la compañía. (Ruiz, material de clase, 20 de Abril, 2004)

Por otra parte, las empresas que aplican el programa de desvinculación asistida proveen a los gerentes de la empresa contratante las habilidades y la confianza necesarias para encarar el proceso de terminación de la relación laboral con sus supervisados. A través de sesiones de asesoría, previamente negociadas, se les ayuda a diseñar estratégicamente y conducir adecuadamente la entrevista de salida. Los aspectos de preparación requieren ser analizados cuidadosamente y son los siguientes:

- a) Fecha, hora y lugar de la reunión: si es posible que sea en privado, en un ambiente alejado del departamento en cuestión. Se debe planificar para principios de semana y a primera hora de la mañana para que así, el apoyo complementario pueda ser programado inmediatamente después.
- b) Información sobre la indemnización: se debe contar con toda la información posible de manera que se le pueda transmitir al empleado.
- c) Preparar un libreto: tener en mente y por escrito lo que se va a decir, al trabajador a ser desvinculado, acerca de la medida que se va a adoptar: cuándo, cómo y por qué.

- d) Aspectos de seguridad: determinar cuál es el momento más apropiado para que el empleado devuelva la tarjeta de identificación y sus llaves de acceso, teniendo en cuenta las necesidades específicas del departamento.
- e) Anticipación a las reacciones: practicar qué hacer ante reacciones de irritación, impacto, negación y silencio, de manera de tratar eficazmente a cada empleado.
- f) Estructurar las próximas etapas: coordinación de las reuniones sobre beneficios y Programas de Outplacement con las personas apropiadas.
- g) Preparación emocional: para la mayoría de las personas no es fácil ni agradable comunicar a otro ser humano que ya no tiene empleo. Es natural sentirse inquieto, incómodo, incompetente por el hecho de ser el portador de la noticia. Como parte de la preparación es necesario prever esa sensación desagradable y aceptarla. También es necesario planificar un libreto, ya que este permite comunicar el mensaje de la manera más profesional y humana posible (Ruiz, material de clase, 20 de Abril, 2004)

A los no desvinculados (sobrevivientes) también se les presta una particular atención, diversas consultoras en Venezuela prestan el servicio de aplicación de talleres para el manejo de la angustia, éste tiene como objetivo aumentar el nivel de compromiso en ellos; la duración del mismo depende de la consultora que lo aplique, puede ser de un día hasta de una semana. (Ana Rosa Antonacci, Entrevista personal, 26 de Mayo, 2005)

7. Beneficios de un programa de desvinculación asistida

a) Para la Organización:

- ♦ Reconocer que el factor humano es realmente importante, como principal activo estratégico del desarrollo organizacional.
- ♦ El proceso de Desvinculación Asistida que se desarrolla en la organización, constituye en si mismo un compromiso moral, que engrandece y realza los valores de la organización.
- ♦ Mantener la credibilidad y confianza del personal hacia los ejecutivos que llevan a cabo el programa, al haber actuado con un adecuado criterio moral y con respeto a la clase trabajadora.

- ♦ Asegurar y mantener en la empresa, la continuidad del compromiso, motivación, dedicación y lealtad de los trabajadores que continúan laborando.
- ♦ Flexibilizar y sensibilizar al personal para aceptar y afrontar los nuevos cambios que el entorno exige, en cuyo proceso su participación es ineludible como principal “asociado estratégico” y colaborador principal.
- ♦ Ofrecer apoyo para una transición exitosa, ayudando al trabajador a aceptar los planes de “Retiro voluntario y conciliado”, permitiendo además, una desvinculación sin trauma para la organización y para el personal, minimizando los conflictos laborales y dignificando al colaborador.
- ♦ Fortalecer y mantener la buena imagen de la organización ante sus clientes, proveedores, entidades financieras y opinión pública en general.
- ♦ Reducción de costos (la alternativa de Desvinculación Asistida es más viable que los programas de cesantías).
- ♦ Menor número de acciones legales.
- ♦ Reducción de costos en las liquidaciones.
- ♦ Jubilación temprana más atractiva.
- ♦ Disminución de publicidad negativa.

b) Para los trabajadores desvinculados:

- ♦ Con la participación del trabajador en un programa de desvinculación asistida, se logra superar en corto tiempo la crisis personal y familiar, y el trauma que puede haber ocasionado el despido intempestivo; trasformando la crisis en una oportunidad de desarrollo profesional y personal.
- ♦ Brindar a los participantes, la oportunidad de analizar todas las opciones para la planificación de su vida profesional, familiar y social, con la posibilidad de desarrollar y emprender un plan de nuevas actividades.
- ♦ Reducir el tiempo de desempleo, logrando una más rápida reubicación en el mercado laboral, teniendo entrenamiento en las técnicas más efectivas para la búsqueda de un nuevo trabajo, desenvolverse apropiadamente en las entrevistas de empleo, elaborar un currículum vitae ganador y sobre todo fortalecer su autoestima y personalidad.

- ♦ Dar a conocer que habilidades posee, para poder emprender un negocio propio.
- ♦ Descubre sus potencialidades.
- ♦ Adquiere una preparación profesional y un mejor entendimiento del ambiente organizacional.
- ♦ Aprende a dominar las herramientas y los conceptos, logrando así ser cada vez más autónomo en sus campañas de investigación, en sus entrevistas y negociaciones de trabajo y entonces, al final del proceso, habrá entendido que su carrera profesional depende exclusivamente de él y no de “papá” empresa.

c) Para los sobrevivientes

- ♦ Evita las tensiones laborales.
- ♦ Restablece la moral del personal que continúa.
- ♦ Favorece la negociación entre las partes, en este caso los ejecutivos y los sobrevivientes.
- ♦ Disminuye la pérdida de productividad en los que se quedan.
- ♦ Reduce contingencias laborales.
- ♦ Evitar el deterioro del clima laboral al interior de la empresa.

La literatura técnica especializada en el área considera que uno de los aspectos más delicados de los procesos de reducción de personal (*downsizing*) se refiere a las consecuencias que éste produce en el personal que no es despedido, lo cual es denominado por los psicólogos como el "síndrome del sobreviviente".

El término “síndrome del sobreviviente” fue introducido por el psiquiatra W. G. Niederland en 1968 y se refiere a los sobrevivientes del Holocausto, de las bombas nucleares lanzadas en Japón y otras catástrofes fatales a nivel mundial. (Ruiz, material de clase, 20 de Abril, 2004)

Para entender de una forma más clara de que trata este síndrome se presenta a continuación una metáfora que utiliza Cristina Mejias (2000) en su artículo “Estrategias frente al *downsizing* y las fusiones empresariales, cómo sobrevivir al ajuste”:

Imagínese una familia que ha permanecido unida durante mucho tiempo. Los amorosos padres y educadísimos niños viven en un ambiente de confianza y crecimiento. De repente una mañana, a la hora del desayuno, la madre hace un anuncio. Tras revisar el presupuesto familiar, ella y el padre han llegado a la conclusión de que no pueden alimentar y vestir a los cuatro hijos. Van a tener que desprenderse de dos. No es nada personal, explica el padre. Siguen queriéndolos a todos. Pero ya no se pueden dar el lujo de tenerlos a los cuatro. A la mañana siguiente, a la hora del desayuno, faltan dos de las sillas. Se ha eliminado todo rastro de la existencia de los otros dos chicos. Nadie dice una palabra acerca de su ausencia, y si los padres o los hermanos sienten algo, ni lo mencionan.

Los padres enfatizan a los dos que se quedaron que deberían estar contentos de poder permanecer con la familia. Se requerirá que, a fin de demostrar su agradecimiento, los niños asuman tareas adicionales que solían desempeñar sus hermanos. Los padres les aseguran que esto los convertirá en una familia más unida.

¿Qué cree usted que sienten los niños que se quedaron? ¿Pena por haber perdido a los hermanos? ¿Culpa por haberseles permitido permanecer en la familia? ¿Enojo con sus padres por cambiar las reglas en la mitad del camino? ¿Preocupación y temor por su propio futuro? ¡Quizás hasta no sientan nada, porque es peligroso tomar conciencia!

En este sentido, David Noer (1993) c.p Ruiz, material de clase, (2004), en su libro *Healing The Wound* señala que los síntomas más frecuentes observados en los sobrevivientes de despidos:

- ♦ Miedo, inseguridad e inestabilidad: fácilmente identificables en todas las fases de la reducción de personal o downsizing.

- ♦ Frustración, resentimiento e ira: los sobrevivientes generalmente no tienen oportunidad de expresar estas emociones, esta represión puede llevar a más problemas.
- ♦ Tristeza, depresión y culpa: usualmente camuflada por la imagen que los sobrevivientes quieren dar a sí mismos.
- ♦ Injusticia, traición y desconfianza: que generalmente se traduce en una insaciable sed de información.

Además, Cristina Mejias (S/F), en su artículo “El dilema del sobreviviente: aguantar o callarse”, indican otros sentimientos, tales como:

- ♦ Incertidumbre en el trabajo: Este efecto se produce a todo nivel. Las personas se van a casa por las noches preguntándose si aún tendrán su empleo al día siguiente, a la semana siguiente o al mes siguiente.
- ♦ Falta de confianza hacia los superiores: Luego de una reducción de personal, los jefes se convierten en “los malos”. Hasta los ejecutivos culpan a sus superiores de sus problemas, y tratan de separarse de “ellos”. Parece como si encontraran satisfacción en ser víctimas en vez de opresores. Los empleados también sienten que “se quedaron” quienes no lo merecían, y despidieron a “los buenos”.
- ♦ Falta de compromiso mutuo: Algunos empleados conservan la lealtad para con sus empleadores; sin embargo, nadie cree que la empresa vaya a hacer lo mismo.
- ♦ Deseo de que pase rápido: Las reducciones de personal son agotadoras. Uno siente que está entre la espada y la pared, y desea que todo acabe pronto.
- ♦ Mala planificación y comunicación: En un lugar de trabajo caracterizado por los secretos, la desconfianza y la lucha de poderes, los empleados aspiran comunicaciones directas, más información y alguna señal de que, en algún lado, exista una autoridad benigna.
- ♦ Permanente inestabilidad: Los empleados sienten que los cambios (no necesariamente para bien) serán para siempre una característica de la empresa.

Para esta autora, los síntomas o sentimientos descritos se dan usualmente en organizaciones que tradicionalmente han hecho que el beneficio de sus empleados sea una

prioridad y en las que se ha creado una cultura de familiaridad. Se ha observado que estos no tienen una relación directa con el nivel jerárquico de los individuos afectados, todos los sobrevivientes son susceptibles de vivirlo pero la intensidad depende de cada persona, por ende, es un factor individual que depende de la manera en sea percibido el hecho.

La gerencia tiene que enfrentar adecuadamente este síndrome, el cual está muy ligado a la forma en que la empresa trate al personal despedido, no sólo por razones humanas, sino que además se crea un clima de temor, de pérdida de compromiso y de rompimiento de los vínculos de lealtad entre empresa y empleado que puede ser funesto para futuros proyectos de la empresa (Ruiz, material de clase, 20 de Abril, 2004).

Según Juan Carlos Larrañaga (2003) para mantener a los sobrevivientes a bordo y promover su efectiva participación en el logro de los objetivos, es necesario estructurar una estrategia sobre cuatro aspectos claves: la historia de la organización, el papel de la comunicación, la gerencia del cambio, y el manejo de la transición.

- ♦ Historia: los sobrevivientes definen la historia como la forma en que la organización ha mostrado su habilidad para mantener la marcha del negocio, cumplir las promesas y tratar a los empleados con justicia. El liderazgo es un componente esencial. Los sobrevivientes usan su percepción de la historia como base para la confianza, como un filtro para percibir las actuaciones presentes y predecir el futuro de la organización.
- ♦ Comunicación: la cantidad, calidad y oportunidad de la comunicación son vitales para los sobrevivientes, quienes exigen cada vez más información. Los diversos grupos de sobrevivientes tienen preferencias con respecto al mensaje y al emisor, por lo que deben ser reconocidos como grupos diferentes y no como una audiencia homogénea.
- ♦ Planificación del cambio: una preocupación de los sobrevivientes es comprender el programa de cambio, el cual debe estar claramente formulado y puesto en práctica efectivamente. El plan debe definir claramente la fase posterior a la reducción. ¿Cómo se hará el trabajo? ¿Cuáles serán los nuevos roles y funciones? Los sobrevivientes necesitan conocer los criterios de selección y entender por qué fueron elegidos para permanecer.

- ♦ Manejo de la transición: la transición implica, por definición fijar límites, decir adiós. La fase intermedia de la transición es un momento crítico para los sobrevivientes. Es un período de caos y creatividad potencial que debe tener como objetivo fundamental reestablecer las tres “C”: suministrar nuevas Competencias, reconstruir las Conexiones y redefinir los Compromisos mutuos.

Este autor además indica que existen tres tipos de sobrevivientes, que se define como:

- ♦ El que tiene un pie en la puerta: este tipo de sobreviviente está orientado al futuro, se plantea sus propios objetivos, es independiente y proactivo. La organización después de un proceso de reducción de personal debe buscar la manera de recomprometerlo con la organización.
- ♦ El que espera a ver que pasa: Las principales características de este tipo de sobreviviente son: está centrado en el presente, dirigido a objetivos a corto plazo, escéptico, reactivo y analítico. La organización debe sacarlos del escepticismo y comprometerlos con la nueva organización y su nuevo rol.
- ♦ El que aguanta callado: Este tipo de sobreviviente se encuentra orientado al pasado, es cauteloso y contrario a los riesgos. La organización debe ayudarlos a vencer su rechazo, ayudarlos a mejorar su autoestima y autoconfianza.

Para Cristina Mejias (2000) existen cinco (5) claves para la supervivencia mientras la empresa atraviesa por procesos de recorte de personal, siendo estas:

1. Asumir que el empleo es parte de una realidad donde nada es para siempre, siendo el cambio lo único constante.
2. Mantener una elevada autoestima y no culparse por situaciones que escapan del control de la persona involucrada.
3. Expresar los sentimientos sin ningún temor ante los superiores y colegas ya que el desahogarse emocionalmente contribuirá con la superación del mal momento.
4. Recomponer las relaciones que se han visto dañadas dentro de la empresa y buscar establecer nuevas alianzas con personas en las que confíe y que respete.

5. Pensar en uno mismo como el director de su propia carrera profesional y analizar posibles alternativas fuera de la empresa. En muchos casos el fin de la etapa como empleado puede significar el comienzo de la propia independencia.

MARCO METODOLÓGICO

1. Tema de Investigación

El motivo de selección de este estudio fue describir cómo es el compromiso organizacional de los empleados de dos empresas que llevan a cabo procesos de reducción de personal, en donde una de ellas aplicó el programa de desvinculación asistida (Outplacement) y la otra empresa no lo aplicó.

Adicional a lo anterior, también se buscó conocer cual de los tres componentes del modelo de Allen y Meyer es más predominante después de los procesos antes mencionados.

Es importante destacar, que se indicó las razones que llevaron a las gerencias de Recursos Humanos de las dos empresas estudiadas a aplicar o no el programa de desvinculación asistida.

2. Tipo de estudio

El tipo de estudio que se llevó a cabo es descriptivo, ya que según Hernández R., Fernández C., Baptista P., (1998), este tipo de estudio buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

En esta investigación se pretende especificar las características de un grupo, que en este caso son los no desvinculados (sobrevivientes) de un proceso de reducción de personal, utilizando criterios sistemáticos que nos permiten conocer su estructura y comportamiento relacionados con el compromiso organizacional.

3. Diseño de Investigación

Para alcanzar los objetivos de esta investigación, se utilizó el diseño no experimental transeccional descriptivo.

Este estudio es no experimental ya que según como lo indica Hernández et al., (1998), se observó el fenómeno como se da en su contexto natural para después analizarlo; es decir, no se manipulan deliberadamente las variables.

Además es transeccional descriptivo, ya que se indagó la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables. (Hernández et al, 1998)

4. Población

Según Hernández et al., (1998) es el conjunto de casos que concuerdan con las especificaciones, y sobre el cual se quiere generalizar el estudio; en esta investigación serán todos los trabajadores de las empresas que hayan realizado reducción de personal, utilizando una de estas organizaciones el programa de desvinculación asistida (outplacement), mientras que la otra empresa no lo aplicó.

Para la empresa que aplicó el programa de desvinculación asistida (outplacement), la población fue de 108 personas, esta es una organización transnacional que pertenece al sector petrolero, y por la situación económica de Venezuela realizó una reducción de personal recientemente, eliminando una rama del negocio en su totalidad. La empresa prefirió mantener su anonimato.

Para la empresa que no aplicó el programa de desvinculación asistida (outplacement) la población fue de 18 personas, esta es una organización transnacional que pertenece al sector de consumo masivo, y por razones de disminución de productividad decidieron recortar su plantilla, y prefirieron que esta investigación se mantuviera en confidencialidad, ya que van a realizar próximamente más reducciones de personal.

Es importante resaltar que la diferencia de sectores a las que pertenece las dos empresas estudiadas se debió a la dificultad de encontrar organizaciones que aplicaran el programa de desvinculación asistida.

5. Unidad de análisis

Para Hernández et al., (1998) la unidad de análisis se refiere a quienes van a ser medidos durante la investigación.

Para los efectos de esta investigación, estuvo constituida por los trabajadores que permanecen en las dos empresas seleccionadas (sobrevivientes), posterior a un proceso de

reducción de personal, aplicando una de ellas el programa de desvinculación asistida (outplacement) y otra empresa que no lo aplicó.

6. Muestra

Es un subgrupo de la población. El tipo de muestreo que se utilizó es probabilístico, aleatorio simple; ya que cada unidad de la población tuvo la misma probabilidad de ser seleccionado.

Se utilizó para seleccionar la muestra la formula de Sierra-Bravo (1991) para poblaciones finitas inferiores o iguales a 100.000 sujetos:

$$n = \frac{Z^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

n = Muestra

z = Nivel de confianza (1,95)

p = Probabilidad de éxito (0,50)

q = Probabilidad de fracaso (0,50)

N = Universo poblacional (108 personas)

e = Error muestral (0,08)

En la empresa que aplicó el programa de desvinculación asistida, con una población de 108 personas, arrojó como muestra el siguiente resultado:

$$n = \frac{1,96^2 \cdot 108 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{0,08^2 \cdot 107 + 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5} = 63.045919 \text{ individuos}$$

En la empresa que no aplicó el programa de desvinculación asistida, con una población de 18 individuos, la muestra va a ser la totalidad de la población, por ser un número pequeño de personas.

7. Variables de estudio

1.1 Compromiso Organizacional de los trabajadores que permanecen en la organización después de un proceso de reducción de personal, con la aplicación del programa de desvinculación asistida, y otra empresa en la que éste no se aplicó.

♦ Definición conceptual: Estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión de continuar en la misma o dejarla; posterior a un proceso de reducción de los recursos, recibiendo o no la asesoría, apoyo, orientación y capacitación que le permiten al trabajador disminuir la incidencia negativa sobre la moral laboral y desgaste de la productividad de los trabajadores que permanecen en la empresa.

Allen y Meyer (1991) establecen dimensiones para el compromiso organizacional, y son las siguientes:

- El componente afectivo, que es la unión emocional del trabajador hacia la organización. Se refiere al involucramiento, satisfacción y lealtad hacia una profesión, por haberle permitido desarrollar sus capacidades y encontrar su realización.

- Un componente de continuidad que se refiere al compromiso basado en el costo que el empleado asocia con su partida de la organización, es decir, abandonar la profesión representaría altos costos económicos y sociales; y

- Un componente normativo que se refiere a los sentimientos del empleado hacia las obligaciones de permanecer en la organización, es el sentido de obligación moral por permanecer en la profesión, al percibir que realmente la profesión brinda beneficios tanto personales como sociales.

♦ Definición operacional: Opinión de un grupo de sobrevivientes a un proceso de reducción de personal, en cuanto a su tipo de compromiso con una organización que aplicó un programa de desvinculación asistida y otra en la que éste no se aplicó.

8. Instrumento de recolección de datos

El tipo de instrumento utilizado para la recolección de la información en los trabajadores de las empresas fue el cuestionario de Allen y Meyer (1997), conocido como Organizational Commitment Questionnaire/ Cuestionario de Compromiso Organizacional (OCQ). Todos los reactivos se responden en una escala tipo Likert, con ponderaciones desde uno (1) totalmente en desacuerdo, hasta cinco (5) totalmente de acuerdo; en donde a mayor puntuación, mayor percepción del factor.

Tabla 1.- Significado de los valores de la escala

Respuesta del individuo	Significado
1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Indiferente
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

El cuestionario que fue aplicado en las empresas consta de dos partes. La primera parte presenta los datos sociodemográficos, como sexo, edad, años de servicio en la organización y nivel académico. La segunda parte del cuestionario, que es el elaborado por Allen y Meyer (1997), pretendió medir el compromiso organizacional de la muestra de empleados de dos empresas. Este cuestionario consta de 18 reactivos, positivos y negativos, que precisan las tres dimensiones del compromiso organizacional (afectivo, normativo, de continuidad), todo esto con la finalidad de medir el compromiso de los empleados hacia la profesión (Allen y Meyer, 1993)

Tabla 2.- Ítems que describen los componentes del compromiso

Componentes del Compromiso	Item
Afectivo	5-8-10-12-13-15
Normativo	1-2-3-6-9-18
De continuidad	4-7-11-14-16-17

Mientras más de acuerdo está el sujeto con la afirmación, en el caso de los ítems positivos, querrá decir que tiene una actitud favorable hacia la variable Compromiso Organizacional. En caso contrario, en los ítems reversibles, si el individuo está más de acuerdo con el ítem, su actitud es más desfavorable hacia dicha variable; por consiguiente se deberá invertir la puntuación de la respuesta.

Tabla 3.- Relación entre respuesta del sujeto y su inversa en los reactivos negativos

Respuesta del sujeto	Respuesta inversa
1	5
2	4
3	3
4	2
5	1

Tabla 4.- Clasificación de los reactivos

Reactivos positivos	Reactivos negativos
1-3-4-6-7-9-10-11-12- 13-14-16-17-18	2-5-8-15

El instrumento de Allen y Meyer fue validado por sus autores, arrojando un coeficiente de confiabilidad de 0,79. En Venezuela, específicamente en la Universidad Católica Andrés

Bello, también ha sido validado, tal es el caso de las siguientes tesis de grado realizadas para obtener el título de Licenciado en Relaciones Industriales:

Tabla 5.- Validación del instrumento de Allen y Meyer en estudios anteriores

Autor	Título	Tamaño de la muestra	Alpha de Cronbach
Alemán y González (1997)	Las propiedades motivantes del puesto como predictoras del compromiso organizacional en una empresa del sector ferretero	125 individuos	0,86
Rico y Rodríguez (1998)	Compromiso organizacional y desempeño laboral	20 individuos	0,802
Cabré y Mejías (1999)	Relación entre el compromiso organizacional y la resistencia presente en los procesos de cambio en los empleados de una empresa del sector petrolero	20 individuos	0,8846
Contreras y Lujano (1999)	Compromiso organizacional en trabajadores accionistas	125 individuos	0,8622
Rodríguez y Villalobos (1999)	Naturaleza del compromiso organizacional y el desempeño individual en trabajadores de atención al cliente del sector de telecomunicaciones	69 individuos	0,7288
Garber, J. (2001)	Relación entre compromiso organizacional y la calidad de servicio en una empresa de correspondencia y mensajería del sector privado	40 individuos	0,7587
Pestana y Vela (2003)	Relación entre la congruencia de valores individuales y valores organizacionales con el compromiso organizacional	113 individuos	0,709
Ponce y Vera (2003)	Percepción de inseguridad laboral y compromiso organizacional	95 individuos	0,879
Matos y Moreno (2004)	Compromiso organizacional de trabajadores de empresas de trabajo temporal con la empresa usuaria	120 individuos	0,8043

Para determinar la confiabilidad del instrumento fue aplicado a una muestra piloto, conformada por un grupo de 13 trabajadores de la empresa que aplicó el programa de desvinculación asistida, arrojando un coeficiente de confiabilidad de 0,713. Este valor indica que los resultados arrojados por el instrumento son confiables.

En la empresa que no aplicó el programa de desvinculación asistida también se obtuvo el índice de confiabilidad, arrojando como resultado una confiabilidad de 0,827; lo que también refleja que el instrumento es confiable.

Adicionalmente se aplicó un cuestionario diseñado con preguntas abiertas dirigido a las personas adscritas a las unidades de Recursos Humanos involucradas en el proceso de

reducción de personal de ambas organizaciones, con la finalidad de determinar las razones por las cuales decidieron aplicar o no el programa de desvinculación asistida. (Ver Anexo #)

Para la empresa que aplicó el programa se utilizó un instrumento que está compuesto por ocho (8) preguntas abiertas, mientras que para la organización que no aplicó el programa de desvinculación asistida se le aplicó un cuestionario que consta de cinco (5) preguntas abiertas.

9. Codificación de las variables

Según Sabino (1977), la finalidad de codificar las variables es la de agrupar numéricamente los datos que se expresan de forma verbal, para poder luego, operar con ellos como si se tratara simplemente de datos cuantitativos.

A continuación se presenta la codificación de cada una de las variables sociodemográficas:

Tabla 6.-Codificación de la variable sexo

Sexo	Codificación
Masculino	1
Femenino	2

Tabla 7.- Codificación de la variable edad para la empresa que aplicó el programa de desvinculación asistida

Grupos de edad	Codificación
Desde 20 a 24 años	1
Desde 25 a 29 años	2
Desde 30 a 34 años	3
Desde 35 a 39 años	4
Desde 40 a 50 años	5

Tabla 8.- Codificación de la variable edad para la empresa que no aplicó el programa de desvinculación asistida

Grupos de edad	Codificación
Desde 21 a 23 años	1
Desde 24 a 26 años	2
Desde 27 a 29 años	3
Desde 30 a 32 años	4
Desde 33 a 36 años	5

Se eligió esta codificación con respecto a la edad ya que la muestra de la empresa que no aplicó el programa de desvinculación asistida es pequeña en comparación con la otra empresa, y al utilizar el mismo rango de edad que la empresa que aplicó el programa, la cantidad de personas que lo integraron eran pocas, arrojando resultados pocos confiables.

Tabla 9.- Codificación de la variable años de servicio para la empresa que no aplicó el programa de desvinculación asistida

Años de servicio	Codificación
Desde 1 mes hasta menos de 5 años	1
Desde 5 años a menos de 10 años	2
Desde 10 años a 20 años	3

Tabla 10.- Codificación de la variable años de servicio para la empresa que no aplicó el programa de desvinculación asistida

Años de servicio	Codificación
Desde 1 mes hasta menos de 2 años	1
Desde 2 años hasta menos de 4 años	2
Desde 4 años hasta 7 años	3

En cuanto años de servicio, se presentó el mismo caso que con la variable edad, por tanto los rangos de cada empresa son diferentes.

Tabla 11.- Codificación de la variable nivel de instrucción para la empresa que aplicó el programa de desvinculación asistida

Nivel de instrucción	Codificación
Bachiller	1
Técnico Superior Universitario	2
Universitario	3
Universitario con Postgrado	4

Tabla 12.- Codificación de la variable nivel de instrucción para la empresa que no aplicó el programa de desvinculación asistida

Nivel de instrucción	Codificación
Bachiller	1
Técnico Superior Universitario	2
Universitario	3

ANÁLISIS DE LOS DATOS

1. Descripción de las variables demográficas

♦ Sexo:

Tabla 13.- Distribución según sexo para la empresa que aplicó el programa desvinculación asistida

	Frecuencia	Porcentaje
Hombres	35	56%
Mujeres	28	44%
Total	63	100%

Como se puede apreciar en la tabla y en el gráfico anterior, del total de la muestra analizada en la empresa que aplicó el programa de desvinculación asistida (outplacement), el 56% (35 personas) son hombres, y el 44% (28 personas), son mujeres. Esto revela que en la muestra analizada predominan los hombres, como se muestra en el siguiente gráfico.

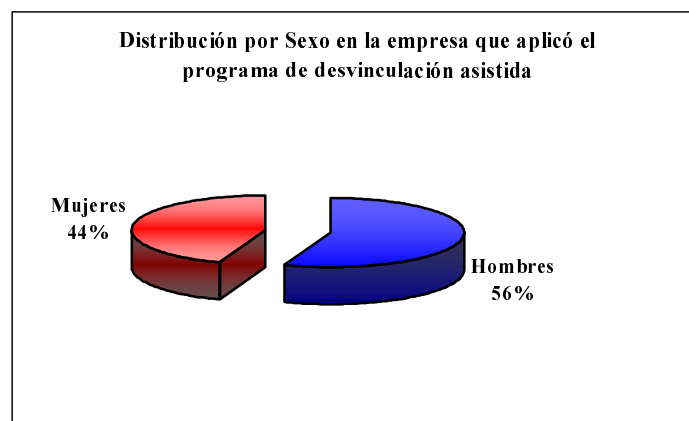


Gráfico 1.-Distribución según sexo para la empresa que aplicó el programa de desvinculación asistida

Tabla 14.- Distribución según sexo para la empresa que no aplicó el programa de desvinculación asistida

	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	14	78%
Femenino	4	22%
Total	18	100%

En la empresa que no aplicó el programa de desvinculación asistida, del total de la muestra analizada, el 78% son hombres, y el 22% son mujeres. Esto indica que en la muestra predominan los hombres, como se puede apreciar en el gráfico presentado a continuación.

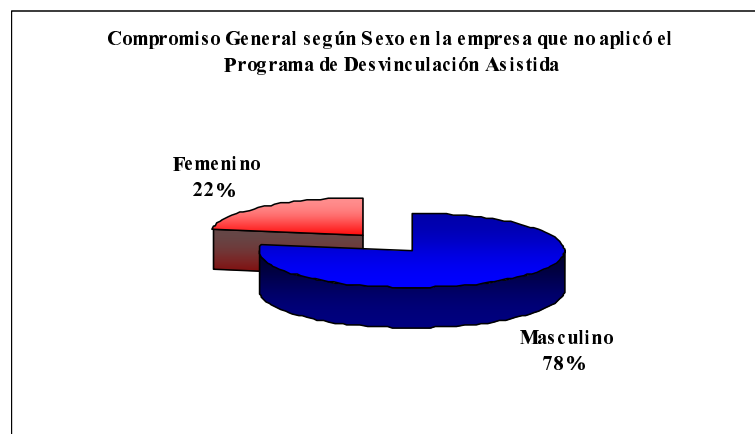


Gráfico 2.- Distribución según sexo para la empresa que no aplicó el programa de desvinculación asistida

♦ Grupos de Edad

Tabla 15.- Distribución según grupo de edad para la empresa que aplicó el programa de desvinculación asistida

	Frecuencia	Porcentaje
Desde 20 años a 24 años	11	17%
Desde 25 años a 29 años	19	30%
Desde 30 años a 34 años	19	30%
Desde 35 años a 39 años	6	10%
Desde 40 años a 50 años	8	13%
Total	63	100%

En relación a la edad, la muestra analizada en la empresa que aplicó el programa de desvinculación asistida está dividida en grupos por edad, el primer grupo de personas entre 20 y 24 años representa el 17% de la muestra, el segundo grupo de personas entre 25 y 29 años representa el 30% de la muestra, el tercer grupo de personas entre 30 y 34 años representa también el 30% de la muestra, el 10% está conformado por personas de 35 a 39 años, y el último grupo está integrado por personas entre 40 y 50 años y representa el 13% de la muestra. Todo lo anterior demuestra que en la empresa que aplicó el programa de desvinculación asistida predominan los empleados entre 25 a 35 años de edad, como se puede apreciar en la gráfica presentada a continuación.

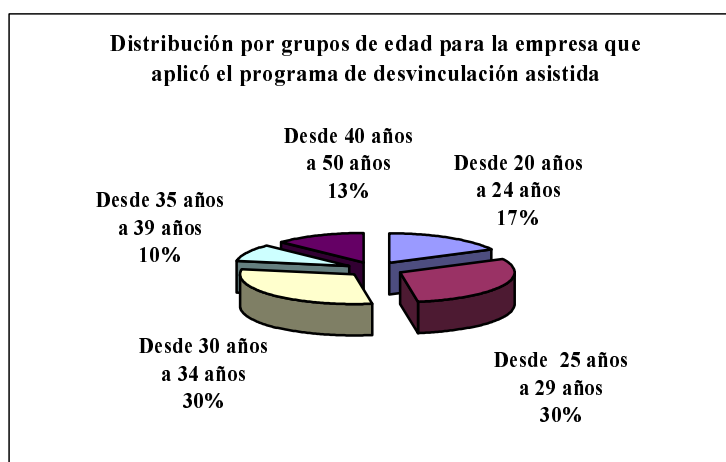
**Gráfico 3.- Distribución según grupo de edad para la empresa que aplicó el programa de desvinculación asistida**

Tabla 16.- Distribución según grupo de edad para la empresa no aplicó el programa de desvinculación asistida

	Frecuencia	Porcentaje
Desde 21 a 23 años	5	27%
Desde 24 años a 26 años	5	28%
Desde 27 años a 29 años	3	17%
Desde 30 años a 32 años	3	17%
Desde 33 a 36 años	2	11%
Total	18	100%

En la empresa que no aplicó el programa de desvinculación asistida, el 27% de la muestra tiene entre de 21 años y 23 años, el 28% tiene 24 años y 26 años, el 17% de la muestra tiene 27 años a 29 años, el mismo porcentaje para la muestra de 30 años o más y 32 años, y 11% para 33 años a 36 años.

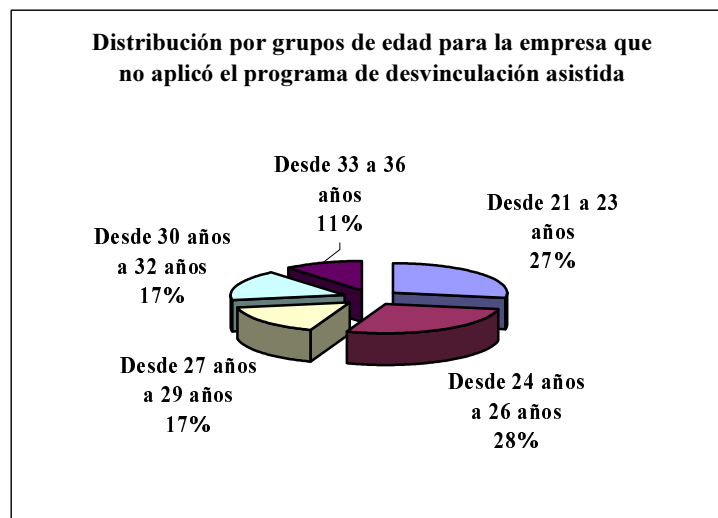


Gráfico 4.- Distribución según grupo de edad para la empresa que no aplicó el programa de desvinculación asistida

♦ Años de servicio

Tabla 17.- Distribución según años de servicio para la empresa que aplicó el programa de desvinculación asistida

	Frecuencia	Porcentaje
Desde 1 mes hasta menos de 5 Años	38	60%
Desde 5 Años hasta menos de 10 años	22	35%
Desde 10 años a 20 Años	3	5%
Total	63	100%

De la muestra analizada en la empresa que aplicó el programa de desvinculación asistida, el 60% tiene más de un mes y menos de 5 años de servicio en la organización, el 35% tienen entre 5 años y menos de 10 años, y el 5% tiene entre 10 años y 20 años de servicio en la organización.

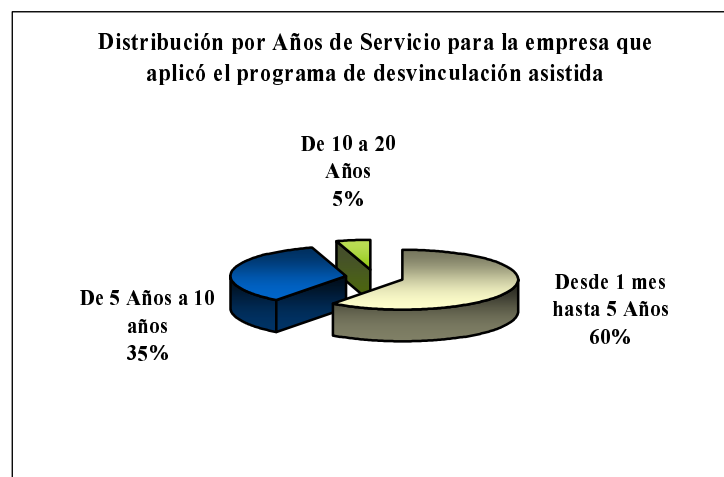
**Gráfico 5.- Distribución según años de servicio para empresa que no aplicó el programa de desvinculación asistida**

Tabla 18.- Distribución según años de servicio en la empresa que no aplicó el programa de desvinculación asistida

	Frecuencia	Porcentaje
Desde más de 1 mes hasta menos de 2 años	6	33%
Desde 2 años hasta menos de 4 años	4	22%
Desde 4 años hasta 7 años	8	45%
Total	18	100%

En la empresa que no aplicó el programa de desvinculación asistida, el 33% de la muestra tiene más de 1 mes y menos de 2 años en la organización, el 22% tiene desde 2 años hasta menos de 4 años, y el 45% de la muestra tiene entre 4 años y 7 años de servicio en la organización.

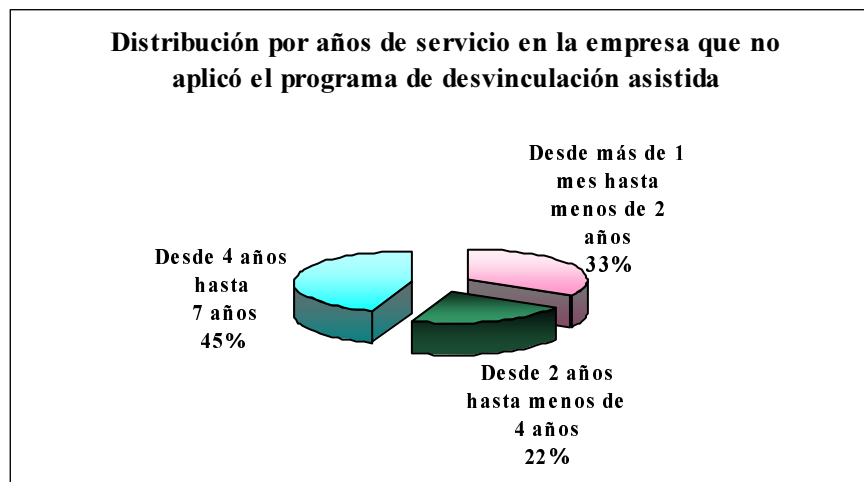


Gráfico 6.- Distribución según años de servicio para la empresa que no aplicó el programa de desvinculación asistida

♦ Nivel de instrucción

Tabla 19.- Distribución según nivel de instrucción para la empresa que aplicó el programa de desvinculación asistida

	Frecuencia	Porcentaje
Bachiller	17	27%
Técnico Superior	8	13%
Universitaria	32	50%
Universitaria con Postgrado	6	10%
Total	63	100%

Con respecto al nivel de instrucción, de la muestra obtenida en la empresa que aplicó el programa de desvinculación asistida, el 27% son bachilleres, el 13% son Técnico superiores, el 50% tienen educación universitaria, y el resto 10%, tienen alguna especialidad.

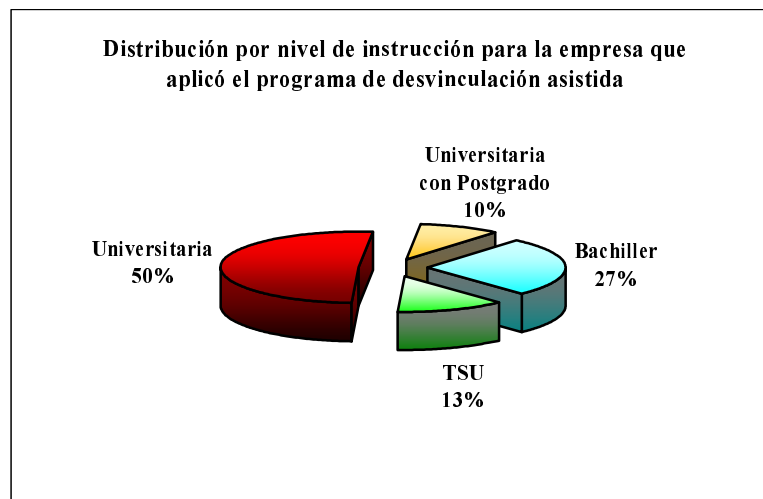
**Gráfico 7.- Distribución según nivel de instrucción para la empresa que aplicó el programa de desvinculación asistida**

Tabla 20.- Distribución según nivel de instrucción para la empresa que no aplicó el programa de desvinculación asistida

	Frecuencia	Porcentaje
Bachiller	2	11%
Técnico Universitario	11	61%
Universitario	5	28%
Total	18	100%

En la empresa que no aplicó el programa de desvinculación asistida, el 11% de la muestra son bachilleres, el 61% son Técnico superiores, y el 28% de la muestra tienen educación universitaria.

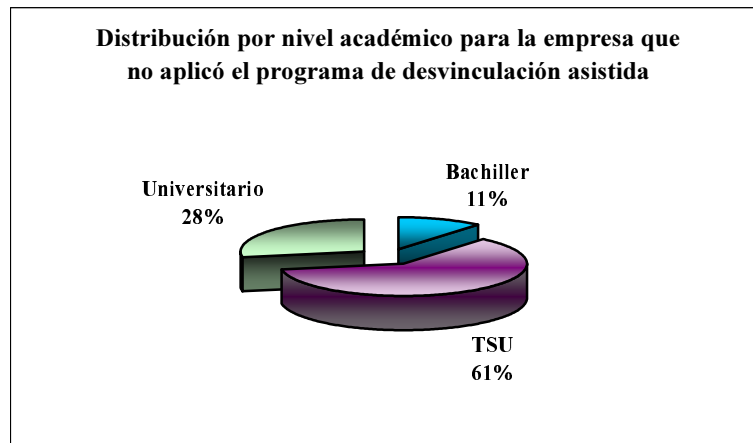


Gráfico 8.- Distribución según nivel de instrucción para la empresa que no aplicó el programa de desvinculación asistida

2. Análisis descriptivo del compromiso organizacional

Para el análisis de los resultados del compromiso organizacional en estas dos empresas se propone una escala con tres niveles de intensidad: compromiso bajo, compromiso medio y compromiso alto. La metodología utilizada fue la siguiente:

Las respuestas del cuestionario de compromiso organizacional estaban conformadas por una escala de Likert, con cinco (5) opciones de respuestas, donde uno (1) es fuertemente en desacuerdo, y cinco (5) es fuertemente de acuerdo. La opción número uno se entendió como un nivel mínimo de compromiso, y la opción número cinco como un máximo nivel de

compromiso, por ello se determinó que la máxima diferencia posible entre las opciones es 4 ($5 - 1 = 4$). Esta diferencia se dividió entre tres (3) para obtener los niveles de intensidad y sus rangos quedaron conformados de la manera siguiente:

- ♦ Nivel de Compromiso bajo: desde 1 hasta 2,33
- ♦ Nivel de Compromiso medio: desde 2,34 hasta 3,67
- ♦ Nivel de Compromiso alto: desde 3,68 hasta 5

Compromiso bajo: indica una actitud desfavorable hacia la organización debido a que el individuo no se siente identificado con la misma, lo cual conlleva a que no desee realmente mantenerse en ella. Tampoco percibe costos importantes asociados a su renuncia y no siente obligación moral de permanecer allí. (Contreras y Lujano, 1999)

Compromiso medio o mediano: refleja una actitud favorable hacia la organización porque la persona siente que está identificado con la misma, y por lo tanto desea mantenerse en ella. El individuo reconoce que hay ciertos costos asociados con su renuncia y siente alguna obligación moral de continuar trabajando allí. (Contreras y Lujano, 1999)

Compromiso alto: indica una actitud muy favorable hacia la organización, pues el individuo siente una gran identificación emocional hacia ella y quiere continuar trabajando allí. Reconoce y acepta que existen costos importantes asociados a su renuncia y moralmente también se siente obligado a permanecer en la organización. (Contreras y Lujano, 1999)

A continuación se presenta la estadística descriptiva del compromiso y cada uno de sus componentes en cada organización estudiada.

Tabla 21.- Estadística descriptiva del compromiso de la empresa que aplicó el programa de desvinculación asistida

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Estándar	Coefficiente de Variación
Compromiso Organizacional	63	1	5	3,2495	1,1855	36,48%
Compromiso Afectivo	63	1	5	3,4338	1,1175	32,54%
Compromiso Normativo	63	1	5	3,283	1,1864	36,13%
Compromiso Continuo	63	1	5	3,0317	1,2183	40,18%

Como se puede apreciar en la tabla precedente, los empleados de la empresa que aplicó el programa de desvinculación asistida (outplacement) tienen un nivel de compromiso promedio de 3,2495 el cual se ubica dentro del rango de Compromiso medio. Los tres componentes del compromiso presentan niveles promedios similares, pero el componente que tiene mayor promedio es el Afectivo, seguido por el componente normativo y, por último el de continuidad. Los datos más homogéneos los presenta el componente afectivo, con un coeficiente de variación de 32,54%.

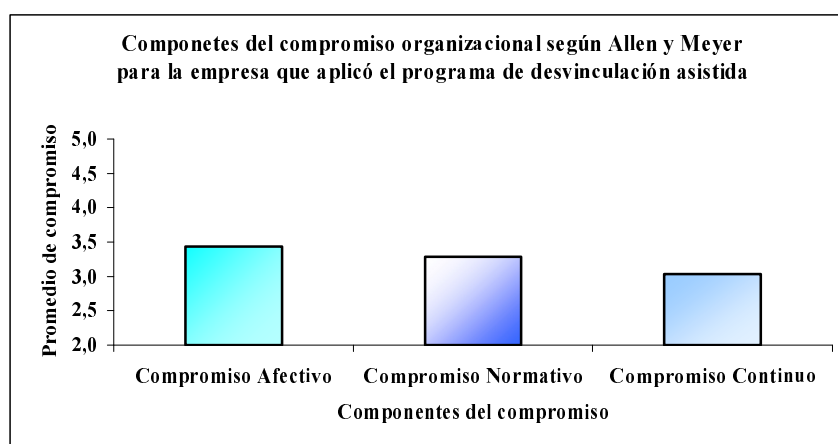


Gráfico 9.- Componentes del Compromiso Organizacional según Allen y Meyer para la empresa que aplicó el programa de desvinculación asistida

Tabla 22.-Estadística descriptiva de compromiso de la empresa que no aplicó el programa de desvinculación asistida

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Estándar	Coefficiente de Variación
Compromiso	18	1	5	2,7006	1,0788	39,94%
Compromiso Afectivo	18	1	5	2,7407	1,0622	38,75%
Compromiso Normativo	18	1	5	2,537	1,0973	43,25%
Compromiso Continuo	18	1	5	2,824	1,0662	37,75%

En la empresa que no aplicó el programa de desvinculación asistida, el compromiso de los empleados está ubicado dentro del rango de Compromiso Medio. En cuanto a los componentes del compromiso, el que tiene mayor promedio es el Componente Continuo, seguido por el Componente Afectivo, y por último el Componente Normativo. El coeficiente de variación más bajo es de 37,75%, en el componente Continuo.

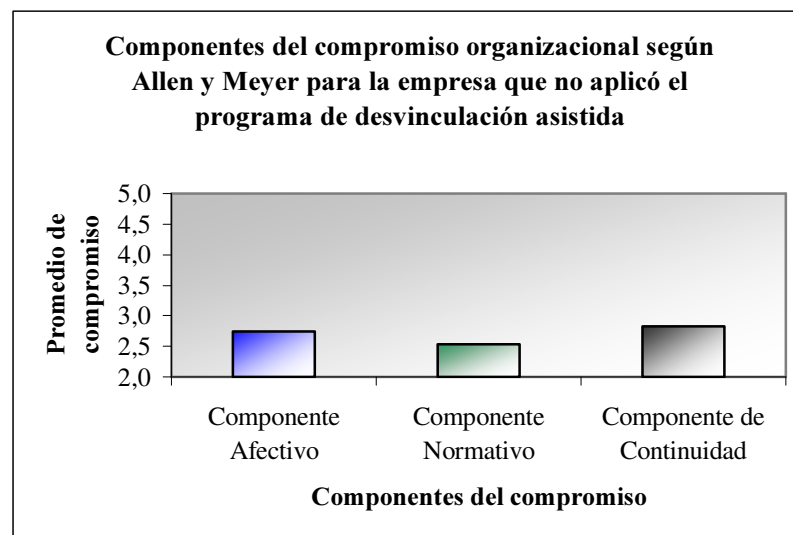


Gráfico 10.- Componentes del Compromiso organizacional según Allen Y Meyer para la empresa que no aplicó el programa de desvinculación asistida

2.1 Análisis del compromiso organizacional según las variables demográficas

♦ Sexo

Tabla 23.- Estadística descriptiva del compromiso según sexo para la empresa que aplicó el programa de desvinculación asistida

		Sexo	Valor
Compromiso Organizacional	Masculino	Media	3,2495
		Desviación Estándar	1,1911
		Coefficiente de Variación	36,64%
	Femenino	Media	3,2561
		Desviación Estándar	1,1873
		Coefficiente de Variación	36,48%

En la tabla 23 se puede apreciar que los hombres y las mujeres en la empresa que aplicó el programa de desvinculación asistida tienen un nivel de compromiso muy similar, ambos están dentro de la categoría Compromiso medio. En cuanto a la dispersión relativa los niveles de las mujeres son más homogéneos con un 36,48% de coeficiente de variación, mientras que la de los hombres es de 36,64%.

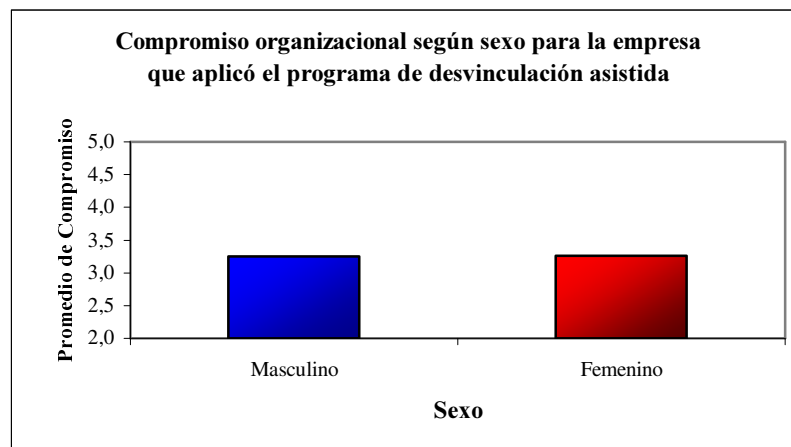


Gráfico 11.- Compromiso organizacional según sexo para la empresa que aplicó el programa de desvinculación asistida

Tabla 24-Estadística descriptiva del compromiso según sexo para la empresa que no aplicó el programa de desvinculación asistida

		Sexo	Valor
Compromiso Organizacional	Masculino	Media	2,7006
		Desviación estándar	1,0788
		Coefficiente de variación	39,94%
	Femenino	Media	2,7738
		Desviación estándar	1,0934
		Coefficiente de variación	39,42%

La empresa que no aplicó el programa de desvinculación asistida los hombres y las mujeres tienen compromiso promedio similar, ambos se encuentran en el nivel de Compromiso medio, como se puede apreciar en el gráfico posterior. Además, los datos de las mujeres son más homogéneos, como lo muestra el coeficiente de variación presentado en la tabla 23.

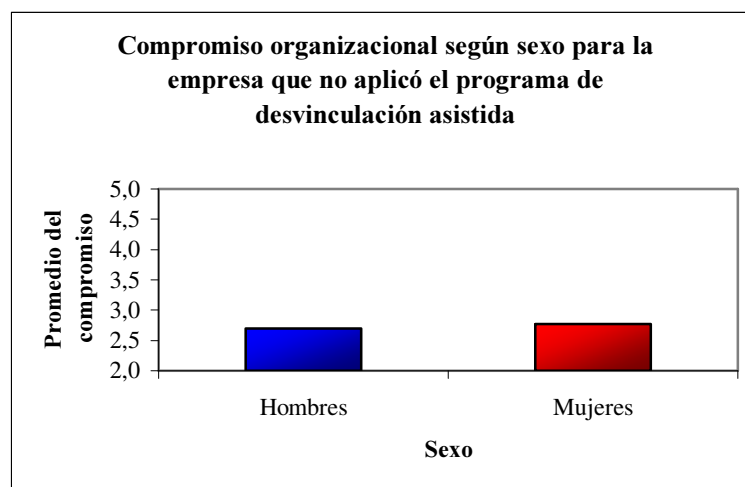


Gráfico 12.- Compromiso Organizacional según sexo para la empresa que no aplicó el programa de desvinculación asistida

♦ Según grupo de edad

Tabla 25.-Estadística descriptiva del compromiso según grupo de edad para la empresa que aplicó el programa de desvinculación asistida

Grupo de Edad		Valor
Desde 20 a 24 años	Media	3,3039
	Desviación Estándar	1,17601
	Coeficiente de Variación	35,59%
Desde 25 a 29 años	Media	3,3083
	Desviación Estándar	1,171
	Coeficiente de Variación	35,39%
Compromiso Organizacional Desde 30 a 34 años	Media	3,2513
	Desviación Estándar	1,1889
	Coeficiente de Variación	36,56%
Desde 35 a 39 años	Media	3,2441
	Desviación Estándar	1,1857
	Coeficiente de Variación	36,55%
Desde 40 hasta 50 años	Media	3,2582
	Desviación Estándar	1,1969
	Coeficiente de Variación	36,73%

Los valores de compromiso promedio para todos los grupos de edad en la empresa que aplicó el programa de desvinculación asistida son relativamente parecidos. Todos los grupos de edades entran dentro de la categoría Compromiso medio. El mayor es para los que tienen desde 25 años hasta 29 años, pero es bastante similar al grupo que comprende desde 20 hasta 24 años; es por ello que se puede interpretar que los grupos más jóvenes están más comprometidos con la organización. El grupo que tiene niveles de compromiso más homogéneo es el que va desde 25 años hasta 29 años, con un coeficiente de variación de 35,39%.

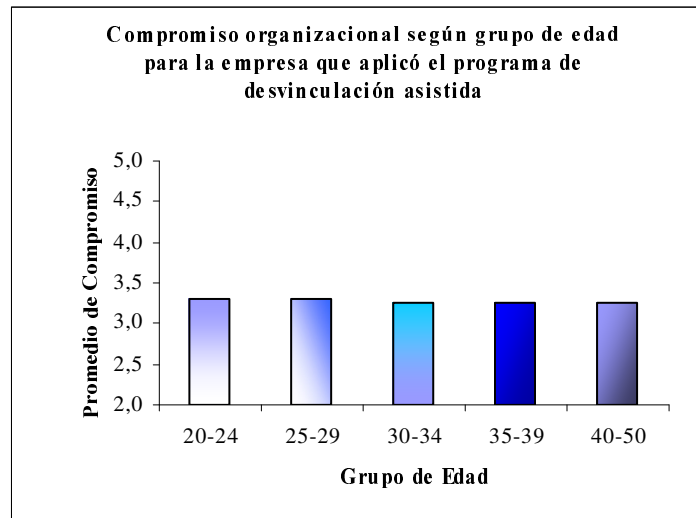


Gráfico 13.- Compromiso organizacional según grupo de edades para la empresa que aplicó el programa de desvinculación asistida

Tabla 26.- Estadística descriptiva del compromiso según grupo edad para la empresa que no aplicó el programa de desvinculación asistida

Grupos de Edad		Valor
Desde 21 a 23 años	Media	2,76388
	Desviación estándar	1,07607
	Coefficiente de variación	38,93%
Desde 24 a 26 años	Media	2,7629
	Desviación estándar	1,0886
	Coefficiente de variación	39,40%
Compromiso Organizacional Desde 27 años a 29 años	Media	2,7
	Desviación estándar	1,1131
	Coefficiente de variación	41,22%
Desde 30 años a 32 años	Media	2,829
	Desviación estándar	1,0906
	Coefficiente de variación	38,55%
Desde 33 años a 36 años	Media	3,1481
	Desviación estándar	0,9597
	Coefficiente de variación	30,48%

En la empresa que no aplicó el programa de desvinculación asistida, los diferentes grupos de edades se ubican dentro de la categoría de Compromiso Medio, siendo el valor de compromiso más alto el del grupo que tiene desde 33 hasta 36 años, con un promedio de 3,1481; seguido por el grupo con edades comprendidas entre 30 años y 32 años, con una media de 2,829. En cuanto al coeficiente de variación, es menor en el grupo desde 33 años hasta 36 años, siendo de un 30,48%.

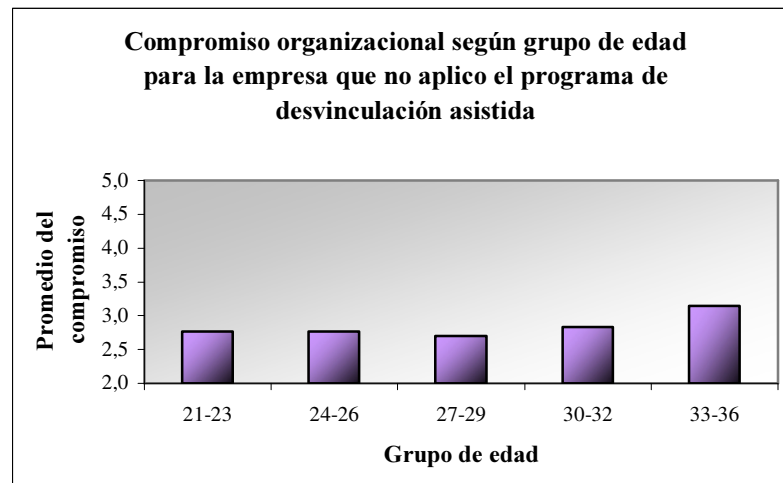


Gráfico 14.- Compromiso organizacional según grupo de edad para la empresa que no aplicó el programa de desvinculación asistida

♦ Según Nivel de instrucción

Tabla 27.-Estadística descriptiva del compromiso según el nivel de instrucción para la empresa que aplicó el programa de desvinculación asistida

Nivel de Instrucción		Valor
Bachiller	Media	3,2664
	Desviación Estándar	1,17502
	Coficiente de Variación	35,97%
Técnico Superior	Media	3,2916
	Desviación Estándar	1,1764
	Coficiente de Variación	35,74%
Universitario	Media	3,2517
	Desviación Estándar	1,1897
	Coficiente de Variación	36,58%
Universitario con Postgrado	Media	3,2491
	Desviación Estándar	1,1858
	Coficiente de Variación	36,49%

Como se puede observar en la tabla 27 y en el gráfico siguiente, en la empresa que aplicó el programa de desvinculación asistida los niveles de compromiso son muy parecidos para cada uno de los niveles de instrucción, ubicándose en dentro del rango de Compromiso Medio. El nivel de compromiso más alto fue para los técnicos superior, con una media de 3,29; seguidos por los bachilleres con una media de 3,2664. Los datos son más homogéneos en la muestra con nivel de instrucción universitario, con un coeficiente de variación de 35,74%.

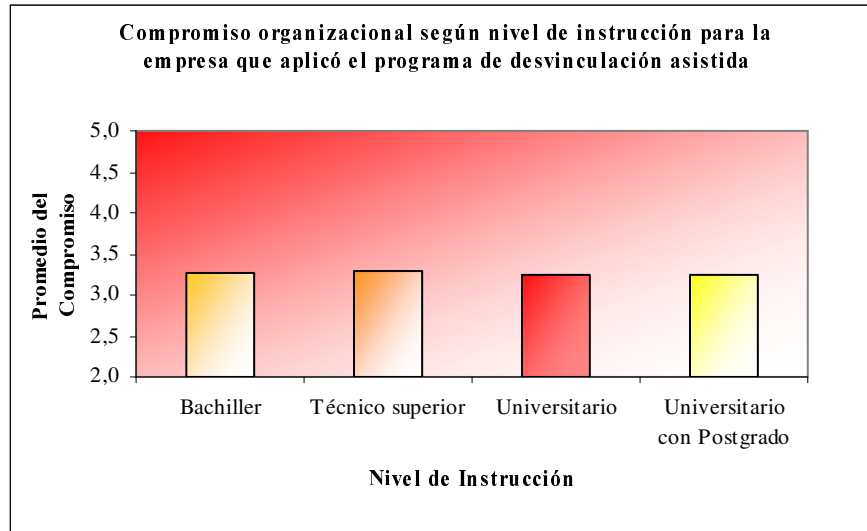


Gráfico 15.- Compromiso organizacional según nivel de instrucción para la empresa que aplicó el programa de desvinculación asistida

Tabla 28.- Estadística descriptiva del compromiso según el nivel de instrucción para la empresa que no aplicó el programa de desvinculación asistida

Nivel de Instrucción		Valor
Bachiller	Media	2,70138
	Desviación estándar	1,0382
	Coefficiente de variación	38,43%
Compromiso Organizacional Técnico Superior	Media	2,7156
	Desviación estándar	1,0716
	Coefficiente de variación	39,46%
Universitario	Media	2,8024
	Desviación estándar	1,1412
	Coefficiente de variación	40,72%

En la empresa que no aplicó el programa de desvinculación asistida los niveles de compromiso son bastante similares en los tres grupos de instrucción, el cual se encuentra dentro del rango de Compromiso medio. El que posee mayor promedio de compromiso es el nivel de instrucción universitario. La muestra de bachilleres presentó el menor coeficiente de variación, con un 38,43%.

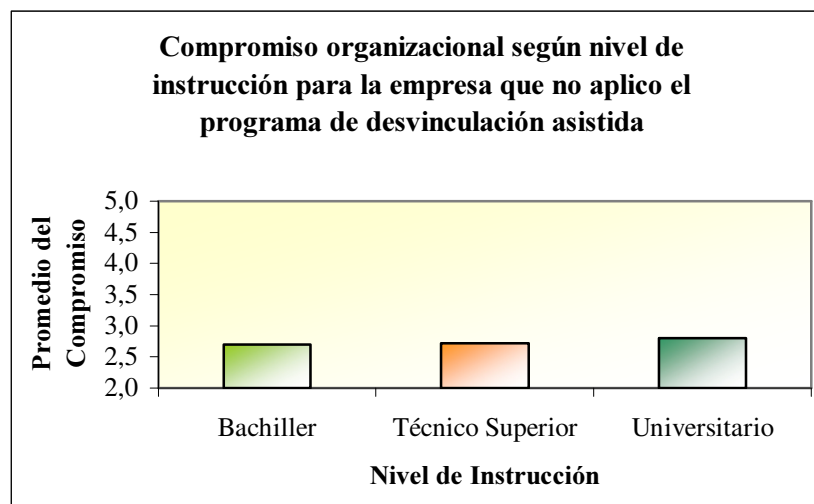


Gráfico 16.- Compromiso organizacional según nivel de instrucción para la empresa que no aplicó el programa de desvinculación asistida

♦ Años de servicio

Tabla 29.- Estadística descriptiva del compromiso según los años de servicio para la empresa que aplicó el programa de desvinculación asistida

Años de Servicio		Valor
Desde 1 mes hasta menos de 5 años	Media	3,2495
	Desviación Estándar	1,1855
	Coefficiente de Variación	36,48%
Compromiso Organizacional Desde 5 años hasta menos de 10 Años	Media	3,2505
	Desviación Estándar	1,2015
	Coefficiente de Variación	36,96%
	Desde 10 años hasta 20 años	Media
	Desviación Estándar	1,1969
	Coefficiente de Variación	36,73%

En la tabla 29, se puede evidenciar que el compromiso entre los tres grupos por años de servicio es muy similar, siendo el más alto el desde 10 años hasta 20 años de servicio, con

un promedio de 3,2582. Con respecto al coeficiente de variación, el grupo más homogéneo fue el desde 5 años hasta menos de 10 años, con un 36,48%

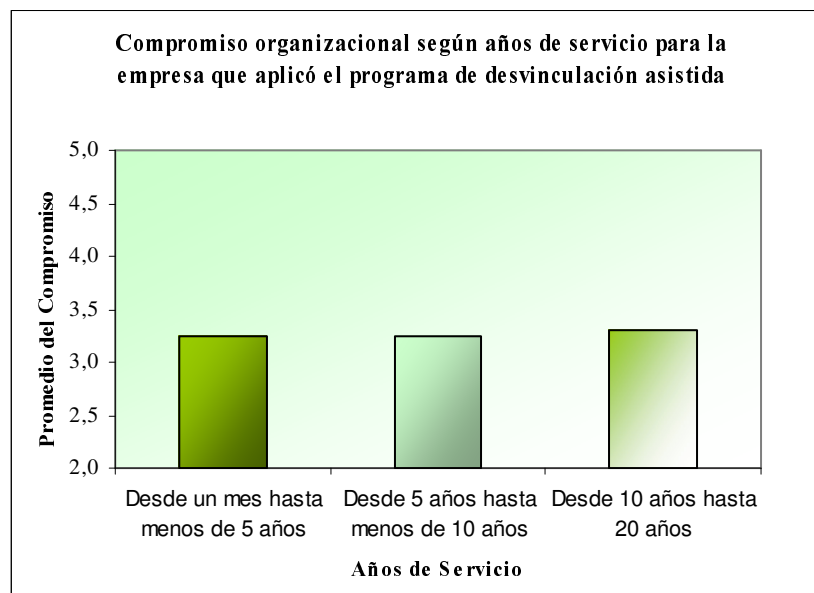


Gráfico 17.- Compromiso organizacional según años de servicio para la empresa que aplicó el programa de desvinculación asistida

Tabla 30.- Estadística descriptiva del compromiso según los años de servicio para la empresa que no aplicó el programa de desvinculación asistida

Años de Servicio		Valor
Desde 1 mes hasta menos de 2 años	Media	2,743
	Desviación estándar	1,0963
	Coeficiente de variación	39,96%
Compromiso Organizacional Desde 2 años hasta menos de 4 años	Media	2,7569
	Desviación estándar	1,0706
	Coeficiente de variación	38,83%
Desde 4 años hasta menos de 7 años	Media	2,7738
	Desviación estándar	1,0934
	Coeficiente de variación	39,42%

En la empresa que no aplicó el programa de desvinculación asistida, los niveles de compromiso son bastante cercanos, siendo el más alto el que comprende desde 4 años hasta

menos de 7 años de servicio en la empresa, seguido por la muestra ubicada entre 2 años y menos de 4 años de servicio.

El grupo más homogéneo fue el que va desde 2 años hasta menos de 4 años, con un 38,83% de coeficiente e variación, tal como aparece en la tabla anterior.

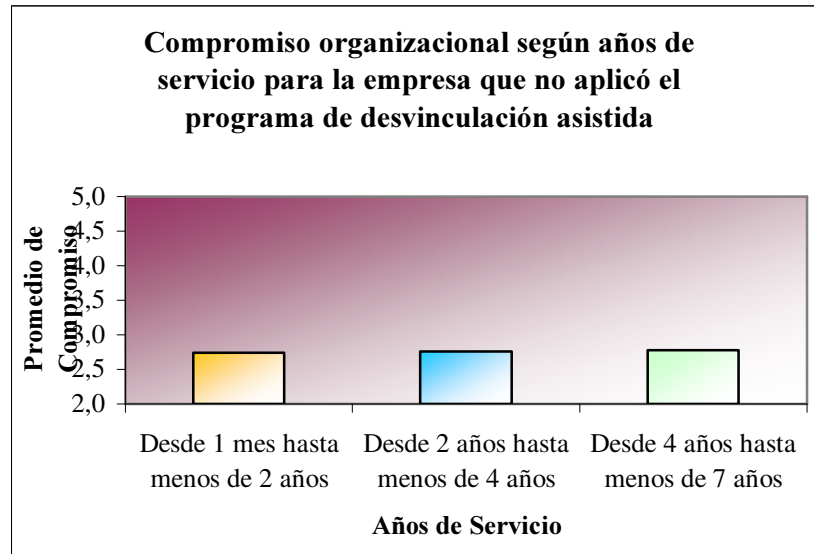


Gráfico 18.- Compromiso organizacional según años de servicio para la empresa que no aplicó el Programa de Desvinculación Asistida

Compromiso afectivo

- ♦ Compromiso afectivo según sexo

Tabla 31.-Estadística Descriptiva del compromiso afectivo según sexo para la empresa que aplicó el programa de desvinculación asistida

Sexo		Valor	
Compromiso Afectivo	Masculino	Media	3,4381
		Desviación Estándar	1,125
		Coeficiente de Variación	32,72%
		Femenino	Media
Compromiso Afectivo	Femenino	Desviación Estándar	1,1321
		Coeficiente de Variación	33,02%

En la empresa que aplicó el programa de desvinculación asistida, los promedios de compromiso afectivo son muy similares, siendo ligeramente mayor el de los hombres. El coeficiente de variación es menor en los hombres, con un 32,72%

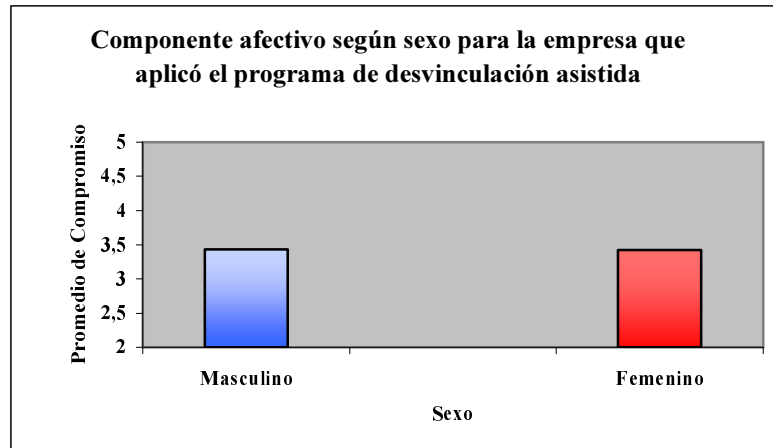


Gráfico 19.- Compromiso afectivo según sexo para la empresa que aplicó el programa de desvinculación asistida

Tabla 32.- Estadística descriptiva del compromiso afectivo según sexo para la empresa que no aplicó el programa de desvinculación asistida

Sexo		Valor	
Compromiso Afectivo	Masculino	Media	2,7407
		Desviación Estándar	1,0622
		Coeficiente de Variación	38,75%
	Femenino	Media	2,8214
		Desviación Estándar	1,0546
		Coeficiente de Variación	37,38%

En la empresa que no aplicó el programa de desvinculación asistida, los promedios de compromiso son muy similares, siendo el promedio de las mujeres mayor al de los hombres. En cuanto al coeficiente de variación, como se puede observar en la tabla anterior, los datos son más homogéneos en las mujeres.

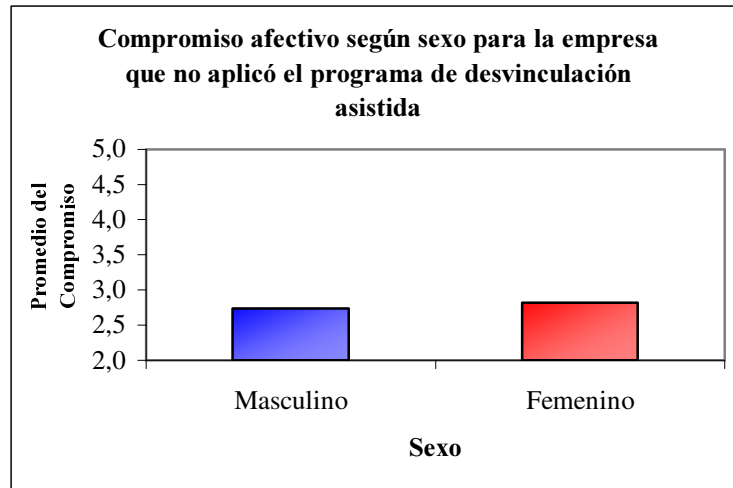


Gráfico 20.- Compromiso afectivo según sexo para la empresa que no aplicó el programa de desvinculación asistida

♦ Según Grupo de Edad

Tabla 33.- Estadística descriptiva del compromiso afectivo según grupo de edad para la empresa que aplicó el programa de desvinculación asistida

Grupo de edad		Valor
Desde 20 a 24 años	Media	3,5816
	Desviación Estándar	1,0377
	Coefficiente de Variación	28,97%
Desde 25 a 29 años	Media	3,6122
	Desviación Estándar	1,0182
	Coefficiente de Variación	28,18%
Compromiso Afectivo Desde 30 a 34 años	Media	3,4344
	Desviación Estándar	1,1249
	Coefficiente de Variación	32,75%
Desde 35 a 39 años	Media	3,3992
	Desviación Estándar	1,1295
	Coefficiente de Variación	33,22%
Desde 40 años a 50 años	Media	3,4298
	Desviación Estándar	3,3765
	Coefficiente de Variación	98,44%

En la tabla precedente, se puede evidenciar, que en la empresa que aplicó el programa de desvinculación asistida el nivel de compromiso afectivo más alto es del grupo que tiene desde 25 años hasta 29 años, con un promedio de 3,6122; seguidos por el grupo desde 20 años hasta 24 años. A su vez, los valores más homogéneos son los del grupo desde 20 hasta 24 años, siendo el coeficiente de variación 28,97%

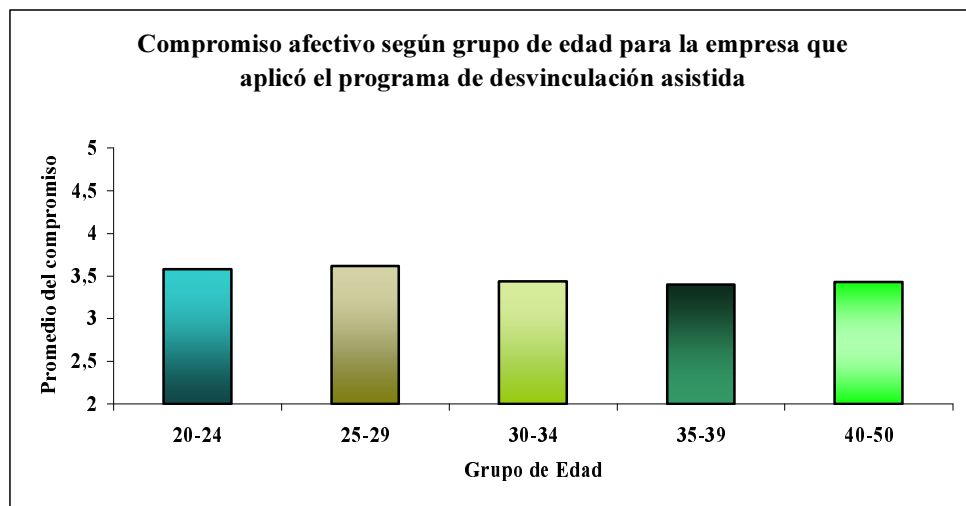


Gráfico 21.- Compromiso afectivo según grupo de edad para la empresa que aplicó el programa de desvinculación asistida

Tabla 34- Estadística descriptiva del compromiso afectivo según grupo de edad para la empresa que no aplicó el programa de desvinculación asistida

Grupo de Edad		Valor
	Desde 21 a 23 años	Media 2,8333
		Desviación Estándar 1,0747
		Coefficiente de Variación 37,93%
	Desde 24 a 26 años	Media 2,8
		Desviación Estándar 1,0515
		Coefficiente de Variación 37,55%
Compromiso Afectivo	Desde 27 a 29 años	Media 2,6667
		Desviación Estándar 1,0523
		Coefficiente de Variación 39,46%
	Desde 30 a 32 años	Media 2,9103
		Desviación Estándar 1,0343
		Coefficiente de Variación 35,54%
	Desde 33 años a 36 años	Media 3,2778
		Desviación Estándar 0,8948
		Coefficiente de Variación 27,30%

En la empresa que no aplicó el programa de desvinculación asistida se puede observar que el compromiso afectivo es más alto en la muestra de personas que tiene entre 33 años hasta 36 años, seguidos por el grupo de edad desde 30 años hasta 32 años. Así mismo, se puede apreciar que el coeficiente de variación también es menor en el grupo de edad entre 33 años y 36 años, con un 27,30%.

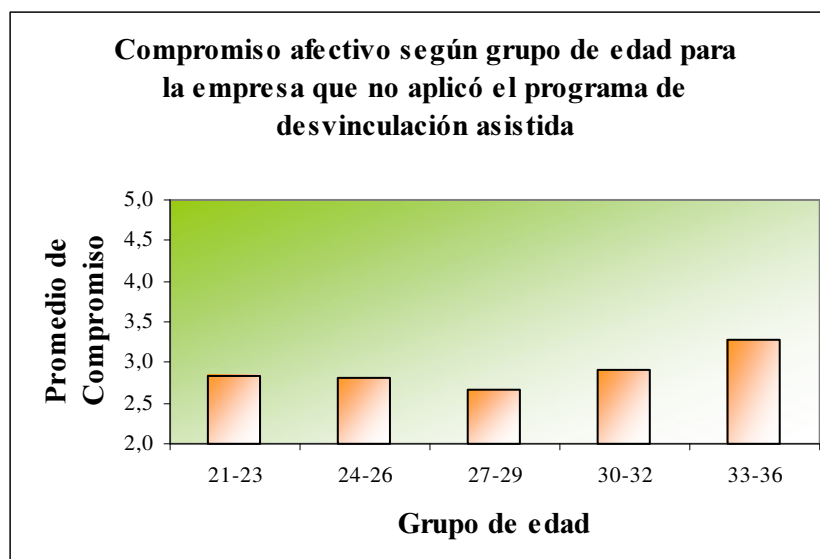


Gráfico 22.- Compromiso afectivo según grupo de edad para la empresa que no aplicó programa de desvinculación asistida

♦ Nivel de instrucción

Tabla 35.- Estadística descriptiva del compromiso afectivo según nivel de instrucción para la empresa que aplicó el programa de desvinculación asistida

Nivel Académico		Valor	
Bachiller	Media	3,4388	
	Desviación Estándar	1,1183	
	Coefficiente de Variación	32,52%	
Técnico Superior	Media	3,5938	
	Desviación Estándar	1,0317	
	Coefficiente de Variación	28,71%	
Compromiso Afectivo Universitario	Media	3,4435	
	Desviación Estándar	1,1205	
	Coefficiente de Variación	32,54%	
Universitario con Postgrado	Media	3,3939	
	Desviación Estándar	1,1158	
	Coefficiente de Variación	32,88%	

Como se puede observar en la tabla 35, el grupo que tiene mayor promedio de compromiso afectivo son los Técnico Superiores, el que menor nivel presenta de compromiso

afectivo son los Universitarios con Postgrado. El grupo que presenta los datos más homogéneos son los técnicos superior.

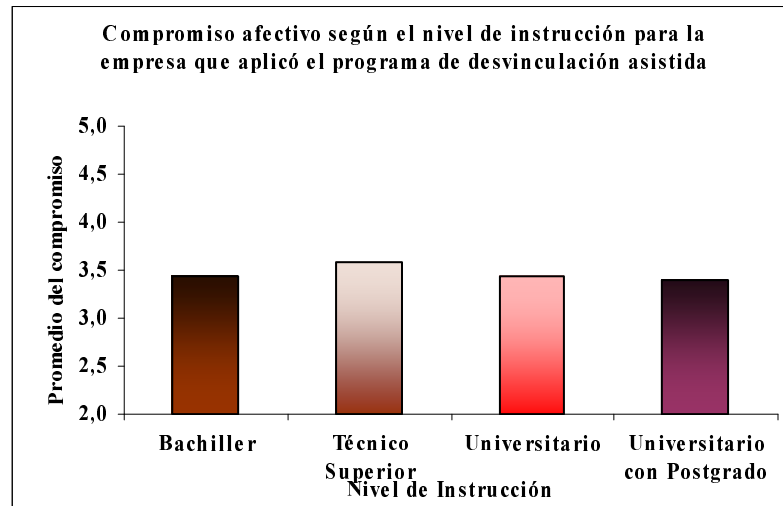


Gráfico 23.- Compromiso afectivo según el nivel de instrucción para la empresa que aplicó el programa de desvinculación asistida

Tabla 36.- Estadística descriptiva del compromiso afectivo según nivel de instrucción para la empresa que no aplicó el programa de desvinculación asistida

Nivel de Instrucción		Valor	
Compromiso Afectivo	Bachiller	Media	2,8333
		Desviación Estándar	1,0785
		Coefficiente de Variación	38,06%
	Técnico Superior	Media	2,7451
		Desviación Estándar	1,0406
		Coefficiente de Variación	37,91%
	Universitario	Media	2,8148
		Desviación Estándar	1,0829
		Coefficiente de Variación	38,47%

El compromiso afectivo según el nivel de instrucción en la empresa que no aplicó el programa de desvinculación asistida es muy similar entre los diferentes rangos, presentando el mayor promedio los bachilleres. En cuanto al coeficiente de variación, el grupo que presenta menor valor son los técnicos superiores, con un 37,91%.

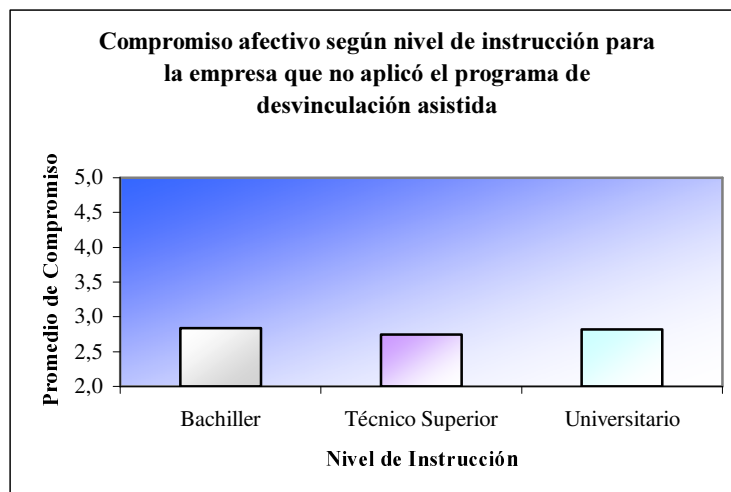


Gráfico 24.- Compromiso afectivo según nivel de instrucción para la empresa que no aplicó el programa de desvinculación asistida

♦ Años de Servicio

Tabla 37- Estadística descriptiva del compromiso afectivo según los años de servicio para la empresa que aplicó el programa de desvinculación asistida

Nivel de Instrucción		Valor		
Compromiso	Desde 1 mes hasta menos de 5 años	Media	3,4339	
		Desviación Estándar	1,1176	
		Coficiente de Variación	32,55%	
	Afectivo	Desde 5 hasta menos de 10 años	Media	3,4242
			Desviación Estándar	1,1599
			Coficiente de Variación	33,87%
		Desde 10 hasta 20 años	Media	3,4298
			Desviación Estándar	1,1536
			Coficiente de Variación	33,63%

En la tabla 37 se aprecia que los niveles de promedios de compromiso afectivo según los años de servicio son muy similares entre sí. Se observa que en la empresa que aplicó el programa de desvinculación asistida, el promedio más alto lo presentan las personas que tienen más de 1 mes de servicio y menos de 5 años en la organización. Los valores más

homogéneos se encuentran en el grupo comprendido desde 1 mes hasta menos de 5 años de servicio.

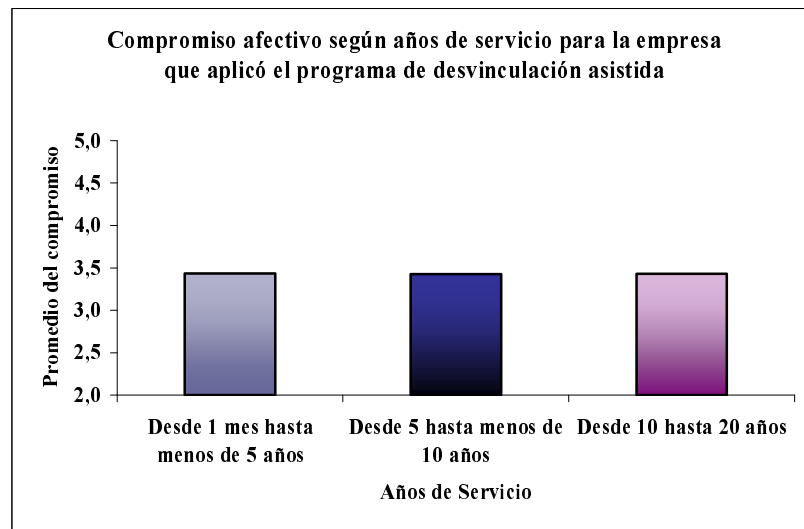


Gráfico 25.- Compromiso afectivo según años de servicio para la empresa que aplicó el programa de desvinculación asistida

Tabla 38.- Estadística descriptiva del compromiso afectivo según años de servicio para la empresa que no aplicó el programa de desvinculación asistida

Años de Servicio		Valor	
	Desde 1 mes hasta menos de 2 años	Media	2,7917
		Desviación Estándar	1,0752
		Coefficiente de Variación	38,52%
Compromiso Afectivo	Desde 2 hasta menos de 4 años	Media	2,8125
		Desviación Estándar	1,0292
		Coefficiente de Variación	36,59%
	Desde 4 hasta menos de 7 años	Media	2,8214
		Desviación Estándar	1,0547
		Coefficiente de Variación	37,38%

En la empresa que no aplicó el programa de desvinculación asistida, el nivel de compromiso afectivo más alto lo poseen las personas que tienen entre 4 años y 7 años de

servicio en la empresa. El promedio más bajo es el que va desde 1 mes hasta 2 años de servicio, con un promedio de 2,7917.

En cuanto al coeficiente de variación, el grupo más homogéneo es el que comprende desde 2 años hasta menos de 4 años, como se puede apreciar en la tabla anterior.

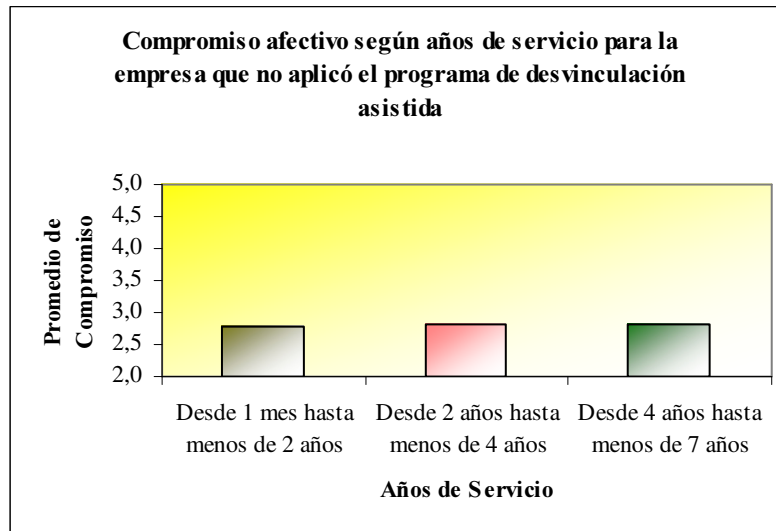


Gráfico 26.- Compromiso afectivo según años de servicio para la empresa que no aplicó el programa de desvinculación asistida

Compromiso normativo

♦ Según el Sexo

Tabla 39.- Estadística descriptiva del compromiso normativo según sexo para la empresa que aplicó el programa de desvinculación de personal

Sexo		Valor	
Compromiso Normativo	Hombres	Media	3,2769
		Desviación Estándar	1,1913
		Coefficiente de Variación	36,35%
	Mujeres	Media	3,2417
		Desviación Estándar	1,2161
		Coefficiente de Variación	37,51%

Como se aprecia en la tabla anterior, los niveles de compromiso normativo son muy similares, siendo más alto el de los hombres. Además los datos son más homogéneos en los hombres, con un coeficiente de variación de 36,35%.

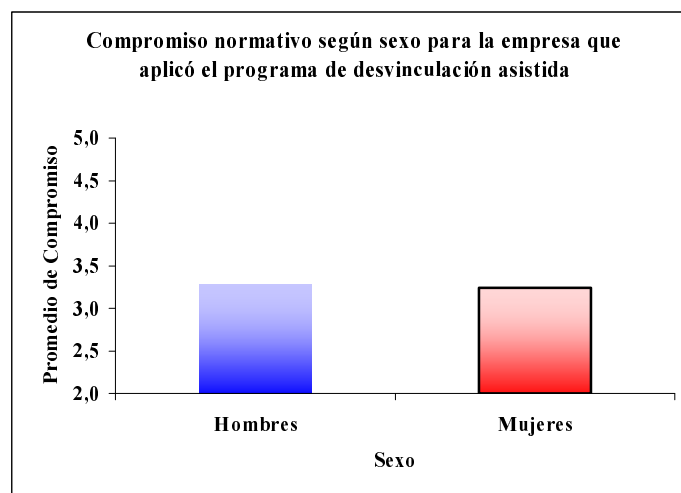


Gráfico 27.- Compromiso normativo según sexo para la empresa que aplicó el programa de desvinculación asistida

Tabla 40.- Estadística descriptiva del compromiso normativo según sexo para la empresa que no aplicó el programa de desvinculación de personal

Sexo		Valor
Compromiso Normativo	Masculino	Media 2,537
		Desviación estándar 1,0974
		Coefficiente de variación 43,25%
Femenino		Media 2,6667
		Desviación estándar 1,1336
		Coefficiente de variación 42,51%

Según la tabla 40, se puede evidenciar que el nivel de compromiso normativo es más alto en las mujeres que en los hombres. El coeficiente de variación es menor en las mujeres, es decir, los datos son más homogéneos en este grupo.

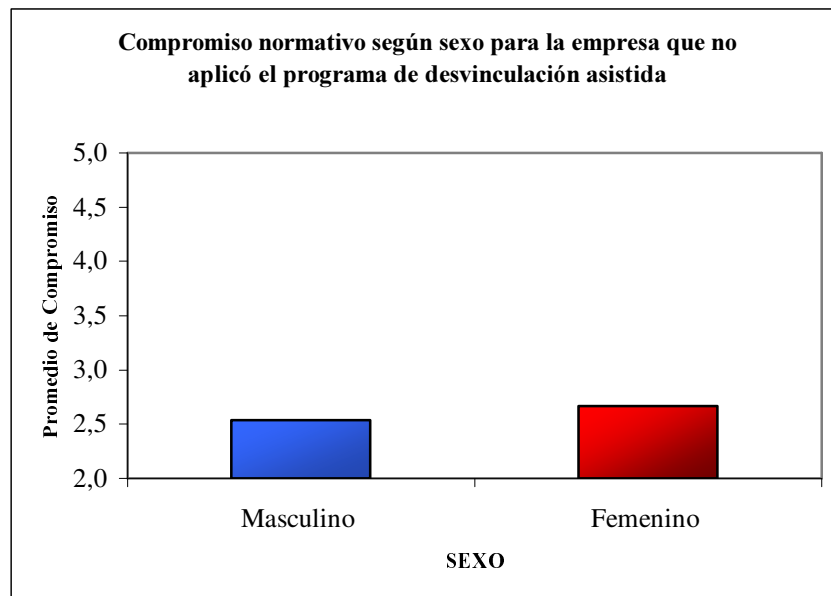


Gráfico 28.- Compromiso normativo según sexo para la empresa que no aplicó el programa de desvinculación asistida.

♦ Según Edad

Tabla 41.- Estadística descriptiva del compromiso normativo según grupo de edad para la empresa que aplicó el programa de desvinculación asistida de personal

Grupo de Edad		Valor	
Compromiso Normativo	Desde 20 a 24 años	Media	3,3039
		Desviación Estándar	1,1939
		Coefficiente de Variación	36,13%
	Desde 25 a 29 años	Media	3,3061
		Desviación Estándar	1,195
		Coefficiente de Variación	36,14%
	Desde 30 a 34 años	Media	3,2842
		Desviación Estándar	1,1895
		Coefficiente de Variación	36,22%
	Desde 35 a 39 años	Media	3,2752
		Desviación Estándar	1,1761
		Coefficiente de Variación	35,91%
	Desde 40 hasta 50 años	Media	3,2923
		Desviación Estándar	1,1849
		Coefficiente de Variación	35,98%

En la empresa que aplicó el programa de desvinculación asistida el nivel de compromiso normativo es muy similar entre los grupos de edad. Según la tabla anterior, el grupo de edad con mayor promedio de compromiso normativo es el comprendido entre 25 años hasta 29 años de edad. El grupo de edad más homogéneo es el comprendido entre 35 y 39 años, con un coeficiente de variación de 35,91%

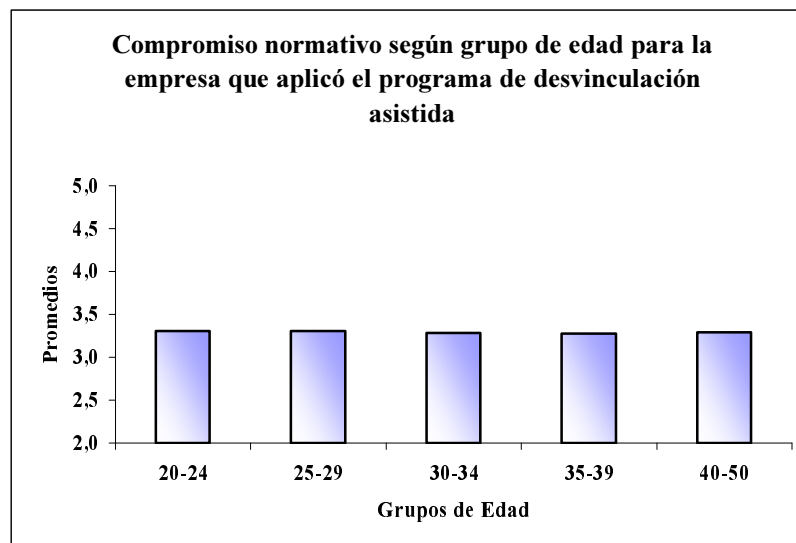


Gráfico 29.- Compromiso normativo según grupo de edad para la empresa que aplicó el programa de desvinculación asistida

Tabla 42.- Estadística descriptiva del compromiso normativo según grupo de edad para la empresa que no aplicó el programa de desvinculación de personal

Grupo de Edad		Valor	
Compromiso Normativo	Desde 21 a 23 años	Media	2,5972
		Desviación estándar	1,1341
		Coefficiente de variación	43,67%
	Desde 24 a 26 años	Media	2,6444
		Desviación estándar	1,1149
		Coefficiente de variación	42,16%
	Desde 27 a 29 años	Media	2,55
		Desviación estándar	1,0644
		Coefficiente de variación	41,74%
	Desde 30 a 32 años	Media	2,7179
		Desviación estándar	1,127
		Coefficiente de variación	41,46%
	Desde 33 a 36 años	Media	3,0556
		Desviación estándar	0,9984
		Coefficiente de variación	32,67%

En la empresa que no aplicó el programa de desvinculación asistida el compromiso normativo es más alto en el grupo de edad que comprende desde 33 hasta 36 años. En cuanto al coeficiente de variación, el más bajo lo registra el mismo grupo de edad, siendo de un 32,67%.

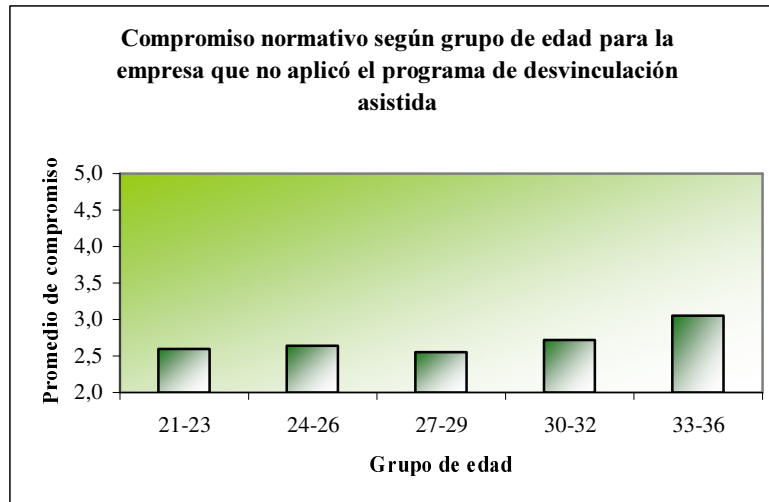


Gráfico 30.- Compromiso normativo según grupo de edad para la empresa que no aplicó el programa de desvinculación asistida

♦ Según Años de Servicio

Tabla 43.- Estadística descriptiva del compromiso normativo según años de servicio para la empresa que aplicó el programa de desvinculación de personal

Años de Servicio		Valor	
Compromiso Normativo	Desde más de 1 mes hasta menos de 5 años	Media	3,2831
		Desviación Estándar	1,1865
		Coefficiente de Variación	36,14%
	Desde 5 años hasta menos de 10 años	Media	3,2727
		Desviación Estándar	1,1894
		Coefficiente de Variación	36,34%
	Desde 10 años hasta 20 años	Media	3,2924
		Desviación Estándar	1,1849
		Coefficiente de Variación	35,99%

Como se puede evidenciar en la tabla anterior, el nivel de compromiso normativo es mayor en los empleados de la muestra que tienen desde 10 años hasta 20 años de servicio, con un promedio de 3,2924. El coeficiente de variación más bajo es de 35,99%, que lo poseen las personas que tienen entre 10 años y 20 años de servicio en la empresa.

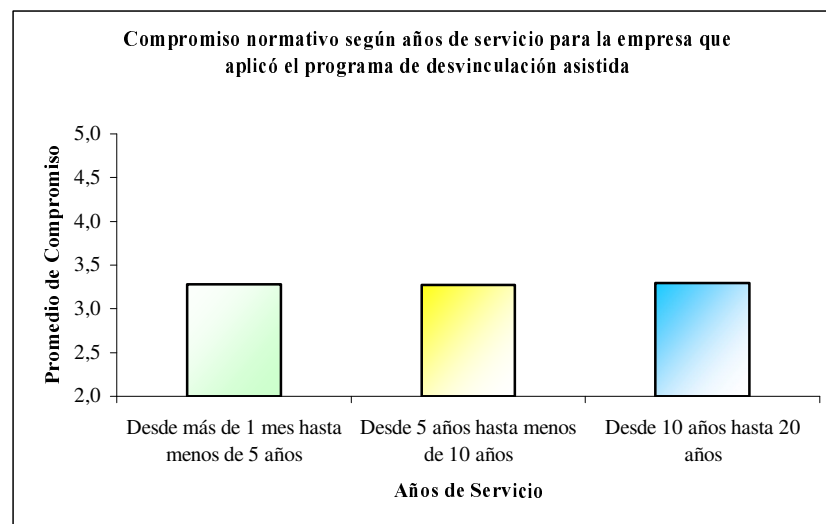
**Gráfico 31.- Compromiso normativo según años de servicio para la empresa que aplicó el programa de desvinculación asistida**

Tabla 44.- Estadística descriptiva del compromiso normativo según años de servicio para la empresa que no aplicó el programa de desvinculación de personal

Años de Servicio		Valor	
Compromiso Normativo	Desde 1 mes hasta menos de 2 años	Media	2,5833
		Desviación estándar	1,1113
		Coefficiente de variación	43,01%
	Desde 2 años hasta menos de 4 años	Media	2,5882
		Desviación estándar	1,1022
		Coefficiente de variación	42,59%
	Desde 4 años hasta menos 7 años	Media	2,6667
		Desviación estándar	1,1492
		Coefficiente de variación	43,10%

En la empresa que no aplicó el programa de desvinculación de personal, es mayor el componente normativo en las personas que tienen entre 4 y 7 años de servicio en la organización. En cuanto al coeficiente de variación es menor en el grupo conformado por los individuos que tienen entre 2 años y menos de 4 años de servicio en la organización.

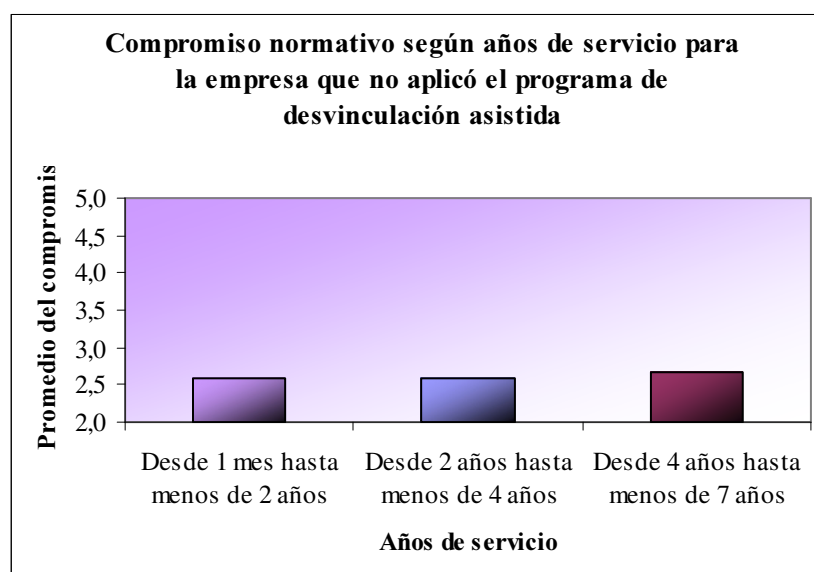


Gráfico 32.- Compromiso normativo según años de servicio para la empresa que no aplicó el programa de desvinculación asistida

♦ Nivel de instrucción

Tabla 45.- Estadística descriptiva del compromiso normativo según nivel de instrucción para la empresa que aplicó el programa de desvinculación de personal

Nivel de Instrucción		Valor	
Compromiso Normativo	Bachiller	Media	3,2959
		Desviación Estándar	1,1644
		Coficiente de Variación	35,33%
	Técnico Superior	Media	3,2847
		Desviación Estándar	1,1962
		Coficiente de Variación	36,42%
	Universitario	Media	3,2823
		Desviación Estándar	1,19
		Coficiente de Variación	36,26%
	Universitario con Postgrado	Media	3,2525
		Desviación Estándar	1,1823
		Coficiente de Variación	36,35%

Como se puede apreciar en la tabla previa, el componente normativo más alto es el de los bachilleres, con un promedio de 3,29. Los resultados más homogéneos se presentan en el mismo grupo, con un coeficiente de variación de 35,33%.

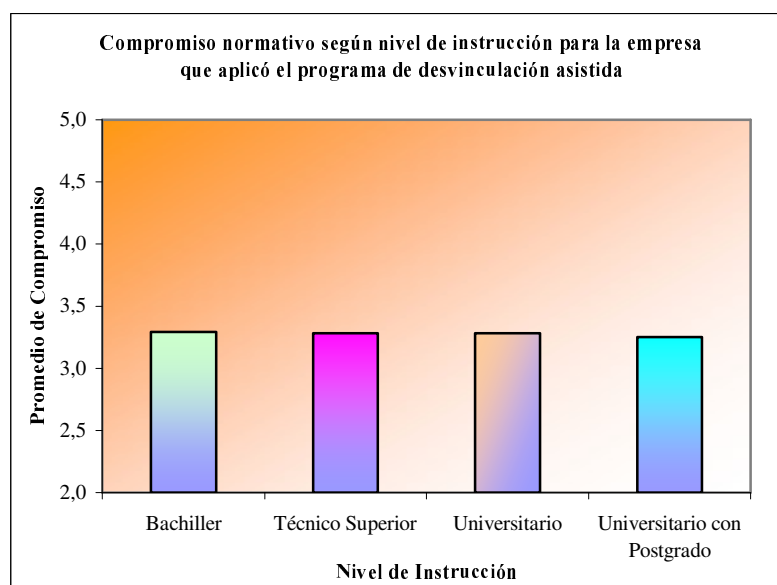
**Gráfico 33.- Compromiso normativo según nivel de instrucción para la empresa que aplicó el programa de desvinculación asistida**

Tabla 46.- Estadística descriptiva del compromiso normativo según nivel de instrucción para la empresa que no aplicó el programa de desvinculación de personal

Años de Servicio		Valor	
Compromiso Normativo	Bachiller	Media	2,5208
		Desviación estándar	1,1483
		Coefficiente de variación	45,55%
	Técnico Superior	Media	2,5882
		Desviación estándar	1,1022
		Coefficiente de variación	42,59%
	Universitario	Media	2,6667
		Desviación estándar	1,1492
		Coefficiente de variación	43,10%

Para la empresa que no aplicó el programa de desvinculación asistida el compromiso normativo es más alto en las personas con educación universitaria, con un promedio de 2,6667.

Los datos más homogéneos se registran en los Técnico Superiores, con un coeficiente de variación de 42,59%.

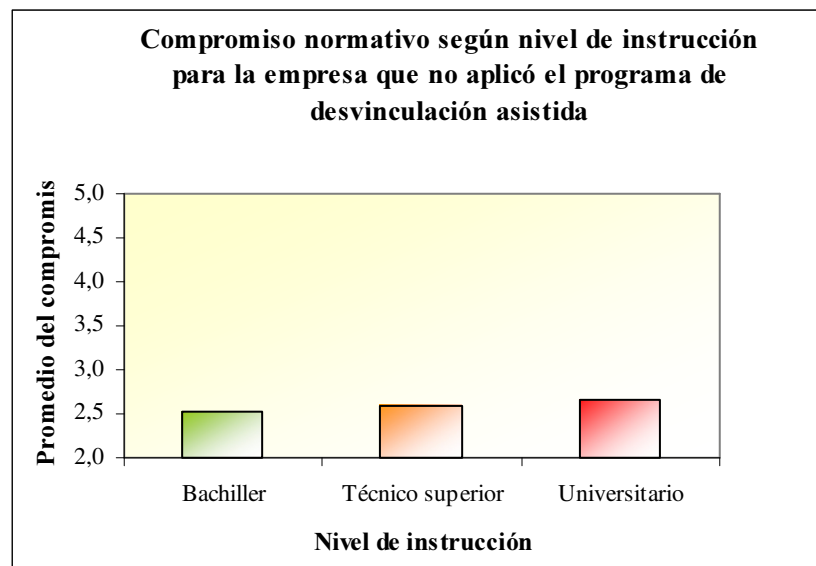


Gráfico 34.- Compromiso normativo según nivel de instrucción para la empresa que no aplicó el programa de desvinculación asistida

Componente de continuidad

♦ Según Sexo

Tabla 47.- Estadística descriptiva del compromiso de continuidad según sexo para la empresa que aplicó el programa de desvinculación de personal

Sexo		Valor	
Compromiso Continuo	Masculino	Media	3,0376
		Desviación Estándar	1,2236
		Coefficiente de Variación	40,28%
	Femenino	Media	3,0472
		Desviación Estándar	1,2176
		Coefficiente de Variación	39,96%

Como se aprecia en la tabla 47, el promedio de compromiso de continuidad es mayor en las mujeres que en los hombres. En cuanto al coeficiente de variación, los datos más homogéneos lo presentaron las mujeres, con un 39,96%

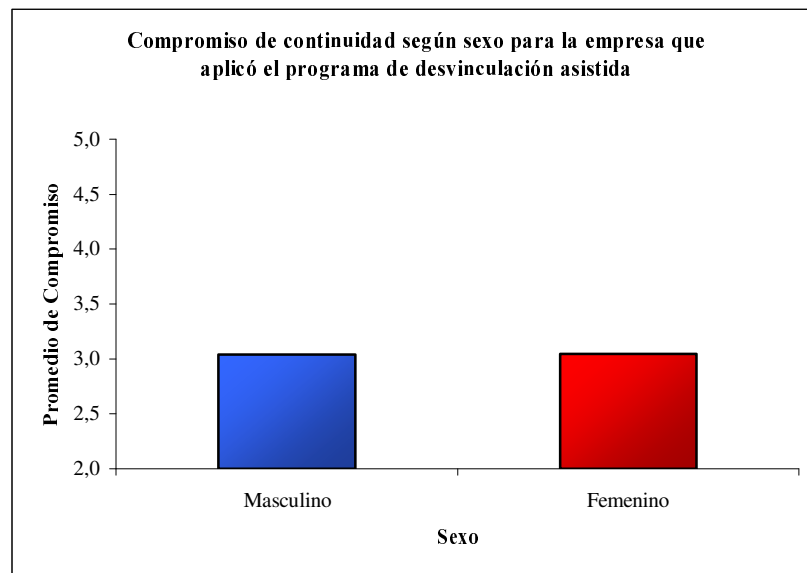


Gráfico 35.- Compromiso de continuidad según sexo para la empresa que aplicó el programa de desvinculación asistida

Tabla 48.- Estadística descriptiva del compromiso de continuidad según sexo para la empresa que no aplicó el programa de desvinculación de personal

Sexo		Valor	
Compromiso Continuo	Hombres	Media	2,8241
		Desviación Estándar	1,0663
		Coficiente de Variación	37,76%
	Mujeres	Media	2,8333
		Desviación Estándar	1,0958
		Coficiente de Variación	38,68%

En la empresa que no aplicó el programa de desvinculación asistida el componente de continuidad es mayor en las mujeres, con un promedio de 2,833. En cuanto al coeficiente de variación es menor en los hombres, por tanto se puede indicar que los datos son más homogéneos en este grupo.

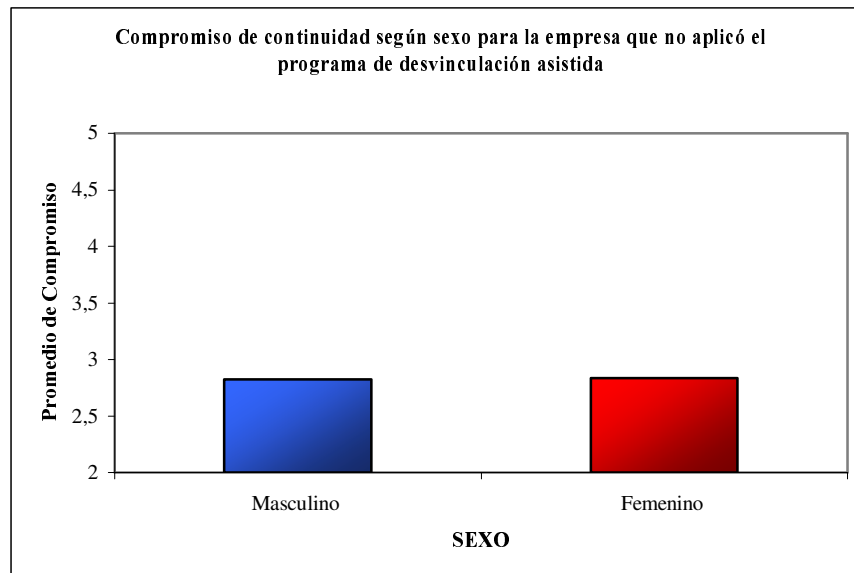


Gráfico 36.- Compromiso de continuidad según sexo para la empresa que no aplicó el programa de desvinculación asistida

♦ Según grupo de Edad

Tabla 49.- Estadística descriptiva del compromiso de continuidad según grupo de edad para la empresa que aplicó el programa de desvinculación de personal

Grupo de Edad			Valor
	Desde 20 a 24 años	Media	3,0261
		Desviación Estándar	1,2251
		Coficiente de Variación	40,48%
	Desde 24 a 29 años	Media	3,0068
		Desviación Estándar	1,2142
		Coficiente de Variación	40,38%
Compromiso Continuo	Desde 30 a 34 años	Media	3,0355
		Desviación Estándar	1,2192
		Coficiente de Variación	40,16%
	Desde 35 a 39 años	Media	3,0581
		Desviación Estándar	1,2289
		Coficiente de Variación	40,18%
	Desde 40 años a 50 años	Media	3,0526
		Desviación Estándar	1,2242
		Coficiente de Variación	40,10%

Como se puede observar en la tabla anterior, el nivel de compromiso de continuidad es mayor en el grupo de edad desde 35 años hasta 39 años., seguido por las personas ubicadas entre 40 años y 50 años. En cuanto a la homogeneidad de los datos, es menor en el grupo de edad desde 40 años hasta 50 años.

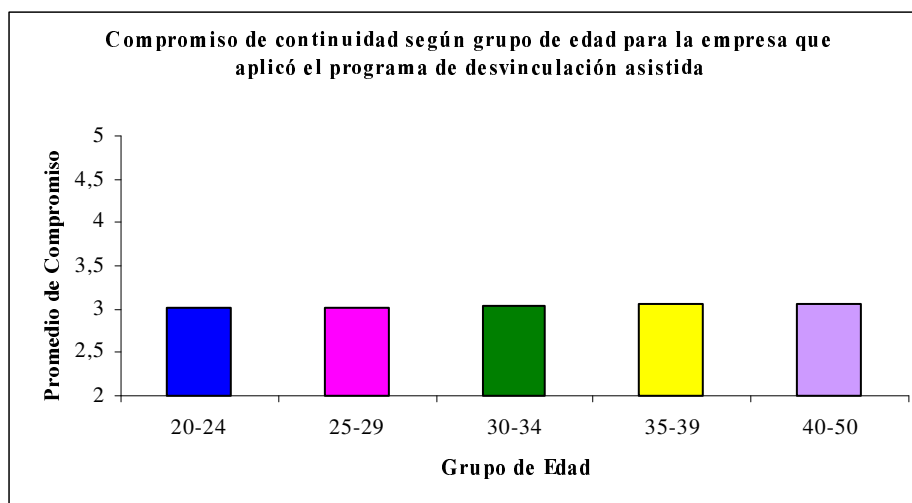


Gráfico 37.- Compromiso de continuidad según grupo de edad para la empresa que aplicó el programa de desvinculación asistida

Tabla 50.- Estadística descriptiva del compromiso de continuidad según grupo de edad para la empresa que no aplicó el programa de desvinculación de personal

Grupo de Edad		Valor
Desde 21 a 23 años	Media	2,8611
	Desviación Estándar	1,0113
	Coeficiente de Variación	35,35%
Desde 24 a 26 años	Media	2,8444
	Desviación Estándar	1,1007
	Coeficiente de Variación	38,70%
Compromiso Continuo Desde 27 a 29 años	Media	2,8833
	Desviación Estándar	1,2086
	Coeficiente de Variación	41,92%
Desde 30 a 32 años	Media	2,859
	Desviación Estándar	1,1134
	Coeficiente de Variación	38,94%
Desde 33 años hasta 36 años	Media	3,1111
	Desviación Estándar	1,0226
	Coeficiente de Variación	32,87%

En la empresa que no aplicó el programa de desvinculación asistida se puede apreciar que el componente de continuidad es mayor en el grupo de edad desde 33 años hasta 36 años, con un promedio de 3,1111

En cuanto al coeficiente de variación es menor en dicho grupo, siendo de 32,87%.

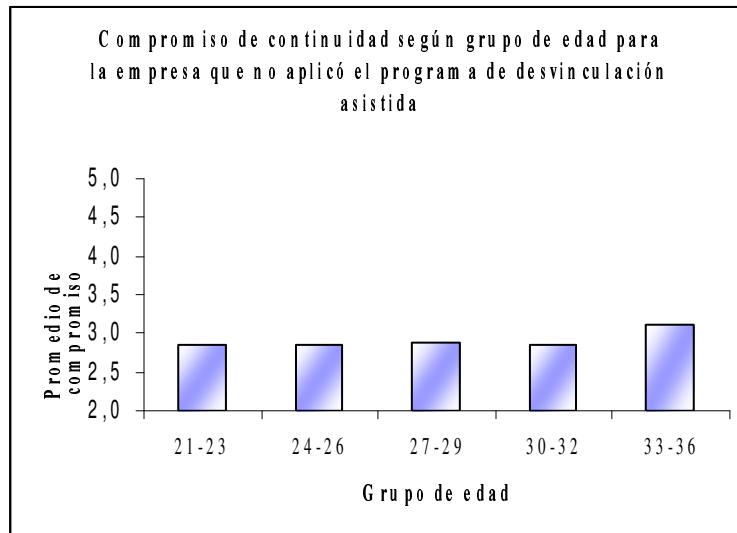


Gráfico 38.- Compromiso de continuidad según grupo de edad para la empresa que no aplicó el programa de desvinculación asistida

♦ Nivel de Instrucción

Tabla 51.- Estadística descriptiva del compromiso de continuidad según nivel de instrucción para la empresa que aplicó el programa de desvinculación de personal

Nivel de Instrucción		Valor	
Compromiso Continuo	Bachiller	Media	3,0646
		Desviación Estándar	1,2139
		Coficiente de Variación	39,61%
	Técnico Superior	Media	2,9965
		Desviación Estándar	1,2198
		Coficiente de Variación	40,71%
	Universitario	Media	3,0296
		Desviación Estándar	1,2227
		Coficiente de Variación	40,36%
	Universitario con Postgrado	Media	3,101
		Desviación Estándar	1,2381
		Coficiente de Variación	39,93%

Después de analizar la tabla presentada se puede evidenciar que el compromiso de continuidad es mayor en los empleados con un nivel de instrucción universitario con postgrado, con un promedio de 3,101, seguidos por los empleados con un nivel de instrucción bachiller.

Este último grupo presenta los datos más homogéneos de la muestra, con un coeficiente de variación de 39,61%.

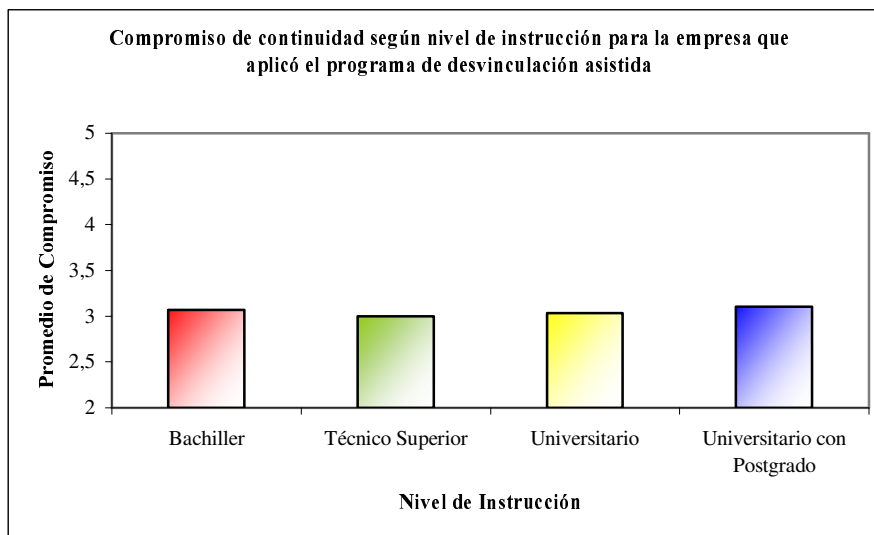


Gráfico 39.- Compromiso de continuidad según nivel de instrucción para la empresa que aplicó el programa de desvinculación asistida

Tabla 52.- Estadística descriptiva del compromiso de continuidad según el nivel de instrucción para la empresa que no aplicó el programa de desvinculación de personal

Nivel de Instrucción		Valor	
Compromiso Continuo	Bachiller	Media	2,75
		Desviación Estándar	0,8629
		Coefficiente de Variación	31,38%
	Técnico Superior	Media	2,8137
		Desviación Estándar	1,0692
		Coefficiente de Variación	38,00%
	Universitario	Media	2,9259
		Desviación Estándar	1,1951
		Coefficiente de Variación	40,85%

En la empresa que no aplicó el programa de desvinculación asistida se puede evidenciar que el componente de continuidad es mayor en los empleados con nivel de instrucción Universitario. El coeficiente de variación menor se presenta en los empleados con un nivel de instrucción de Bachiller, con un 31,38%.

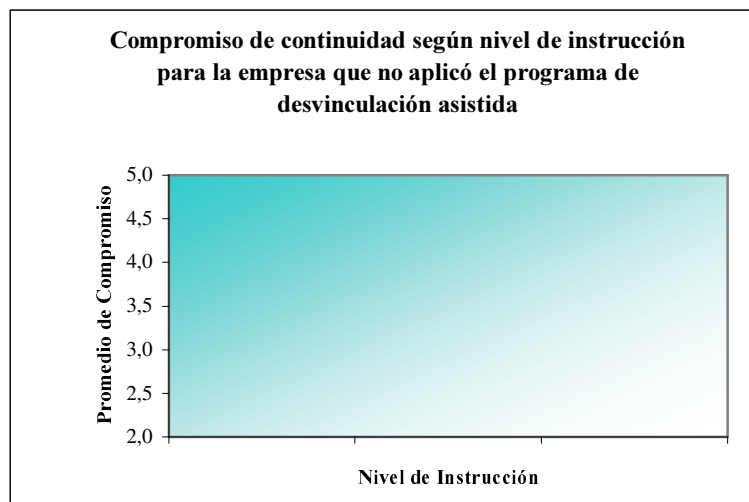


Gráfico 40.- Compromiso de continuidad según nivel de instrucción para la empresa que no aplicó el programa de desvinculación asistida

♦ Según Años de Servicio

Tabla 53.- Estadística descriptiva del compromiso de continuidad según años de servicio para la empresa que aplicó el programa de desvinculación de personal

Años de Servicio		Valor	
Compromiso Continuo	Desde 1 mes hasta menos de 5 años	Media	3,0317
		Desviación Estándar	1,2184
		Coefficiente de Variación	40,19%
	Desde 5 años hasta menos de 10 años	Media	3,0545
		Desviación Estándar	1,2291
		Coefficiente de Variación	40,24%
	Desde 10 años hasta 20 años	Media	3,0526
		Desviación Estándar	1,2242
		Coefficiente de Variación	40,10%

Según la tabla previa, se puede apreciar que los niveles de compromiso continuo son similares entre los diferentes años de servicio, resultando mayor en los empleados que tienen

entre 5 años y menos 10 años. El grupo de la muestra que presentó los datos más homogéneos son los que tienen entre 10 años y 20 años de servicio en la organización.

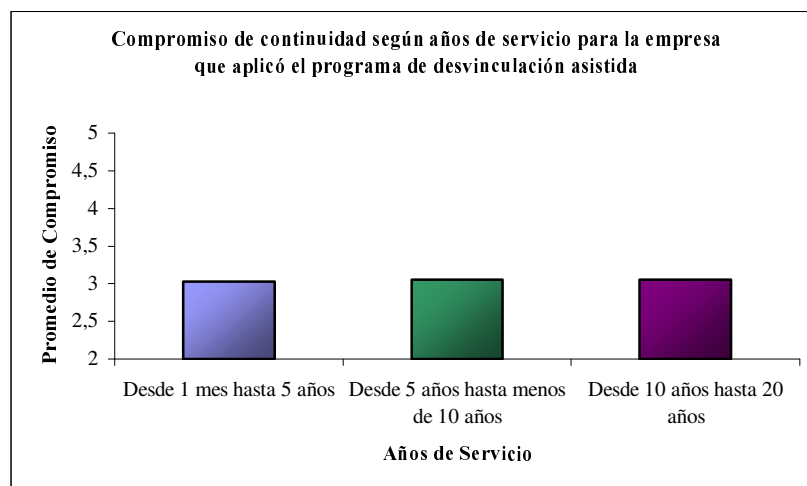


Gráfico 41.- Compromiso de continuidad según años de servicio para la empresa que aplicó el programa de desvinculación asistida

Tabla 54.- Estadística descriptiva del compromiso de continuidad según años de servicio para la empresa que no aplicó el programa de desvinculación de personal

Años de Servicio		Valor
Desde 1 mes hasta menos de 2 años	Media	2,8542
	Desviación Estándar	1,0952
	Coefficiente de Variación	38,37%
Compromiso Continuo Desde 2 años hasta menos de 4 años	Media	2,8333
	Desviación Estándar	1,0826
	Coefficiente de Variación	38,21%
Desde 4 años hasta 7 años	Media	2,8333
	Desviación Estándar	1,0958
	Coefficiente de Variación	38,68%

En la empresa que no aplicó el programa de desvinculación asistida el nivel de compromiso es mayor en aquellos empleados que tienen un rango de permanencia en la organización que oscila desde 1 mes hasta 2 años.

En cuanto al coeficiente de variación es menor en el grupo de empleados que tienen desde 2 años hasta menos de 4 años de servicio en la organización.

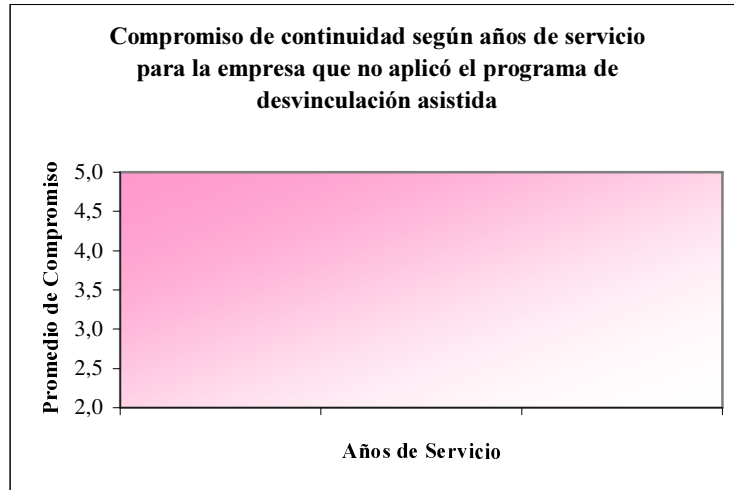


Gráfico 42.- Compromiso de continuidad según años de servicio para la empresa que no aplicó el programa de desvinculación asistida

2.2.-Análisis del instrumento aplicado a la gerencia de Recursos Humanos

- ♦ En la empresa que aplicó el programa de desvinculación asistida

P: Con la información que posee sobre el programa de desvinculación asistida, ¿cómo lo definiría?

R: Es un programa que ayuda a los empleados a manejar de manera pertinente un proceso tan difícil, complicado y doloroso como lo es una reducción de personal.

P: ¿Cuáles fueron los objetivos perseguidos con la implementación del programa de desvinculación asistida?

R: El principal objetivo es procurar que los empleados se vayan contentos con la organización, además de colaborar con ellos al ofrecerles las herramientas que contribuyan al manejo de la situación de una forma adecuada

P: ¿Fueron alcanzados los mismos?

R: Pienso que si, por el feedback obtenido de los trabajadores luego de la aplicación del programa

P: ¿Cuáles cree usted que son las fortalezas que posee el programa de desvinculación asistida?

R: Pienso que la fortaleza más importante del programa es que contribuye a que el trabajador canalice los sentimientos de miedo, angustia, inestabilidad, ira, entre otros; que experimenta desde que se le notifica que será despedido.

P: ¿Cuáles son las oportunidades que le ofrece el programa de desvinculación asistida a sus empleados y a su organización?

R: Oportunidad de conseguir empleo con mayor rapidez, al enseñarles distintas herramientas como la redacción adecuada de la síntesis curricular; comportamiento idóneo en las entrevistas, entre otros. Con respecto a la organización considero que los trabajadores se sienten más contentos en trabajar en una organización que les brinde tal apoyo a las personas que se van.

P: ¿Cuáles amenazas se presentaron durante la ejecución del programa de desvinculación asistida?

R: Una persona luego de ser despedida no quiso participar en el programa, ya que no le vio utilidad; otras personas no cumplieron con las horas dispuestas para el programa. También

hubo gente que en un principio no quería participar, y luego cambio de parecer, asistiendo al mismo.

P: ¿Cuáles cree usted que son las debilidades que posee el programa de desvinculación asistida?

R: En principio, el costo; no todas las empresas están en capacidad de poder implementarlo por lo mismo. También el desconocimiento del programa por parte de muchas personas, ya que no ha sido mercadeado lo suficiente.

P: ¿Considera usted que el compromiso organizacional de sus trabajadores varió favorablemente posterior al proceso de reducción de personal, a consecuencia de la aplicación del programa de desvinculación asistida?

R: Yo creo que si, ya que los índices de rotación han sido bajos este mes, y los indicadores de productividad se han mantenido estables.

♦ En la empresa que no aplicó el programa de desvinculación asistida

P: ¿Conoce usted el programa de desvinculación asistida?

R: Si

P: Con la información que posee, ¿cómo lo definiría?

R: Es un servicio que utilizan cuando despiden a las personas, para reubicarlas más rápidamente.

P: ¿Cuáles fueron las razones por las cuales usted decidió no aplicar el programa de desvinculación asistida?

R: El costo, ya que es demasiado elevado; es más rentable darles una bonificación cuando se van.

P: Luego de llevar a cabo la reducción de personal: ¿Considera que el compromiso organizacional de sus trabajadores es adecuado para el alcance de las metas de su empresa?

R: No, según los indicadores de productividad, el mismo ha disminuido; además los supervisores me han informado que los trabajadores están muy desmotivados.

P: Con lo que ha podido observar luego de la reducción, en cuanto al compromiso de los trabajadores, ¿considera todavía que la mejor opción es no aplicar el programa de desvinculación asistida?

R: Considero que el programa es bueno, pero igual es demasiado costoso para la organización en estos momentos, ya que estamos pasando por una situación económica difícil.

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se presenta la discusión de los resultados obtenidos de la recolección de los datos utilizando el instrumento de Allen y Meyer (1997), cuyo objetivo es medir el compromiso organizacional. Dichos resultados están apoyados en tablas y gráficos, que facilitan la interpretación y análisis de la variable estudiada, para de esta forma dar cumplimiento al objetivo planteado en la presente investigación: Analizar comparativamente el compromiso organizacional según el modelo de Allen y Meyer, en trabajadores que permanecen en la organización, posterior a un proceso de reducción de personal, de una empresa que aplicó el programa de desvinculación asistida (outplacement) y otra empresa en la que no se aplicó dicho programa.

Según los datos obtenidos en la empresa que aplicó el programa de desvinculación asistida, las personas objeto de la muestra tienen un mayor sentimiento de apego con su organización, lo que se puede traducir en la vinculación de los objetivos, valores y rol del individuo con los de la organización, por lo que los trabajadores permanecen en la empresa y tienden a desarrollar una visión más positiva de la institución a la cual pertenecen, al predominar el componente afectivo sobre el normativo y el de continuidad. (Allen y Meyer, 1997; c.p Contreras y Lujano, 1999)

En cuanto al compromiso organizacional según el sexo, se obtuvo como resultado que las mujeres se sienten más comprometidas con la organización que los hombres, esta conclusión está apoyada por los estudios de Grusky (1966) c.p Lujano y Contreras (1999), quien afirmó que las mujeres se encuentran con más barreras para obtener su membresía en la organización, por lo que tienden a estar más comprometidas que los hombres.

Según el gráfico 13, los resultados evidencian que el compromiso organizacional es inversamente proporcional a la edad, esto quiere decir que a menor edad, mayor compromiso tienen los empleados de esta empresa. Esto contradice la teoría de March y Simon (1958) c.p Mathieu y Zajac (1990), los cuales explican que los trabajadores de mayor edad tienden a ver

reducidas sus posibilidades de empleo, lo que incrementa los costos de dejar la organización; por consiguiente los individuos de mayor edad deberían estar más comprometidos con la organización.

En cuanto al nivel de instrucción, el compromiso es mayor en los empleados con educación técnica superior universitaria, coincidiendo con la teoría de Wallace (1993) c.p Cardozo y Goncálvez (1998), quien afirma que al tener un menor nivel educativo, los empleados no sienten seguridad en sus conocimientos y habilidades lo que conduce a un mayor temor al desempleo, por consiguiente los lleva a comprometerse con su organización.

El resultado obtenido según años de servicio es directamente proporcional al nivel de compromiso. Esto quiere decir, que a mayor número de años de servicio en la empresa, el nivel de compromiso de los empleados es mayor. Este resultado es congruente con la teoría de Allen y Meyer, (1997), c.p Contreras y Lujano (1999), donde los empleados que logran permanecer más tiempo en la compañía son aquellos que logran desarrollar un compromiso con la empresa; aquellos que no lo logran, se marchan de la organización.

En cuanto al componente afectivo del compromiso organizacional, los hombres tienen un mayor nivel de compromiso afectivo que las mujeres, por consiguiente éstos tienen un mayor deseo de permanecer en la organización, sus valores y objetivos están alineados con los valores y objetivos de la empresa, en consecuencia los hombres están más involucrados e identificados con la organización.

Según la edad, el componente afectivo fue mayor en los individuos que tienen edades comprendidas entre 25 y 29 años; lo que muestra que las personas más jóvenes de la empresa están más vinculadas afectivamente con la organización. Esto contradice la teoría de Allen y Meyer (1984) c.p Mathieu y Zajac (1990), que explica que los empleados de mayor edad tienden a comprometerse afectivamente con la organización ya que ocupan posiciones más altas jerárquicamente, y desarrollan a través del tiempo una mayor compenetración con lo que hacen.

Respectivamente para el nivel de instrucción, el componente afectivo fue mayor en los individuos con nivel de instrucción bachiller, por consiguiente se puede evidenciar que en esta empresa a mayor nivel de instrucción menor es el nivel de compromiso afectivo. Por ende, se puede predecir que los empleados de niveles inferiores tienden a tener un mayor deseo de permanecer en la organización.

Con referencia a los años de servicio en la empresa, el componente afectivo fue mayor en los individuos que tienen menos tiempo en la organización (más de 1 mes y menos de 5 años), en la empresa que aplicó el programa de desvinculación asistida. Es por ello, que pareciera que hubiese una relación inversamente proporcional entre años de servicio y nivel de compromiso afectivo. Estos empleados se sienten más identificados e involucrados con su organización, y tienen un fuerte sentimiento de pertenencia a la misma.

En relación al componente normativo del compromiso organizacional, en cuanto al sexo de los empleados, según el gráfico 27, los hombres poseen un mayor componente normativo en comparación con las mujeres. Esto hace pensar que tienen un mayor sentimiento de obligación con la empresa.

Según los grupos de edad, son los trabajadores más jóvenes quienes sienten mayor grado de compromiso normativo, esto se evidencia con altos niveles de lealtad y devoción hacia su organización.

Según la variable nivel de instrucción, el compromiso normativo es mayor en los trabajadores con nivel educativo bachiller, por consiguiente se presume que reciben ciertos beneficios que les ha creado el sentimiento de retribuir a la empresa con su permanencia en la misma. (Gouldner, 1960 c.p Contreras y Lujano, 1999)

Con respecto a la variable sociodemográfica años de servicio, los resultados obtenidos demuestran que el componente normativo es mayor en los empleados con más tiempo en la organización (10 a 20 años) por ello pareciera que estos se sienten obligados a permanecer en dicha empresa al considerar que es lo correcto.

En relación al componente de continuidad, según el sexo, son los empleados del genero sexo femenino los que tienen mayor nivel de este compromiso. Esto se puede explicar por lo difícil que puede resultar para las mujeres sobrellevar un cambio laboral a nivel familiar, entre otras cosas (Allen y Meyer, 1997).

Según los grupos de edad, en el grupo comprendido entre 35 años y 39 años resultó mayor el compromiso de continuidad, pudiéndose explicar esto según la teoría de Morrow (1993) que indica la dificultad para personas de esta edad trasladarse de una empresa a otra.

Con respecto al nivel de instrucción, los resultados arrojados fueron superiores en el grupo de nivel de instrucción universitario con postgrado. La razón de esto se puede encontrar

en los altos índices de desempleo actuales y las grandes dificultades que implican rotar de trabajo. (Vandenberghe, 1996 c.p Contreras y Lujano, 1999)

En relación a los años de servicio, los empleados que tienen entre 5 y menos de 10 años de servicio, obtuvieron un mayor promedio del componente de continuidad, esto se podría explicar por la teoría de Allen y Meyer, (1990) c.p Contreras y Lujano, (1999) según la cual para los individuos, es más costoso dejar la organización en la medida que pasa el tiempo, ya que temen perder las inversiones que han realizado y consideran que no pueden reemplazar las cosas que han obtenido.

Con respecto a la empresa que no aplicó el programa de desvinculación asistida, el componente del compromiso predominante en los empleados de esta empresa es el de continuidad, esto podría darse porque perciben pocas alternativas laborales en el entorno político, económico y social que actualmente está pasando el país, en donde se puede evidenciar altas tasas de desempleo, aunado a esto es posible que los trabajadores sientan que por medio de su trabajo han acumulado una serie de beneficios que limitan sus deseos de abandonar su organización. (Allen y Meyer, 1996)

Los resultados de la presente investigación reflejan que las mujeres en esta organización, están más identificadas con la empresa, por tanto tienen un mayor sentimiento de pertenencia, un mayor grado de identificación e involucramiento con la misma.

En cuanto a la variable edad, el compromiso organizacional es menor en los grupos de edad más jóvenes. Estos resultados son congruentes con la teoría citada anteriormente (March y Simon, 1958 c.p Mathieu y Zajac, 1990), donde los empleados de mayor edad están más comprometidos que los empleados más jóvenes.

Según el nivel de instrucción, los empleados más comprometidos resultaron ser los que tienen un nivel de instrucción universitario, lo que se puede explicar por la teoría de Mathieu y Zajac (1990), donde se expresa que los sujetos con altos niveles educativos son quienes pueden ocupar los mayores puestos de la organización, lo que se traduce en mayores niveles de responsabilidad, autonomía y diversidad en las actividades que desarrollan, generando así un alto nivel de compromiso.

Con respecto al componente afectivo, en la empresa que no aplicó el programa, las mujeres tienen un mayor nivel de compromiso afectivo que los hombres, lo que indica que las

mujeres poseen lazos emocionales son más fuertes, ya que perciben que la organización contribuye a la satisfacción de sus necesidades.

Los resultados del análisis de los datos de la variable grupo de edad, indican que los trabajadores de mayor edad (entre 33 y 36 años) son los que poseen un mayor nivel de componente afectivo, esto contradice la teoría de Allen y Meyer (1984) c.p Mathieu y Zajac (1990), manifestada anteriormente, donde se explica que ha mayor edad los empleados se comprometen más afectivamente al desarrollar una mayor compenetración con lo que hacen.

El componente afectivo fue mayor en los bachilleres, por tanto, la relación entre nivel de compromiso afectivo y nivel de instrucción es inversamente proporcional. Los empleados con instrucción bachiller tienen un mayor nivel de lealtad, y están vinculados emocionalmente con la organización.

Además, los resultados reflejan que este componente fue superior en los empleados con mayor tiempo en la organización (Entre 4 años y 7 años). Por consiguiente, pareciera que los individuos con más años de servicio en la empresa, tienden a realizar un mayor esfuerzo en beneficio de la organización.

Con respecto al componente normativo, resultó mayor en las mujeres que en los hombres, siendo éstas las que se sienten en la obligación moral de permanecer en la organización al considerar que es su deber.

Según los grupos de edad, los datos suministrados reflejan que son los trabajadores de mayor edad (entre 33 y 36 años de edad) quienes tienen un nivel de compromiso normativo elevado, por lo tanto, se puede predecir que son individuos con los que la organización se ha involucrado más, y esto hace que los trabajadores se sientan más obligados con dicha empresa.

El compromiso normativo es mayor en los empleados con nivel educativo universitario, por tanto pareciera que permanecen en la organización porque sienten que deben hacerlo. (Allen y Meyer, 1990)

Según la variable años de servicio, son los empleados con más tiempo en la compañía (entre 4 y 7 años) quienes se sienten obligados a permanecer en la organización por los beneficios percibidos que representan un factor de influencia psicológica en el individuo.

En relación al componente de continuidad, según el sexo, son las mujeres quienes poseen un mayor nivel de este componente, posiblemente por las mismas razones explicadas anteriormente en la teoría de Allen y Meyer (1997).

Según los grupos de edad, el componente normativo fue mayor en el grupo de edad comprendido entre 33 y 36 años de edad. Esto, podría deberse a que las personas de estas edades buscan más estabilidad al permanecer en la misma empresa, y no estar cambiando de trabajo continuamente.

Al igual que en la empresa que aplicó el programa de desvinculación asistida, el nivel de instrucción arrojados evidencia que los empleados con nivel de educación universitario obtuvieron un nivel más alto de compromiso de continuidad, por lo que se puede pensar que los empleados universitarios consideran que es su deber permanecer en la organización.

En relación a los años de servicio los empleados que presentaron mayor compromiso de continuidad fueron los que llevan más tiempo en la organización (entre 4 y 7 años), pudiéndose expresar esto por lo costoso que les resultaría dejar la misma, por el tiempo invertido en la empresa.

Las tablas que se presentan a continuación, indican las semejanzas y diferencias del compromiso organizacional, entre la empresa que llevó a cabo un proceso de reducción de personal y adicionalmente aplicó el programa de desvinculación asistida, y de otra empresa que no aplicó dicho programa.

Tabla 55.- Diferencias del compromiso organizacional en ambas empresas

	Empresa que aplicó el programa de desvinculación asistida	Empresa que no aplicó el programa de desvinculación asistida
Componente del compromiso predominante	Afectivo	De continuidad
Compromiso organizacional por grupos de edad	El nivel más alto lo presentan los empleados más jóvenes (Desde 25 a 29 años)	El promedio más alto lo presentan los empleados de mayor edad (Desde 33 hasta 36 años)

Compromiso organizacional según el nivel de instrucción	El nivel más alto lo presentan los Técnicos Superior Universitario	El promedio más alto lo presentan los universitarios
---	--	--

Tabla 56.- Semejanzas del compromiso organizacional en ambas empresas

Compromiso organizacional según sexo	Nivel de compromiso más alto lo presentan las mujeres
Compromiso organizacional por años de servicio	El promedio más alto lo presentan los empleados con mayor antigüedad en la organización. En la empresa que aplicó el programa de desvinculación asistida son los que tienen entre 10 y 20 años de servicio, en la empresa que no aplicó el programa son los empleados que tienen entre 4 y 7 años.

En cuanto al instrumento aplicado a las personas adscritas a la unidad de Recursos Humanos e involucradas en el proceso de reducción de personal en la empresa que utilizó el programa, los resultados demuestran que una de las preocupaciones más importantes para la compañía es cuidar la imagen que puede tener el trabajador hacia la empresa, implantando el programa principalmente, para que el empleado se vaya con una buena impresión de la misma. Conocen ampliamente los beneficios del programa y entienden que contribuye a que el trabajador logre afrontar de forma menos traumática el proceso de disolución de la relación laboral. Valoran la relación que tiene el programa de desvinculación con el compromiso organizacional.

En la empresa que no implantó el programa de desvinculación asistida, los resultados arrojados por las personas de Recursos Humanos involucradas en el proceso de reducción de personal, reflejan el desconocimiento del programa y sus beneficios, pareciera que la razón más importante para no aplicarlo es el alto costo que implica la contratación del servicio.

CONCLUSIONES

El presente estudio consistió en determinar el compromiso organizacional en dos empresas que llevaron a cabo procesos de reducción de personal, en donde una de ellas aplicó el programa de desvinculación asistida y la otra no aplicó dicho programa. Esta investigación se realizó en un momento en el que muchas compañías en Venezuela se han visto obligadas a recortar su plantilla para adaptarse a los cambios que está confrontando el país.

Se utilizó como principal sustento teórico la teoría de Allen y Meyer, sobre compromiso organizacional, conformado por tres componentes: Componente Afectivo, Normativo y de Continuidad, por ser la que goza de mayor reconocimiento y validez en el mundo organizacional. Dicha teoría establece la relación entre una persona y su organización, presentando consecuencias con respecto a la decisión de continuar en la misma o dejarla.

Los valores de compromiso organizacional obtenidos en la empresa que aplicó el programa de desvinculación asistida se encuentran dentro de la escala del nivel de compromiso medio, siendo el componente afectivo el que obtuvo la media más alta, seguida por el normativo y por último el componente de continuidad. Este resultado hace pensar que los empleados de esta organización tienen fuertes lazos emocionales ya que perciben que la misma satisface sus necesidades, se sienten identificados e involucrados con la empresa, al preocuparse la organización por ellos en el momento de realizar alguna desvinculación, por consiguiente disfrutan de permanecer en ella.

Es importante resaltar que la compañía que aplicó el programa ha pasado por muchos procesos de cambio organizacional, lo que pudo influir en el nivel de compromiso de los trabajadores, afectando así los resultados de este estudio.

En cuanto a la empresa que no aplicó el programa de desvinculación asistida, los resultados obtenidos estuvieron dentro de la escala de nivel de compromiso medio, resultando el componente predominante el de continuidad, seguido por el afectivo y por último el componente normativo.

Esto podría hacer pensar que los individuos de esta organización permanecen en ella por los altos costos que implicaría su renuncia, hallándose la relación en la difícil situación económica que atraviesa Venezuela, caracterizada por altos índices de desempleo, pobreza e incertidumbre.

Con relación al cumplimiento de los objetivos planteados en esta investigación se logró la descripción del componente afectivo, al resultar con una media más alta el sexo femenino, el grupo de edad entre 25 a 29 años, nivel académico técnico superior universitario y con años de servicio de 1 mes a menos de 5 años, todo esto en la empresa que aplicó el programa. Mientras que para la empresa que no aplicó el programa de desvinculación asistida, los valores arrojados indicaron una media mayor en las mujeres, en el grupo de edad de 33 hasta 36 años, en el nivel académico bachiller y años de servicio de 4 a 7 años.

Para el componente normativo, los resultados obtenidos indican que en la empresa que aplicó el programa de desvinculación asistida, son los hombres quienes tiene una media más alta en relación con las mujeres, es mayor en el grupo de edad desde 25 a 29 años, en el nivel de instrucción bachiller y con años de servicio entre 10 y 20 años. En cuanto a la empresa que no aplicó el programa, fue más alto en las mujeres, en el grupo de edad entre 33 y 36 años, en el nivel de instrucción universitario y en el grupo entre 4 y 7 años de servicio.

Con respecto al componente de continuidad en la empresa que utilizó el programa de desvinculación la media más alta coincidió con el sexo femenino, el grupo de edad de 35 a 39 años, el nivel de instrucción fue para los universitarios con postgrado y la antigüedad o años de servicio es para los que están en el rango de 5 a menos de 10 años de servicio. En la empresa que no aplicó el programa, los resultados de este componente del compromiso fueron más altos en las mujeres, el grupo de mayor edad en la organización, de 33 hasta 36 años, con nivel de instrucción universitario y años de servicio para aquellos que tienen menor tiempo en la organización (desde 1 mes hasta menos de 2 años).

Con relación al objetivo referente a determinar las semejanzas y diferencias del compromiso organizacional entre la empresa que aplicó el programa de desvinculación asistida y la empresa que no lo aplicó, las principales diferencias se encuentran entre el componente del compromiso predominante, el compromiso organizacional según el nivel de instrucción y el compromiso organizacional por grupos de edad. En cuanto a las semejanzas se encuentran el sexo y el nivel académico.

Además, se determinó que la principal razón que llevó a la gerencia de Recursos Humanos de la empresa que utilizó el programa de desvinculación asistida a implementarlo fue que el trabajador quedara con una buena imagen de la empresa, además de brindarle herramientas para afrontar la situación de disolución de la relación laboral. Con respecto a la empresa que no aplicó el programa de desvinculación asistida, se evidenció que la principal razón para no implantarlo fueron motivos económicos.

Finalmente, es importante destacar que la diferencia en los promedios arrojados del compromiso general y de cada uno de los componentes con respecto a las variables sociodemográficas, fueron poco significativas. También se puede indicar que los resultados de los niveles de compromiso en ambas empresas se encuentran dentro del rango de compromiso medio. Por lo que se puede concluir, que en ésta investigación el programa de desvinculación asistida (outplacement) pareciera no influir en que los trabajadores disminuyan o aumenten su nivel de compromiso hacia la organización, pero si impacta en el tipo de compromiso, ya que en los trabajadores de la empresa que aplicó el programa de desvinculación asistida el componente predominante es el afectivo, lo cual es contrario en la otra empresa que no aplicó el programa de desvinculación asistida, donde el componente imperante fue el de continuidad.

RECOMENDACIONES

Según los resultados obtenidos en la presente investigación, se establecen las siguientes recomendaciones para futuros estudios:

- ♦ Investigar otros factores que pueden influir en el compromiso organizacional, ya que los resultados de esta investigación evidencian que el programa de desvinculación asistida no es un factor de influencia determinante en la variación del compromiso, pero si en el tipo de componente predominante.
- ♦ Realizar este estudio en un contexto económico, laboral, político y social más estable, donde los altos índices de desempleo no influyan de manera determinante en el compromiso organizacional de los empleados.
- ♦ Realizar una investigación que relacione las variables compromiso organizacional y programa de desvinculación asistida (outplacement), a través de un estudio correlacional.
- ♦ Realizar investigaciones de la percepción de los no desvinculados o sobrevivientes acerca de la implantación de dicho programa.

Para las organizaciones que participaron en el estudio, la recomendación para la empresa que aplicó el programa sería estudiar que otros indicadores están afectando el compromiso organizacional. Además, se recomienda la implementación de un programa específico para reforzar el compromiso.

Para la empresa que no lo aplicó, podrían enfocarse en la búsqueda de alternativas más económicas que le brinden apoyo a los trabajadores en procesos de reducción de personal, tales como talleres, charlas, cursos, entre otros, que podría implementar directamente el departamento de Recursos Humanos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ♦ Alemán M., González M. (1997). Las propiedades motivantes del puesto como predictor del compromiso organizacional en una empresa del sector ferretero. Trabajo de grado para obtener el título de Industriólogo en la Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
- ♦ Angulo A., Leal T. (2002). Las causas, ventajas y desventajas de la implantación de una desvinculación programada u outplacement al capital humano en el sector bancario. Tesis elaborada para obtener el título de Industriólogo en la Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
- ♦ Barroso, María Giovannina. (1996). Recolocación: una opción ante los cambios en la empresa. Resumen de Conferencia ANRI. Caracas, Venezuela.
- ♦ Becker, H. (1960). Notes on the concept of Commitment. American Journal of Sociology. Vol. 66
- ♦ Biasca. (1992). Resizing: reestructurando, replanteando y recreando la empresa para lograr competitividad. Buenos Aires: Macchi.
- ♦ Blake, R., Srygley, J. y Adams, A.,(1991) La estrategia para el cambio organizacional. Estados Unidos: Addison-Wesley Iberoamericana, S.A.
- ♦ Buchanan, B. (1974). Building organizacional Commitment: The socialization of managers in work organizations. Administrative Science Quartely. Vol.19
- ♦ Cabré y Mejías, (1999). Relación entre el compromiso organizacional y la resistencia presente en los procesos de cambio en los empleados de una empresa del sector petrolero. Tesis elaborada para obtener el título de Industriólogo en la Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

- ♦ Chiavenato, Idalberto. (2000). Administración de Recursos Humanos. Colombia: McGrawHill.
- ♦ Cuberos A., Dugarte M. (1999). Congruencia entre valores individuales y organizacionales y su relación con el compromiso organizacional. Tesis elaborada para obtener el título de Industriólogo en la Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
- ♦ DBM and Linkage (2003). Outplacement Consulting and Career Transition Services: The impact on Your Business.
- ♦ Domínguez M., Thirmann M. (2003). Percepción de los actores involucrados en un proceso de desvinculación programada (outplacement). Tesis elaborada para obtener el título de Industriólogo en la Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
- ♦ Durrengo A., Echeverria N. (1999). Relación entre compromiso organizacional y satisfacción laboral. Tesis elaborada para obtener el título de Industriólogo en la Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
- ♦ Ferreira, S. (2001). Compromiso organizacional y satisfacción laboral: predictor de la intención del empleado de dejar la organización. Tesis elaborada para obtener el título de Magíster en Desarrollo Organizacional.
- ♦ Garber, J. (2001). Relación entre compromiso organizacional y calidad de servicio en una empresa de correspondencia y mensajería del sector privado. Tesis elaborada para obtener el título de Industriólogo en la Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
- ♦ Gómez- Mejía L., Balkin D. y Cardy R. (2004) Managing Human Resources Fourth Edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- ♦ Goncálvez H, Cardozo A. (1998) Relación entre compromiso organizacional y rotación voluntaria del personal. Tesis elaborada para obtener el título de Psicólogo en la Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
- ♦ Hernández Sampieri, & Fernández Collado.(2001): Metodología de la investigación. México: Mc-Graw-Hill.

- ♦ Leal A., Alfaro A., Rodríguez L., Román M.,(1999): El factor humano en las relaciones laborales. Madrid: Pirámide.
- ♦ Martínez A., Delgado K. (1998). Análisis comparativo de dos empresas que efectuaron reducción de personal considerando la aplicación del programa Outplacement. Tesis elaborada para obtener el título de Industriólogo en la Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
- ♦ Mathieu, J.; Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organization commitment. Psychological Bulletin. Vol.108. Pennsylvania State University.
- ♦ Matos M., Moreno S. (2004). Compromiso organizacional de trabajadores de empresas de trabajo temporal con la empresa usuaria. Tesis elaborada para obtener el título de Industriólogo en la Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
- ♦ Mejías C., (2000). Estrategias frente al downsizing y las fusiones empresariales; cómo sobrevivir al ajuste. Mañana Profesional. N° 72. Septiembre-Octubre. Argentina
- ♦ Meyer J.P., Allen N. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. Journal of occupational psychology. Vol. 63
- ♦ Meyer J.P., Allen N. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment, Human Resource Management Review. California: Inc.Thousand Oaks.
- ♦ Meyer J.P., Allen N., Smith C. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization, Journal of applied psychology. Vol.78.
- ♦ Meyer J., Allen N. (1997). Commitment in the workplace. United States of America: SAGE Publications.
- ♦ Morrow, P. (1993). The theory and measurement of work commitment. Connecticut: Jai Press Inc.

- ♦ Pestana A, Vela O. (2003). Relación entre las congruencias de valores individuales y valores organizacionales con el compromiso organizacional. Tesis elaborada para obtener el título de Industriólogo en la Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
- ♦ Ponce L., Vera B. (2003). Percepción de inseguridad laboral y su relación con el compromiso organizacional. Tesis elaborada para obtener el título de Industriólogo en la Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
- ♦ Rico P., Rodríguez C. (1998). Compromiso organizacional y desempeño laboral: estudio de caso. Tesis elaborada para obtener el título de Industriólogo en la Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
- ♦ Robbins, S. (1998): Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall.
- ♦ Rodríguez, Villalobos. (1999). Naturaleza del compromiso organizacional y el desempeño individual en trabajadores de atención al cliente del sector de telecomunicaciones. Tesis elaborada para obtener el título de Industriólogo en la Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
- ♦ Sabino, C. (1987). Como hacer una tesis. Caracas: Panapo.
- ♦ Sastre M., Aguilar E. (2003). Dirección de recursos humanos: un enfoque estratégico. España: Mc. Graw Hill.
- ♦ Saunders, G. (1991). El compromiso empresarial. Colombia: Legis Editores
- ♦ Shein, E. (1982). Psicología de la organización. México : Prentice-Hall
- ♦ Sierra, R. (1991). Técnicas de investigación social (teorías y ejercicios). Madrid: Editorial Logos.
- ♦ Revista Producto (2001). Desincorporar rápido o más rápido.

Referencias electrónicas:

- ♦ Arciniega, L. (2002) Compromiso organizacional en México: ¿Qué es lo que hace que la gente se ponga la camiseta? Consultado el día 4 de Abril de 2005 del World Wide Web: <http://direccionestrategica.itam.mx/Administrador>
- ♦ Arias, F. (2001) Compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia. Consultado el día 28 de Mayo de 2005 del World Wide Web: www.ejournal.unam.mx
- ♦ Bayona C., Goñi S., Madorrán C. (2002) Compromiso organizacional: Implicaciones para la gestión estratégica de los Recursos Humanos. Consultado el día 4 de Abril de 2005 del World Wide Web: <http://www.unavarra.es/organiza>
- ♦ Bojman, J. Outplacement. Consultado el día 8 de septiembre de 2004 del World Wide Web: http://www.redtelework.com/Actualidad.asp?Id_Nota=8745
- ♦ Cárdenas, A. (2002). Como te vendes te contratan. Consultado el día 17 de junio de 2004 del World Wide Web: <http://mundial.eluniversal.com.mx>
- ♦ Dávila C., Chacón F., Arias A. (2005). Adaptación del Organizational Commitment Questionnaire al voluntariado español (Segundo Congreso Hispano Portugués de Psicología). Consultado el día 18 de Abril de 2005 del World Wide Web: <http://fs-morente.filos.ucm.es/publicaciones/iberpsicologia/lisboa/davila/davila.htm>
- ♦ Eslava, E. Outplacement: un adiós con menos dolor. Consultado el día 28 de Junio del World Wide Web: <http://www.gestiopolis.com/canales>
- ♦ Fernández, J. Arquitectura del cambio organizacional. I Parte. Consultado el día 23 de Junio de 2004 de World Wide Web: www.gestiopolis.com
- ♦ Fernández, J. Arquitectura del cambio organizacional. II Parte. Consultado el día 23 de Junio de 2004 de World Wide Web: www.gestiopolis.com
- ♦ Fernández, J. Arquitectura del cambio organizacional. III Parte. Consultado el día 23 de Junio de 2004 de World Wide Web: www.gestiopolis.com
- ♦ Jofré, A. El polémico Downsizing. Consultado el día 15 de junio de 2004 del World Wide Web: <http://www.itcr.ac.cr/carreras/maetec/articulo.htm>

- ♦ Lagomarsino, R. Compromiso organizacional. Consultado el día 23 de Junio de 2004 en el World Wide Web: <http://www2.um.edu.uy/ieem>
- ♦ Larrañaga, J. (2003). Compitiendo con los sobrevivientes: Como mantener motivación y productividad en ambientes laborales recesivos. III Jornadas Técnicas de Recursos Humanos. Consultado el día 23 de Noviembre de 2004 del Word Wide Web: <http://www.anri.org.ve/contenidos>
- ♦ Lee Hecht Harrinson (2003) Retención del talento ante recortes de personal. Consultado el día 16 de Marzo de 2005 en el World Wide Web: <http://www.lhh.com>
- ♦ Linares, J. Outplacement y carrera en épocas de cambio. Consultado el día 23 de Junio de 2004 del World Wide Web: <http://www.empleo.com/empresas/>
- ♦ Lisbona, A. (S/F). Outplacement. Consultado el día 27 de marzo de 2005 del World Wide Web: http://www.uned.es/474116/idp/index_archivos
- ♦ López, Luis (1997). La desvinculación asistida, (outplacement) y la continuidad en el empleo. Revista de Psicología de la Universidad de Chile.
- ♦ López, C. Outplacement o desvinculación asistida: El fin de la relación laboral sin traumatismo. Consultado el día 15 de junio de 2004 del World Wide Web: www.gestiopolis.com
- ♦ Lunar, J. Outplacement. Consultado el día_15 de junio de 2004 del World Wide Web: <http://www.monografias.com/trabajos10/outpla/outpla.shtml>.
- ♦ Mejías, C. (Sin Fecha). El dilema del sobreviviente: Aguantar o callarse. Consultado el día 23 de Junio de 2004 de World Wide Web: www.careertransition.com
- ♦ Menchaca, M. (Sin Fecha). Cambio y Resistencia al cambio. Consultado el día 23 de Julio del World Wide Web: <http://www.infosol.com.mx>
- ♦ Mendoza, L. (2004). XXXIV Congreso Internacional de Conindustria. Consultado el día 24 de Agosto de 2004 del World Wide Web: <http://www.conindustria.org/CONGRESO2004>

- ♦ Mercernews. Actualidad Salarial-Venezuela 2003-2004. Consultado el día 17 de Agosto de 2004 del World Wide Web: www.mercerhr.com
- ♦ Montull, D. El lado humano del despido. Consultado el día 15 de junio de 2004 del World Wide Web: <http://www.imacmexico.org>
- ♦ Páez, C. (2002). Rotación de personal. Consultado el día 24 de Agosto de 2004 del Word Wide Web: www.revistainterforum.com
- ♦ Ponce, R. Manejo de la resistencia al cambio. Consultado el día 28 de Julio de 2004 del World Wide Web: www.gestiopolis.com/canales/derrhh
- ♦ Portocarrero, F. (2003). Panorama mundial de las políticas empresariales de apoyo a los que salen. Consultado el día 8 de septiembre de 2004 del World Wide Web: <http://banners.noticiasdot.com/termometro/boletines/>
- ♦ Reyes A., Velásquez, J. Cambio Organizacional. Consultado el día 23 de Junio de 2004 del World Wide Web: <http://www.monografias.com/>
- ♦ Rubio C. y Gonzáles L. Examen de la relación entre el compromiso organizacional afectivo y continuo. Consultado el día 24 de Junio de 2004 en el World Wide Web: <http://copsa.cop.es/congresoiberboa/base/trabajo/orgr35.htm>
- ♦ Sánchez M., Suárez I. (2003). El fenómeno del downsizing en la economía española: un análisis de los motivos y modalidades utilizadas. Consultado el día 25 de Marzo de 2005 del Word Wide Web: <http://www3.uva.es/empresa/uploads/>
- ♦ Tripier, B. Recesión, Downsizing y Transformación. Consultado el día 28 de Junio de 2004 del World Wide Web: www.ntn-consultores.com
- ♦ Vargas, J. Procesos de transformación estratégica de las organizaciones. Consultado el día 15 de Junio de 2004 del World Wide Web: www.sappiens.com
- ♦ Viscasillas, J. Outplacement: Una puerta abierta tras el despido. Consultado el día 13 de junio de 2004 del Word Wide Web: <http://www.imefez.org/reportajes/outplacement/2.html>.

- ♦ Wheatley, M. y Kellner, R. (1998). Como Llevar a Cabo el Cambio Organizacional. Consultado el día 23 de Junio de 2004 del World Wide Web: www.margaretwheatley.com/articles/esp.life.html
- ♦ Informe sobre los servicios de outplacement. Consultado el día 25 de mayo de 2004 del World Wide Web: www.iese.edu/research/irco/pdf/informe
- ♦ ¿Qué puede aportar un servicio de outplacement a un trabajador despedido? Consultado el día 11 de junio de 2004 del World Wide Web: www.expansionyempleo.com
- ♦ 30 preguntas sobre el Outplacement. Consultado el día 15 de junio de 2004 del World Wide Web: <http://www.rrhmagazine.com/>
- ♦ Guía practica del outplacement. Consultado el día 15 de junio de 2004 del World Wide Web: <http://www.moabpi.com/>
- ♦ El outplacement, un instrumento útil de gestión empresarial. Consultado el día 17 de junio de 2004 del World Wide Web: www.actualidadempresarial.com
- ♦ Outplacement: el desafío de empezar de nuevo. Consultado el día 17 de junio de 2004 del World Wide Web: <http://www.eldiario.cl/shnoti.asp?noticia=18876>
- ♦ El difícil arte de achicar la empresa - I Parte. Consultado el día 22 de junio de 2004 del World Wide Web: www.mercado.com.ar
- ♦ El difícil arte de achicar una empresa - II Parte. Consultado el día 23 de Junio del 2004 del World Wide Web: www.mercado.com.ar
- ♦ Las empresas comienzan a hacer uso del llamado outplacement. Consultado el día 23 de Junio de 2004 de World Wide Web: <http://www.ameri.com>
- ♦ El ABC de la reestructuración. Consultado el día 23 de Junio de 2004 del World Wide Web: www.noticiasdot.com/publicaciones
- ♦ Outplacement. Consultado el día 23 de Junio de 2004 del World Wide Web: www.areaRH.com

ANEXOS

Caracas, 15/03/05

Señores

Presente.-

Estimados Señores:

Nosotras como estudiantes del quinto año de Relaciones Industriales de la Universidad Católica Andrés Bello, nos encontramos desarrollando el trabajo de grado, como requisito obligatorio a cumplir para optar al título correspondiente a la mencionada carrera. El objetivo central de esta investigación es analizar el compromiso organizacional posterior a un proceso de reducción de personal con y sin la aplicación del programa de desvinculación asistida (Outplacement).

A los efectos de cumplir con este trabajo, solicitamos su valiosa colaboración para contactar a una muestra de empleados de tan prestigiosa organización, para así poder administrar el instrumento de recolección de datos, el cual estará estructurado de preguntas cerradas y abiertas, facilitando de esta manera su rápida aplicación.

Vale destacar que el procesamiento y uso de toda información suministrada por ustedes será tratada con estricta confidencialidad y sólo para fines académicos.

Agradeciendo la atención que sirva dispensar a la presente y a la espera de su respuesta, le saluda

Atentamente,

Angela Cavassi Gómez

Keylie Herrera Llovera

DATOS DE LA EMPRESA QUE APLICÓ EL PROGRAMA DE DESVINCULACIÓN ASISTIDA

Edad	Sexo	Años de Servicio	Nivel de Instrucción	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	1	1	2	4	4	2	2	3	4	4	3	2	3	2	4	2	4	2	3	4	4
2	1	1	3	5	3	4	4	4	3	1	4	1	3	2	4	5	5	4	2	2	3
3	1	1	3	5	4	3	3	4	1	3	4	1	4	1	4	3	4	4	1	2	4
2	2	1	3	5	2	2	2	3	3	3	4	2	5	2	4	3	4	3	2	4	3
2	1	1	2	4	3	4	2	3	1	1	3	2	3	4	4	4	4	3	5	4	5
5	1	3	3	5	4	4	2	4	4	4	5	5	4	1	4	4	4	5	4	2	4
2	2	2	3	3	2	1	4	3	1	3	3	1	4	5	5	3	3	4	3	5	4
1	1	1	2	3	3	3	2	3	2	1	4	3	4	3	4	4	4	3	2	1	2
2	2	1	3	5	4	2	2	5	1	4	5	3	4	1	5	4	5	5	2	2	3
3	1	2	4	4	4	4	2	4	4	3	4	4	3	2	4	4	3	3	4	2	4
1	1	1	1	3	3	3	4	4	4	2	4	2	1	4	4	3	4	4	3	4	3
5	1	2	3	5	4	4	2	4	5	5	5	4	4	2	4	5	4	4	5	4	4
3	2	1	2	5	2	1	3	4	3	3	4	2	2	2	3	3	3	3	3	4	3
2	1	1	1	5	4	2	2	5	4	4	4	4	2	1	5	4	4	5	5	1	5
1	2	1	1	5	2	3	4	5	5	2	4	3	4	2	5	2	4	2	4	2	3
4	2	1	1	4	4	4	2	5	5	5	4	3	4	2	5	3	2	2	4	2	4
3	2	3	1	4	2	4	1	4	1	1	4	2	2	1	4	1	1	4	1	1	2
4	1	2	1	5	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	5	3	3	4
2	2	1	1	5	2	2	2	5	4	4	5	5	5	5	2	4	5	5	4	2	5
1	1	1	1	5	5	5	4	5	5	3	5	2	4	4	5	4	3	4	3	2	5
3	1	1	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	5	2	4	2	3	4	3	1	4
1	2	1	2	4	1	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	4
2	2	1	3	4	2	3	4	3	4	4	3	4	3	1	4	3	3	3	4	3	3
2	1	1	3	4	5	2	3	4	2	2	4	2	4	1	3	4	4	4	4	5	3
1	2	1	3	4	4	3	3	3	3	3	3	5	3	2	4	3	4	3	2	2	3
2	2	1	3	4	3	2	2	3	2	4	3	2	2	2	3	3	4	3	2	5	3
1	2	1	2	4	1	2	2	1	1	1	2	1	4	4	2	3	4	1	2	5	4

ANEXO 2

DATOS DE LA EMPRESA QUE APLICÓ EL PROGRAMA DE DESVINCULACIÓN ASISTIDA

Edad	Sexo	Años de Servicio	Nivel de Instrucción	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	1	1	2	4	4	2	2	3	4	4	3	2	3	2	4	2	4	2	3	4	4
2	1	1	3	5	3	4	4	4	3	1	4	1	3	2	4	5	5	4	2	2	3
3	1	1	3	5	4	3	3	4	1	3	4	1	4	1	4	3	4	4	1	2	4
2	2	1	3	5	2	2	2	3	3	3	4	2	5	2	4	3	4	3	2	4	3
2	1	1	2	4	3	4	2	3	1	1	3	2	3	4	4	4	4	3	5	4	5
5	1	3	3	5	4	4	2	4	4	4	5	5	4	1	4	4	4	5	4	2	4
2	2	2	3	3	2	1	4	3	1	3	3	1	4	5	5	3	3	4	3	5	4
1	1	1	2	3	3	3	2	3	2	1	4	3	4	3	4	4	4	3	2	1	2
2	2	1	3	5	4	2	2	5	1	4	5	3	4	1	5	4	5	5	2	2	3
3	1	2	1	4	4	4	2	4	4	3	4	4	3	2	4	4	3	3	4	2	4
1	1	1	1	3	3	3	4	4	3	2	4	2	1	4	4	3	4	4	3	4	3
5	1	2	3	5	4	4	2	4	2	5	5	4	4	2	4	5	4	4	5	4	4
3	2	1	2	5	2	1	3	4	2	3	4	2	2	2	3	3	3	3	3	4	3
2	1	1	1	5	4	2	2	5	4	4	4	4	4	2	5	4	4	5	5	1	5
1	2	1	1	5	2	3	4	5	5	2	4	3	4	4	2	2	4	2	4	2	3
4	2	1	1	4	4	4	2	5	5	5	4	3	4	2	5	3	2	2	4	2	4
3	2	3	1	4	2	4	1	4	1	1	4	2	2	1	4	1	1	4	1	1	2
4	1	2	1	5	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	5	3	3	4
2	2	1	1	5	2	2	2	5	4	4	5	5	5	2	4	4	5	5	4	2	5
1	1	1	1	5	5	5	4	5	5	3	5	2	4	4	5	4	3	4	3	2	5
3	1	1	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	5	2	4	2	3	4	3	1	4
1	2	1	2	4	1	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	4
2	2	1	3	4	3	4	2	3	4	4	3	4	3	1	4	3	3	3	4	3	3
2	1	1	3	4	5	2	3	4	2	2	4	2	4	1	3	4	4	4	4	5	3
1	2	1	3	4	4	3	3	3	3	3	3	5	3	2	4	3	4	4	3	2	3
2	2	1	3	4	3	2	2	3	2	4	3	2	2	2	3	3	4	4	3	2	3
1	2	1	2	4	1	2	2	2	1	1	2	1	4	4	2	3	4	1	2	5	4

2	2	1	3	4	3	4	3	3	4	5	4	3	4	3	4	3	3	1	1	1
2	1	2	3	3	1	1	3	1	3	5	4	1	5	4	1	1	2	1	5	3
3	2	1	3	4	3	1	3	3	3	1	3	3	2	3	3	3	3	3	1	3
1	1	1	1	4	3	2	2	4	4	5	4	4	3	5	4	4	4	4	2	4
3	2	2	3	4	2	3	4	5	4	5	4	2	4	3	4	2	1	1	4	3
4	1	2	3	4	3	2	2	3	2	4	3	4	4	3	3	4	4	4	2	4
3	2	2	2	3	2	4	2	5	4	4	5	2	5	4	5	4	5	5	2	4
3	1	2	3	5	2	2	2	3	4	4	5	3	2	4	4	4	4	3	3	5
3	1	2	4	5	3	3	3	4	4	4	5	3	4	3	4	3	3	3	3	4
2	1	2	3	4	3	4	3	4	3	2	3	4	2	4	4	4	4	4	2	4
4	1	2	3	4	4	4	3	3	5	3	5	3	4	4	4	4	4	4	2	5
2	1	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	2	3	4
2	1	2	1	4	4	4	2	4	2	1	4	1	4	4	4	4	4	2	1	5
2	2	2	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	5	5
3	1	1	1	4	4	4	4	2	3	3	2	2	4	3	1	4	2	4	4	2
2	1	1	1	5	5	1	3	4	1	5	3	1	2	3	4	3	4	5	5	5
3	1	2	1	4	4	2	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
2	1	1	1	3	4	2	2	4	2	4	5	2	4	4	2	4	4	2	2	4
3	2	1	4	5	2	4	2	2	4	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	5
5	2	1	3	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5
1	2	1	2	5	4	5	4	4	4	5	5	2	4	4	4	4	3	3	4	5
3	1	1	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4
2	1	1	1	4	3	1	4	2	1	3	5	1	2	4	3	4	5	2	5	5
1	1	1	1	4	2	4	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2
3	2	2	3	5	2	4	1	1	4	5	3	5	2	4	3	5	5	2	4	3
5	1	1	4	4	4	2	4	4	3	4	4	1	4	1	4	4	4	4	4	3
5	2	1	3	4	2	4	4	2	3	4	2	4	3	3	4	4	4	2	4	3
5	2	1	3	4	2	3	3	2	3	3	2	4	4	3	2	4	5	2	2	3
4	1	1	3	4	2	3	3	2	4	3	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3
5	2	2	3	4	2	2	4	2	2	2	4	4	2	4	2	4	4	4	1	2
3	1	2	3	4	4	4	4	4	1	2	5	1	2	3	1	4	4	4	2	5

4	1	2	1	4	4	2	2	3	2	4	3	2	4	4	3	3	4	2	4	4
3	2	2	3	1	5	4	4	5	3	4	4	1	4	4	4	4	1	2	4	4
5	2	1	3	5	1	4	2	1	4	4	4	1	4	1	5	4	4	2	4	5
3	2	2	3	4	2	5	1	1	5	4	4	1	4	2	4	5	2	2	5	4
5	1	3	3	4	4	4	2	2	3	4	4	3	2	3	4	2	4	2	4	4
3	2	1	3	4	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	2	2	3

DATOS DE LA EMPRESA QUE NO APLICÓ EL PROGRAMA DE DESVINCULACIÓN ASISTIDA

Edad	Sexo	Años de Servicio	Nivel de Instrucción	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	1	1	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
2	1	2	2	2	2	2	4	2	1	4	6	1	1	2	4	2	2	2	2	4	2
1	1	1	3	2	2	4	5	2	2	2	4	2	3	2	3	1	2	2	3	4	2
2	2	1	2	2	2	2	2	3	4	4	3	2	4	2	3	3	3	2	2	3	2
4	1	3	2	3	5	4	2	3	4	3	4	2	3	4	4	4	4	4	2	3	2
2	1	3	2	5	4	4	2	5	2	3	4	3	4	3	4	4	4	4	2	2	4
1	2	1	3	4	1	1	4	4	3	2	4	3	2	2	2	1	2	2	2	2	1
1	1	1	1	3	5	2	2	2	2	3	2	2	2	1	1	1	4	2	2	1	1
3	1	3	3	2	2	4	5	2	1	4	2	1	4	1	1	2	2	3	4	6	4
4	1	2	2	2	4	3	4	2	3	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2
5	1	3	2	2	2	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4
1	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	2	3	4	4	2	2	4
5	1	3	3	2	2	4	6	2	1	4	2	1	4	1	1	1	4	2	2	1	1
2	1	3	3	2	4	3	4	2	3	4	2	2	4	2	4	2	2	3	4	6	4
2	1	3	2	4	2	4	2	2	2	2	5	2	2	4	2	2	2	2	2	2	4
2	1	1	2	2	4	2	1	2	2	4	4	2	4	2	2	3	3	2	2	3	2
4	2	2	2	2	2	2	2	3	4	4	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3
3	1	3	2	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	3

ANEXO 3

DATOS DE LA EMPRESA QUE NO APLICÓ EL PROGRAMA DE DESVINCULACIÓN ASISTIDA

Edad	Sexo	Años de Servicio	Nivel de Instrucción	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	1	1	1	2	2	2	4	2	1	4	5	1	1	2	4	2	2	2	2	4	2
2	1	2	2	2	2	4	5	2	2	2	4	2	3	2	3	1	2	2	3	4	2
1	1	1	2	2	2	2	2	3	4	4	3	2	4	2	3	3	3	2	2	3	2
2	2	1	2	1	2	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	3	1
4	1	3	2	2	5	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	1	3	2	5	4	4	2	5	2	3	4	2	3	4	4	4	4	4	2	3	2
1	2	1	3	4	1	1	4	4	3	2	4	3	4	3	4	4	4	4	2	2	4
1	1	1	2	3	5	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1
3	1	3	4	2	2	4	5	2	1	4	2	1	4	1	1	1	4	2	2	1	1
4	1	2	3	2	4	3	4	2	3	2	2	2	4	2	4	2	2	3	4	5	4
5	1	3	2	2	2	2	4	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2
1	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4
5	1	3	2	4	4	2	2	4	4	4	3	2	4	4	2	3	4	4	2	2	4
3	1	3	4	2	2	4	5	2	1	4	2	1	4	1	1	1	4	2	2	1	1
2	1	3	3	2	4	3	4	2	3	2	2	2	4	2	4	2	2	3	4	5	4
2	1	1	2	2	4	2	1	2	2	1	5	2	2	4	2	2	2	2	2	4	2
4	2	2	2	2	2	2	2	3	4	4	3	2	4	2	3	3	3	2	2	3	2
3	1	3	4	1	2	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	3	1

ANEXO 4



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
CARRERA: RELACIONES INDUSTRIALES

Nos dirigimos a usted en la oportunidad de pedir su valiosa colaboración para responder el siguiente cuestionario que tiene como objetivo **determinar el compromiso organizacional de los trabajadores que permanecen en la organización, posterior a un proceso de reducción de personal de una empresa que aplicó el programa de desvinculación asistida (outplacement) y de otra empresa en la que no se aplicó dicho programa.** La presente investigación se está llevando a cabo para obtener el título de Licenciado en Relaciones Industriales de la Universidad Católica Andrés Bello.

A continuación se presenta un cuestionario que contiene dos partes, la **primera** se refiere a datos personales, y la **segunda** parte contiene una serie de preguntas con una escala de respuestas, para que usted escoja en cada caso la que mejor se asemeje a su opinión, marcando con una "X" en el espacio correspondiente.

Es importante que usted conteste con sinceridad y además se asegure de responder a cada una de las interrogantes. Las mismas constan de cinco (5) opciones de respuestas, de las cuales SOLO debe marcar UNA. El número **uno (1)** representa lo que **menos se asemeja a su forma de pensar**, mientras el número **cinco (5)** es lo que **más se parece a su forma de pensar.**

La información recolectada será manejada con estricta confidencialidad, y únicamente será utilizada para fines académicos.

Por favor no escriba su nombre en ninguna de las partes del cuestionario, y le agradecemos devolverlo en el menor tiempo posible.

Muchas gracias por su valiosa colaboración y tiempo.

Angela Cavassi G.
Keylie Herrera Ll.