



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BÁRBULA



**EL OUTPLACEMENT COMO POLÍTICA ORGANIZACIONAL DENTRO DEL  
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE UNA EMPRESA DEL  
SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN, UBICADA EN VALENCIA, ESTADO  
CARABOBO**

Autores:  
Groenke, Vanessa  
C.I. V- 18.163.916  
Reyes, Luis  
C.I. V- 19.641.846

Bárbula, 07 de abril de 2016



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BÁRBULA



**EL OUTPLACEMENT COMO POLÍTICA ORGANIZACIONAL DENTRO DEL  
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE UNA EMPRESA DEL  
SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN, UBICADA EN VALENCIA ESTADO  
CARABOBO**

**Tutor:** Lic. José Guerra

**Línea de Investigación:** Gestión de las Personas

**Autores:**  
Groenke, Vanessa  
C.I. V- 18.163.916  
Reyes, Luis  
C.I. V- 19.641.846

Bárbula, 07 de abril de 2016



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BÁRBULA



## CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**EL OUTPLACEMENT COMO POLÍTICA ORGANIZACIONAL DENTRO DEL  
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE UNA EMPRESA DEL  
SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN, UBICADA EN VALENCIA, ESTADO  
CARABOBO**

**Tutor:** Prof. José Guerra

**Aceptado en la Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Escuela de Relaciones Industriales  
Por: José Guerra  
C.I. V- 8.534.188**

Bárbula, 07 de abril de 2016



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BÁRBULA



Por medio de la presente, se hace constar que el Trabajo de Grado titulado: **EL OUTPLACEMENT COMO POLÍTICA ORGANIZACIONAL DENTRO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN, UBICADA EN VALENCIA, ESTADO CARABOBO**. PERÍODO: 1-2016 presentado por los Bachilleres: Groenke, Vanessa titular de la cedula de identidad C.I. V-18.163.916 y Reyes, Luis titular de la cedula de identidad C.I. V-19.641.846, se ha hecho bajo el debido seguimiento y revisión.

Profesor: José Guerra

C.I. V-8.534.188

---



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BÁRBULA



### VEREDICTO

Nosotros miembros del jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado **EL OUTPLACEMENT COMO POLÍTICA ORGANIZACIONAL DENTRO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN, UBICADA EN VALENCIA, ESTADO CARABOBO**, para optar al Título de: Licenciados en Relaciones Industriales, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:

---

A los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_

Nombre y Apellido

C.I.

Firma

---

---

---



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BÁRBULA



## **EL OUTPLACEMENT COMO POLÍTICA ORGANIZACIONAL DENTRO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN, UBICADA EN VALENCIA, ESTADO CARABOBO**

**Autores:** Groenke, Vanessa y Reyes Luis

**Tutor:** Prof. José Guerra

**Fecha:** Abril, 2016.

### **RESUMEN**

Las organizaciones en la actualidad se ven cada vez más en la necesidad de implementar nuevas estrategias que le permitan mantener una imagen corporativa positiva tanto internamente como externamente, tal es el caso del Outplacement como política dirigida a valorar al personal como el activo máspreciado para una empresa más allá de su desvinculación laboral; este proceso cobra importancia sobre todo cuando los despidos pasan a ser una necesidad. Por esta razón, los investigadores se propusieron realizar esta investigación con el objetivo de analizar la implementación del outplacement como política organizacional, con el propósito de mejorar el proceso de desincorporación de personal en el Área Administrativa de una Empresa del Sector Construcción, ubicada en Valencia, estado Carabobo. Para tal finalidad, se propuso un tipo de investigación descriptiva, mediante una modalidad no experimental de campo, para lo cual se empleó una encuesta, por medio de la aplicación de un cuestionario a una muestra seleccionada de 19 trabajadores del área administrativa de la empresa y una entrevista mediante una guía de entrevista a los 5 trabajadores del Departamento de Recursos Humanos, como informantes claves. Entre las principales conclusiones, los investigadores determinaron que la empresa no implementa ninguna estrategia referida al apoyo y asistencia de los trabajadores desincorporados, esto indica claramente que no posee una política de desvinculación asistida dirigida a afrontar la situación de pérdida de empleo. Así mismo, entre otras cosas se recomendaron delegar las funciones referente a la desvinculación asistida a los cargos Director de Desarrollo de Personas y Director de Auditoria y Desincorporación de Personas pertenecientes al Departamento de Recursos Humanos.

**Palabras Clave:** Outplacement, Desincorporacion Laboral, Politica Organizacional.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BÁRBULA



## **ORGANIZATIONAL POLICY AS OUTPLACEMENT IN THE DEPARTMENT OF HUMAN RESOURCES OF A COMPANY BUILDING INDUSTRY, LOCATED IN VALENCIA CARABOBO**

**Authors:** Groenke, Vanessa y Reyes Luis

**Tutor:** Prof. José Guerra

**Date:** April, 2016.

### **ABSTRACT**

Organizations today are increasingly on the need to implement new strategies that allow you to maintain a positive corporate image both internally and externally, such is the case of Outplacement which it is a policy to assess staff and the most valuable asset for a business beyond their working untying; this process becomes important especially when layoffs become a necessity. For this reason, the researchers set out to do this research with the aim of analyzing the implementation of outplacement and organizational policy, with the aim of improving the process of divesting staff in the Administrative Area of a Sector Construction Company, located in Valencia, Carabobo State. A type of descriptive research was proposed by a non- experimental field mode, for which a survey was used, through the application of a questionnaire to a selected sample of 19 administrative workers of the company and an interview with an interview guide 5 workers in the Department of Human Resources, as key informants. Among the key findings, the researchers determined that the company does not implement any strategy relating to the support and assistance of retrenched workers, this clearly indicates that no policy has assisted severance aimed at addressing the situation of loss of employment. Among others were recommended to delegate the functions relating to assisted untying the Director of Personnel Development and Director of Audit and People Divestiture charges from the Department of Human Resources

**Keywords:** Outplacement, Labor divestiture, Organizational Policy.

## ÍNDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
Resumen.....	Vi
Índice de Cuadros.....	x
Índice de Gráficos.....	xi
Introducción.....	12
 <b>CAPÍTULO I</b>	
<b>EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del Problema.....	14
Objetivos de la Investigación.....	21
Objetivo General.....	21
Objetivos Específicos.....	21
Justificación de la Investigación.....	22
 <b>CAPÍTULO II</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
Antecedentes.....	24
Bases Teóricas.....	28
Desvinculación Asistida (Outplacement).....	28
Pérdida del Empleo.....	32
Política Organizacional.....	34
Gestión de los Recursos Humanos.....	37
Clima Organizacional.....	40
El Sector Construcción.....	42
Definición de Términos Básicos.....	44
 <b>CAPÍTULO III</b>	
<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	
Naturaleza de la Investigación.....	47
Estrategia Metodológica.....	48
Población y Muestra.....	53
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	55
Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos.....	56
Validez y Confiabilidad del instrumento.....	58

	Pág.
<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS</b>	
Proceso de Desincorporación Laboral.....	62
Método de Desincorporación.....	62
Percepción de los Trabajadores.....	69
Influencia de las Desincorporaciones de los Trabajadores.....	75
Actitud de los trabajadores y la Familia.....	76
Clima Organizacional.....	82
Estrategias para la Implementación del Outplacement.....	86
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>88</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>91</b>
<b>LISTA DE REFERENCIAS.....</b>	<b>93</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>96</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Nº CUADRO</b>	<b>Pág.</b>
1. Cuadro Técnico Metodológico.....	50
2. Animo en la Ejecución de las Labores.....	76
3. Capacidad de Liderazgo.....	78
4. Relaciones Interpersonales con los Trabajadores del Departamento de Recursos Humanos.....	79
5. Interés en la Conformación de Grupos de Trabajo.....	80
6. Motivación Laboral.....	82
7. Quejas y Reclamos.....	84
8. Conflictos Laborales.....	85

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Nº GRÁFICO</b>	<b>Pág.</b>
1. Notificación de las Causantes de la Desincorporación.....	62
2. Uso de la Carta de Despido.....	63
3. Asesoría Psicológica al Trabajador Desvinculado y a su Entorno Familiar.....	64
4. Asesoramiento en la Elección de Empleo y Capacitación para Afrontar la Selección de Personal.....	65
5. Adecuada Cancelación de Valores Adeudados.....	66
6. Cancelación de Indemnizaciones en Caso de Despidos Injustificados.....	67
7. Frecuencia de las Desincorporaciones Laborales.....	69
8. Consideración de Antigüedad en las Desincorporaciones.....	70
9. Consideración de Meritocracia en las Desincorporaciones.....	71
10. Preocupación por su Futuro Laboral.....	72
11. Preocupación ante la Posibilidad de Enfrentar el Mercado Laboral y Afrontar la Pérdida de Empleo.....	73
12. Existencia de una Gerencia, algún Cargo o Política Relacionada con la Asistencia a los Desincorporados.....	74

## INTRODUCCIÓN

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

Para una Empresa del Sector de la Construcción ubicada en Valencia, estado Carabobo, la situación precaria en la que se ha visto sumida la economía del país en los últimos años no ha pasado desapercibida, causando que se implementará como estrategia para mantenerse en el mercado una serie de despidos, lo que trae como consecuencia el desmejoramiento de la imagen interna y externa de la organización, además de malestar en los trabajadores.

Es por ello que se plantea analizar la implementación del outplacement como política organizacional, con el propósito de mejorar el proceso de desincorporación de personal en su Área Administrativa. En este sentido, el presente trabajo consta de las siguientes partes:

**Capítulo I:** Donde se plantea el problema de manera objetiva, tratando de establecer la situación observada respecto a las desincorporaciones llevadas a cabo en el Área Administrativa de la organización, así como la influencia que pueda llegar a tener la aplicación de la desvinculación asistida; También se presenta una serie de interrogantes que sirven de orientación para el

desarrollo de la investigación; se formulan los objetivos generales y específicos del estudio; y adicionalmente se justifica la investigación.

**Capítulo II:** En el cual se hace referencia a los antecedentes de la investigación, que comprenden un conjunto de tesis de grado que guardan relación con el Outplacement como variable objeto de estudio; conjuntamente con las bases teóricas desarrolladas por diferentes autores reconocidos que permiten fundamentar el conocimiento que los investigadores ponen en práctica para la realización del estudio; y finalmente, la definición de los términos básicos que se utilizaron durante toda la investigación, las cuales en su conjunto, conllevan a la formulación del marco conceptual.

**Capítulo III:** El cual se refiere al tipo de investigación, aplicando para ello una metodología avanzada en un modelo de investigación tanto cualitativa como cuantitativa, de tipo descriptivo y con un diseño de campo; indicando también las técnicas para la recolección de la información, la población y la muestra a la cual se le aplicaron los instrumentos de recolección de datos. En esta fase además, se presentó la operacionalización de las variables con la finalidad de alcanzar los objetivos específicos planteados.

**Capítulo IV:** Consta de la presentación y el análisis de los resultados, en donde se interpreta y analiza la información recabada, que arroja el método de investigación utilizado; abordando los dos (2) primeros objetivos específicos planteados, mediante su descomposición en unidades más sencillas, como variables, indicadores e ítems, los cuales fueron interpretados, en función de alcanzar el tercer objetivo específico y posteriormente, poder analizar la implementación del Outplacement como política organizacional dentro de la organización objeto de estudio.

Finalmente, se presentaron las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **Planteamiento del Problema**

En la actualidad las organizaciones se desempeñan en mercados altamente competitivos, donde se presentan unas condiciones cambiantes producto de la fluctuación de las economías, los cambios tecnológicos y las exigencias de la sociedad. Es por ello, que las empresas deben implementar estrategias innovadoras y eficientes con la finalidad de mantenerse competitivas en el tiempo.

Para tal fin, los diferentes departamentos que componen a la organización deben gestionar de la forma más eficiente sus recursos, de manera tal que se puedan alcanzar los objetivos planteados, desarrollando fortalezas que le permitan impulsar un crecimiento sostenido.

En este sentido, la gestión de recursos humanos no responde a las exigencias del mercado actual, se posiciona como una de las áreas más importantes dentro de la organización, dada su función de administrar el capital humano, lo que para Chiavenato (2002:67): “las organizaciones están conformadas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones”; por consiguiente, se ubica como una gestión estratégica en la búsqueda de los objetivos propuestos.

En los últimos años la gestión de recursos humanos ha evolucionado de manera constante y acelerada, para gestionar lo más eficiente posible sus funciones, lo cual comienza para abarcar nuevos ámbitos, que frente a las exigencias del mercado y la sociedad.

La gestión de recursos humanos está comprendida por diferentes procesos, como lo indica Chiavenato, (2000:37): “integrar, organizar, retener, desarrollar y auditar a las personas”, de estos procesos básicos se derivan los cinco subsistemas que la comprenden, que son el reclutamiento de candidatos para los puestos de trabajo y la selección del personal más idóneo para cada puesto, la inserción en el lugar de trabajo, la capacitación y desarrollo del personal, el control del desempeño de los trabajadores, para finalmente abarcar la desincorporación de las personas de la organización; este último paso para la mayoría de las empresas está constituido simplemente por la cancelación del arreglo y los derechos que le corresponden a los trabajadores.

Sin embargo, del mismo modo como la organización prepara a cada uno de sus empleados para que afronten los retos que le esperan en sus puestos de trabajo, los individuos despedidos suelen necesitar de orientación y asesoramiento para afrontar, en este caso, los desafíos del desempleo y su reincorporación laboral. A este respecto, para dar solución a la necesidad antes planteada, emergió en la década de los 90´ se creó una práctica de asesoramiento mediante la implementación de la desvinculación asistida llamada outplacement, como lo especifica Uría (2005:186), contextualizando que el Outplacement es “una solución ética y sin traumas para reorientación de carreras o recolección de ejecutivos”.

Representa una práctica de la gestión de los recursos humanos, específicamente en la función de desincorporación de personal, teniendo como finalidad ayudar a los empleados desincorporados con su reinserción al mercado laboral; si bien la desvinculación asistida puede ser considerada un proceso, es más una política para las organizaciones que lo aplican, dado

que va dirigido a preparar a los trabajadores desincorporados para que afronten la nueva situación en la que se encontraran; una definición de “outplacement” la presenta López (1997), citando a Rodríguez y Kabana, quienes establecen que:

El outplacement o desvinculación asistida, es un proceso de asesoría, apoyo y capacitación, dirigido a la persona por egresar o ser transferida para la búsqueda de un nuevo empleo de calidad, nivel y condiciones similares a las de su anterior ocupación, en el menor tiempo posible. (p. 345).

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

Por estas razón, al aportar tanto la estabilidad económica como social que necesita un individuo para alcanzar su autorrealización, la pérdida del trabajo, sobre todo por causas ajenas a su voluntad, ocasiona severas consecuencias, llegando a afectar su salud en algunas ocasiones, dado el estrés que deben soportar ante los cambios y nuevas situaciones que se deben abordar, aunado a la resistencia al cambio natural que tienen los seres humanos; en referencia a esto López (1997), precisa que la desincorporación laboral:

Trae consigo graves consecuencias sobre todo emocionalmente, la persona sufre de ansiedad, estrés, fuerte daño a la autoestima, sentimientos de culpa, deterioro del autoconcepto, entre otras. Además de las consecuencias individuales que tiene el despido, también están las reacciones desfavorables al interior de la familia, tensiones, relaciones frías y distantes tanto con la pareja como con los niños, incluso puede haber aun reacciones más extremas frente al despido tales como la agresión y el suicidio. (p. 50).

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

Adicionalmente, permite ver la desvinculación como un proceso planeado de la administración de recursos humanos, otorgándole a la salida del trabajador un valor, que hasta ahora había estado concentrado en su ingreso y permanencia. Es por ello, que aunque el concepto de Outplacement es de vieja data, en estos momentos es mucho más reconocido y aplicado, ante la presión social que se ha generado en estos tiempos en que la responsabilidad social de las empresas es tan tomada en cuenta.

Por otra parte, las consecuencias del despido no solo afectan al individuo desincorporado sino que además, pueden llegar a repercutir sobre el clima organizacional de la empresa, creando ambientes conflictivos con disminución de la productividad, cuando los trabajadores observan que sus compañeros son desvinculados de la empresa, sin un mínimo de asesoramiento o apoyo para que logren reinsertarse en el ámbito laboral, ya que se puede formar un sentimiento de incertidumbre ante su situación y la

posibilidad de que le ocurra lo mismo, además de promover un rencor dirigido a la empresa por considerar un mal trato hacia un trabajador que se desempeñó por cierto tiempo en beneficio de la organización.

En este sentido, la desvinculación asistida se considera una estrategia de creación y mantenimiento de la imagen corporativa, tanto Interna como externamente, ya que la comunidad puede formar una opinión negativa ante la organización partiendo del trato que tienen con sus empleados y mucho más aun del trato ante el despido o desvinculación laboral, ya que denota la poca disposición de ayuda que tiene la empresa ante un trabajador que ya no le generara beneficios producto de su trabajo.

De esta manera, las empresas que mantienen una actitud responsable ante sus empleados aun después de desvincularlos de manera laboral, tiene una mayor aceptación entre el público en general, considerándolas como responsables socialmente, esta situación generalmente determina una mayor demanda de los productos o servicios que oferta.

Es por ello, que la aplicación del outplacement es considerado una política para las empresas que la llevan a cabo, adicionalmente, de la imagen corporativa que proyectan como una organización socialmente responsable, incrementa la empatía de los empleados por la empresa y su satisfacción por pertenecer a ella, lo que se traduce en niveles óptimos de productividad por parte de los trabajadores.

En Venezuela este es un concepto poco conocido y de aplicación reciente, solo existen algunos casos estudiados como el de la Compañía Anónima Nacional de Teléfonos de Venezuela (CANTV) ante el proceso de privatización 1991, el cual fue analizado por Cavas si y Herrera (2005:49),

quienes indicaron que “significó la jubilación masiva de trabajadores mediante un amplio proceso de desincorporación asistida, dirigida a la reincorporación laboral o a la inserción al estrato de desocupación como nuevo estilo de vida”, siendo este el caso más importante de outplacement que se ha presentado en el país, como lo refieren las autoras.

Más recientemente, pero con la misma finalidad de asistir a los empleados en un proceso de jubilación, el Instituto Venezolano de Investigaciones Científicas (I.V.I.C), anunció en el año 2010 desde su portal de internet que se propusieron como organización, aplicar un programa de desvinculación laboral; como se puede apreciar la iniciativa para la implementación de este tipo de políticas organizacionales en Venezuela, parte mayormente de las instituciones públicas y especialmente para asistir a las personas que llegan a edades de jubilación.

Sin embargo, aunque la política de desvinculación asistida no ha sido tradicionalmente implementada por las empresas en el país, en los últimos años se ha observado un cambio al respecto; las organizaciones sobre todo las de carácter privado, han sido impulsadas por un lado, por la internacionalización de los mercados y los vertiginosos avances tecnológicos, en la comunicación e información, como lo establece González (2007:10) quien afirma que estas características han originado “la alteración en las estructuras organizacionales, haciéndolas más delgadas y flexibles de manera que puedan responder por versatilidad a las condiciones globales”.

Por otro lado, como factor impulsador de la implementación de la desvinculación asistida por parte de las empresa se encuentra la situación económica de los últimos años, la cual ha afectado directamente a las organizaciones, que en muchos casos se han visto en la necesidad de

establecer programas de reducción empresarial, y con esto, reiterados procesos de desincorporación de personal.

En consecuencia, la desvinculación asistida ha sido tomada en cuenta como una política organizacional que les permite a estas empresas mantener motivados a sus trabajadores y al mismo tiempo crearse o mantener una imagen corporativa positiva para el público en general, por medio de una conducta aceptada como socialmente responsable.

Tal es el caso, de una Empresa del Sector de la Construcción ubicada en Valencia, estado Carabobo, la cual durante los últimos 10 años había experimentado un constante crecimiento, conjuntamente con el aumento progresivo de sus empleados administrativos, situación que cambio en el último año, donde por consecuencia de la crisis que vive el sector, la empresa ha sufrido un retroceso importante en el número de obras atendidas; por tal razón, se implementaron y se prevén una serie de despidos programados con la finalidad de reducir la capacidad operacional innecesaria en la organización.

En consecuencia, se propuso estudiar la implementación del outplacement o desvinculación asistida, como política organizacional, para evitar la conformación o el empeoramiento de un clima organizacional de tensión y generación de conflictos laborales, viéndose de esta manera disminuida la productividad de los trabajadores, en especial los ubicados en el Área Administrativa. Para alcanzar dicho objetivo, se debe procurar ofrecer el mayor apoyo, asesoramiento y capacitación a los empleados despedidos, de esta manera poder mantener la imagen corporativa de la organización intacta. Ante la problemática antes expuesta, se plantearon una serie de interrogantes que le darán origen y sentido a esta investigación:

¿De qué manera se lleva a cabo el proceso de desincorporación de los empleados del Área Administrativa?

¿Cuál es la influencia de las desincorporaciones en los trabajadores del Área Administrativa?

¿Qué estrategias se deben llevar a cabo en la implementación del outplacement para los empleados desincorporados del Área Administrativa?

## **Objetivos de la Investigación**

### ***Objetivo General***

Analizar la implementación del outplacement como política organizacional, con el propósito de mejorar el proceso de desincorporación de personal en el Área Administrativa de una Empresa del Sector Construcción, ubicada en Valencia, estado Carabobo.

### ***Objetivos Específicos***

-Diagnosticar la situación actual de los trabajadores del Área Administrativa, con respecto al proceso de desincorporación laboral en una Empresa del Sector Construcción, ubicada en Valencia, estado Carabobo.

- Establecer la influencia que tienen las desincorporaciones sobre los trabajadores del Área Administrativa en una Empresa del Sector Construcción, ubicada en Valencia, estado Carabobo.

- Determinar estrategias para la implementación del Outplacement en los trabajadores desincorporados del Área Administrativa en una Empresa del Sector Construcción, ubicada en Valencia, estado Carabobo.

## **Justificación**

El trabajo representa el medio principal de socialización que tienen las personas, en este sentido, contar con un empleo le permite al individuo satisfacer un conjunto de necesidades propias del ser humano, es por ello, que la pérdida del mismo conlleva a una situación difícil, ocasionada por un conjunto de cambios en la vida cotidiana que se debe afrontar, hasta alcanzar un nuevo empleo que le proporcione la seguridad para continuar desenvolviéndose en la sociedad.

Por lo antes mencionado, un estudio dirigido a establecer estrategias de Outplacement dentro de las organizaciones, es muy importante para los trabajadores, en este caso, los que laboran en una Empresa del Sector de la Construcción, ubicada en Valencia, estado Carabobo, para lo cuales, la investigación representa un conjunto de oportunidades para la implementación de las desvinculaciones asistidas, que le permitirán afrontar los desafíos que presenta la desincorporación de su puesto de trabajo.

Teniendo en cuenta, las consecuencias que generan las desincorporaciones tanto para los trabajadores de la organización como para la imagen corporativa que se proyecta, esta investigación es muy importante para una Empresa del Sector de la Construcción, ubicada en Valencia, estado Carabobo, ya que le proporciona un conjunto de estrategias dirigidas a la implementación el outplacement, lo que le permitirá evitar la disminuciones en la productividad, causadas por los estados de

incertidumbre y rencor que pueden presentar los trabajadores, así como también la negativa imagen corporativa que puede percibir el público en general, ante la falta de responsabilidad social para con sus empleados desvinculados.

Así mismo, esta investigación representa un aporte para la sociedad en general, ya que se propuso establecer el sentido de responsabilidad que deben tener las empresas ante sus empleados más allá de que decidan desvincularse de ellos, teniendo en cuenta que en su mayoría son personas que tienen familias y que los ingresos derivados de su empleo sirven como sustento para ellos.

Por otra parte, el presente trabajo de investigación apoya y sirve de base, para sustentar posteriores investigaciones a los estudiantes de la escuela de Relaciones Industriales de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, así como también, cualquier estudio referente al outplacement y las políticas organizacionales.

Finalmente, este estudio refuerza la formación académica de los investigadores como futuros profesionales, preparados para afrontar los nuevos retos presentes en el ámbito laboral, incrementando sus conocimientos respecto a las políticas organizacionales, la desvinculación asistida y el manejo del personal en las organizaciones, así como también, reforzando su experiencia desde el punto de vista metodológico.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

Para toda investigación que emprenda el análisis de aspectos referidos a las organizaciones, es de suma importancia la revisión de algunos estudios previos, con motivo a la problemática planteada y sus diferentes variables; todo ello para el enriquecimiento, mediante la obtención de datos e información de relevancia significativa, que permitan el logro de los objetivos propuestos en la misma.

Al respecto, Balestrini (2006:85), señala que este capítulo “es el resultado de la selección de aquellos aspectos más relacionados del cuerpo teórico epistemológico que se asume, referidos al tema específico elegido para su estudio”, de acuerdo a lo citado, se presenta a continuación, un compendio de teorías que abordan el tema de la desvinculación asistida como política organizacional.

#### **Antecedentes**

Esta sección del trabajo tiene que ver con la exposición de investigaciones que tienen alguna relación con la problemática presentada en este trabajo, en esta relación radica su importancia como fundamento teórico o referencial para el desarrollo del estudio, al respecto Tamayo y Tamayo (2003:146), señalan que: “en los antecedentes se trata de hacer una síntesis conceptual de las investigaciones o trabajos realizados sobre el problema formulado con el fin de determinar el enfoque metodológico de la misma investigación”, es por ello, que a continuación se hace referencia a las siguientes investigaciones:

Inicialmente, Goveia, Linares y Mora (2012), presentaron el Trabajo de Grado titulado “Programa de Formación dirigido al Personal en Proceso de Jubilación del Banco Central de Venezuela (Outplacement)”;

para optar al título de Licenciadas en Educación, ante la Universidad Central de Venezuela, en Caracas Venezuela, con el propósito de diseñar un programa de formación para el personal en proceso de jubilación del Banco Central de Venezuela (BCV).

El trabajo se encuentra enmarcado en una investigación de nivel descriptivo, bajo la modalidad no experimental de campo, en la cual se abordó una muestra de 47 personas que se jubilarán del BCV, a las cuales se le aplicó una entrevista en su modalidad cuestionario, compuesto de 18 preguntas abiertas y cerradas como instrumento de recolección de datos.

Entre las principales conclusiones que presentó la investigación se encuentra, que es importante la detección de las necesidades de los trabajadores a fin de brindarles apoyo a través de programas de formación que promuevan nuevas competencias, conocimientos, destrezas y habilidades en las distintas áreas a desempeñarse, este tipo de alternativas para los empleados no sólo debe implementarse a los que poseen edades activas sino también a los trabajadores que se encuentran cerca del proceso de jubilación.

En referencia a las recomendaciones, las investigadoras propusieron determinar por medio de algún estudio psicológico, ya sea mediante test psicológicos u otros, el por qué algunas personas sienten temor más que otras a la hora de afrontar la jubilación y desarrollar una investigación, donde se evalúen aspectos cualitativos de la población consultada para reforzar los datos obtenidos.

En síntesis el estudio antes descrito, sirve como base para la realización de esta investigación, desde el punto de vista teórico y metodológico, por su característica de estudiar el outplacement en una organización, además de realizar una propuesta para su implementación, aspectos muy similares a los objetivos planteados en este trabajo.

Por su parte, Iturralde (2010), elaboró el Trabajo de Grado titulado “diseño de un Proceso de Outplacement para los Cargos Operativos, Administrativos y Gerenciales de Nestlé Ecuador S.A.”; para optar al título de Psicóloga Industrial en la Pontificia Universidad Católica de Ecuador, en Quito Ecuador, el cual tuvo como objetivo general diseñar un modelo de Outplacement para los tres niveles organizacionales de Nestlé Ecuador S.A.

En este sentido, el estudio estuvo enmarcado en una investigación descriptiva, no experimental y de campo, la cual se llevó a cabo mediante la aplicación de una entrevista y una guía de entrevista, como técnica e instrumento de recolección de datos respectivamente. Entre sus principales conclusiones, se planteó que la aplicación de un modelo de outplacement permite que la unidad de recursos humanos tenga una dimensión más humana.

Del mismo modo, la investigadora recomendó que Nestlé Ecuador S.A. debe mejorar su proceso actual de salida para que el mismo no este direccionado a cumplir a cabalidad solamente los requisitos legales; además, que el proceso de outplacement en si es un reconocimiento al trabajo de la persona debido al acompañamiento que se hace.

Finalmente, la investigación presentada anteriormente representa un fundamento pertinente para que los investigadores direccionasen su trabajo,

basándose en los aportes teóricos y la forma en que se estudia la desvinculación laboral de manera profunda dentro de una organización reconocida, en la investigación antes presentada.

Por otro lado, Ortiz (2013), presentó el Trabajo de Graduación que tiene por nombre, “Diagnóstico y Elaboración de Planes Outplacement para el Personal Próximo a Jubilarse de la Empresa Continental Tire Andina”; para optar al título de Psicóloga Laboral y Organizacional ante la Universidad del Azuay en Cuenca Ecuador; cuyo objetivo general fue elaborar la planificación del programa de outplacement para el personal próximo a jubilarse de la Empresa Continental Tire Andina.

Con la finalidad de alcanzar dicho objetivo, se estructuró una investigación de nivel descriptivo, bajo la modalidad proyectiva y el respaldo de un estudio de campo, con la aplicación de diferentes test como el NEO – FFI, el test de Habilidad Manual y Motriz de Yela y una entrevista, dirigidos a los 23 trabajadores próximos a jubilarse en la empresa. Entre las principales conclusiones que se presentaron, se encuentra que la aplicación del programa de outplacement va a generar más confianza entre los miembros de Continental Tire Andina S.A., y sobre todo va a afianzar los lazos, es decir, las personas al verse protegidas, van a trabajar más eficiente y eficazmente.

En cuanto a las recomendaciones, antes de la aplicación del Outplacement es muy necesario conocer todo sobre el tema para evitar conflictos laborales y minimizar tiempos; así mismo, al momento de dar a conocer a los trabajadores las alternativas que tiene una vez que sale de la empresa es muy recomendable explicarle todas las opciones acordes a sus capacidades.

Por consiguiente, el estudio constituyó un importante modelo para la realización de este trabajo, teniendo en cuenta la amplitud de las variables tomadas incluidas para la estipulación de las estrategias en la aplicación del Outplacement, además de toda la conceptualización de los temas importantes referentes al objeto de estudio que realiza la autora.

### **Bases Teóricas**

Las bases teóricas constituyen el conjunto de teorías que sustentan el estudio, pues es sobre estas que se diseña una investigación, le dan validez a los instrumentos implementados y determinan el accionar del investigador, en este sentido, para Palella y Martins (2006:67), "el soporte principal del estudio parte de la investigación, es de gran importancia por cuanto permite ubicar, dentro de un contexto de ideas y planteamientos, del estudio que se aspira a realizar"; estas comprenden un conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen un punto de vista o enfoque bajo el cual se desarrolla la investigación, dirigido a explicar el problema planteado, y permiten desarrollar los aspectos conceptuales del tema objeto de estudio.

### ***Desvinculación Asistida (Outplacement)***

Inicialmente, el Outplacement como lo indica Brittain citado por Lorca (1992:58), se definió en un principio como: "un proceso de cambio, mediante el cual una persona realiza una transición desde una organización a otra, con la asistencia de un psicólogo especialista en el cambio de empleo y en el marketing de las habilidades personales"; como lo refiere el autor, el aporte de la psicología a estos procesos de transición laboral es significativamente importante, especialmente en la etapa inicial del proceso.

De esta manera, el outplacement trata de reorientar positivamente a los ejecutivos y obreros que se desvinculan redefiniéndoles su horizonte profesional y generándoles una visión optimista sobre su propio futuro mediante una serie de herramientas adaptables a cada caso en particular, ayudándolos a diseñar estrategias para alcanzar nuevos objetivos laborales, reduciendo los conflictos emocionales y generando un sentimiento de gratificación por el interés mostrado hacia su persona,

En concordancia con lo anterior, Rodríguez (1987:39), estableció la definición más aceptada en la actualidad para el outplacement o desvinculación asistida: “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”, de esta manera, se establece como fin primordial que el trabajador desincorporado alcance una nueva situación de satisfacción laboral.

Esto quiere decir, que el outplacement es efectivamente una política y metodología de asistencia diseñada para ayudar a las personas a mejorar la calidad de su trabajo, y a las organizaciones a implementar las estrategias técnicas de desvinculación con un efecto positivo sobre la productividad. Como ya se ha referido anteriormente, el despido trae consecuencias que son experimentadas por la organización, adicionalmente al costo intrínseco de la partida, así lo afirma Vermont (1989), señalando a:

Los 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 negativos

sentimientos de culpa generados por presión psicológica sobre los directivos que asumieron la responsabilidad del despido. (p. 39).

En consecuencia, con la aplicación del outplacement la organización reconoce que el factor humano es realmente importante para el desarrollo organizacional, pretende ofrecer un apoyo para generar una transición exitosa del trabajador, así como fortalecer y mantener la buena imagen de la organización ante sus clientes, proveedores, entidades financieras y opinión pública en general.

Es por ello, que con el pasar del tiempo la desvinculación asistida ha llegado a ser considerada en la actualidad como una estrategia y una política que las organizaciones, emplean como una función permanente de la gestión de recursos humanos, para darle cumplimiento al ciclo profesional propio de determinadas condiciones socioeconómicas más que como un acto aislado.

El rango de aplicación del outplacement se amplió desde los ejecutivos o profesionales a los grupos de trabajadores calificados, como lo explica Obregon (2002:21), “estos programas de recolocación, que hasta hace poco estaban reservados para ejecutivos de cuello y corbata comienzan de a poco a extenderse a empleados de overol”.

En este sentido, las empresas se han dado cuenta que la desvinculación asistida es una política que le puede generar grandes beneficios, desde distintos puntos de vista, por lo cual, es más frecuente observar organizaciones que la establecen de manera general y recurrente sobre los trabajadores desincorporados. Adicionalmente, se debe destacar que los programas de outplacement están diseñados específicamente para cumplir

con las características del perfil de los empleados, por lo cual, abarcan un análisis de las capacidades del candidato, sus intereses y las posibilidades del mercado.

De esta forma, se presta asesoría para optimizar las posibilidades a la hora de buscar trabajo, ayuda a la persona a crear su curriculum vitae, a enfrentarse a una entrevista, a negociar, investigar el estado de una empresa, entre otras; por último provee de todo el apoyo logístico para hacer más completa la capacitación, de esta manera la persona se siente como si estuviera trabajando, y disminuye el sentimiento de angustia y depresión por haber sido despedido.

Específicamente, la desvinculación asistida pretende reducir el impacto emocional que causa la pérdida del empleo en él y en su familia, mejorar las competencias laborales y la visión futura del mercado; así como también, la disminución de las acciones legales dirigida a la empresa por el despido, jerarquización de la imagen corporativa, mejorando la percepción de la sociedad respecto a la empresa y elevando el concepto de calidad humana de la organización hacia sus empleados desvinculados, y finalmente, mantenimiento de un clima organizacional positivo.

En síntesis, el objetivo principal de la desvinculación asistida como lo establece Echeverría (2002:13), es “lograr que aquellos que tienen que ser ineludiblemente despedidos reciban un trato digno para que puedan continuar exitosamente su carrera. Las empresas tienen una responsabilidad social y deben ser coherentes con los valores y principios empresariales”; por lo cual, las organizaciones esperan mediante la aplicación de un trato digno a los trabajadores desincorporados minimizar los efectos negativos de los despidos y asistir a las personas en su nuevo rol.

## ***Pérdida del Empleo***

El empleo es parte fundamental de la sociedad, la familia y el individuo como tal, es una acción que más allá de permitir la satisfacción de las necesidades básicas como el alimento, el vestido y la vivienda, le genera a las personas una capacidad de socialización y desenvolvimiento necesarios para alcanzar estados placenteros de estabilidad; tal y como lo afirma Durán (2008:291) el trabajo “constituye en nuestra cultura una forma de vinculación social y económica de carácter vital. Su pérdida, especialmente cuando es repentina, trae consigo una serie de reacciones emocionales negativas para la persona que la experimenta”.

En la mayoría de los casos, cuando la persona recibe la noticia del despido entra en un estado de shock, que es aún más fuerte en individuos que ni siquiera se imaginaban que les pasaría; este estado lleva a las personas a entrar en un periodo de inmovilización, donde no saben qué hacer. Posteriormente, viene la etapa de expresión de los sentimientos, ya sea los de ira, dolor, rencor, sentimientos de venganza, autodestrucción, pérdida de la visión del futuro, incertidumbre o depresión, entre otros.

Por esta razón, como lo indica Ortiz (2013:40), quien comenta que “la pérdida del empleo es considerada por los psicólogos como uno de los más fuertes y perturbadores eventos vitales, calculándose que afecta aproximadamente a 10 millones de personas en el mundo”, la pérdida del empleo frecuentemente influye negativamente en la búsqueda de un nuevo trabajo u ocupación lo que constituye un círculo difícil de romper y que tiende a agravarse con el paso del tiempo.

En el mismo orden de ideas, el despido puede producir una serie de afecciones que fueron documentadas por Dooley y Prause (1995:185), entre las que se encuentran “respuestas de ansiedad, fuerte daño a la autoestima, sentimientos de culpa, deterioro del auto concepto, síntomas psicósomáticos, hipertensión, tensión, depresión, abandono y progresivamente patología severa, tales como alcoholismo u otro tipo de adicción a drogas”; en general diversos investigadores han documentado los procesos que experimenta la persona que sufren procesos de desincorporación laboral, pudiéndose clasificar en las siguientes etapas, el deterioro de la salud psicológica, la pérdida de bienestar y la insatisfacción con la propia vida.

Desde el punto de vista familiar, las relaciones pueden tornarse paulatinamente tensas y frías o distantes, aumentando los roces y las fricciones sociales y el cambio de roles que eventualmente pueda ocurrir, generando alteraciones negativas al orden familiar tradicional; al respecto Eslava (2009:1), agrega que “las perturbaciones alcanzan incluso a los niños en edad escolar. Se han descrito, incluso, reacciones extremas frente al despido tales como la agresión o de fuerte carácter intrapunitivo (suicidio)”.

En consecuencia, las personas desvinculadas una vez que han pasado por estas etapas, tratan de volver a recobrar la confianza y eligen entre dos (2) tendencias, la primera ponerse en campaña nuevamente para encontrar lo antes posible un nuevo empleo o evaluar otras alternativas como las de formar un negocio propio; la segunda opción es la de tomarse un tiempo de descanso además de realizar actividades antes postergadas, si se cuenta con un respaldo económico. A este respecto la finalidad de la desvinculación asistida es que el individuo sobre lleve de la mejor manera las consecuencias de su despido y se enfoque en la fase antes descrita.

## ***Política Organizacional***

En la actualidad, las organizaciones se enfrentan a situaciones cada vez más complejas, producto de la competitividad de los mercados, las exigencias de la sociedad y los constantes avances tecnológicos, entre otras causas; es por ello, que la administración contempla una infinidad de procesos y funciones que deben ser dirigidos bajo determinados lineamientos que permitan alcanzar los objetivos organizacionales propuestos.

Especialmente, la gestión de los recursos humanos, se ubica como una de las áreas más complejas de la organización, dada la heterogeneidad de los procesos que se deben llevar a cabo, de hecho esa es la razón por la cual la gestión de recursos humanos esta subdividida a su vez en varias áreas que le permiten afrontar cada uno de los requerimientos de la empresa, en este sentido; adicionalmente, es fundamental contar con políticas que indiquen de qué manera se deben llevar a cabo las funciones.

En este sentido, Delgado (2005:1), ha definido a la política organizacional como “la guía de acción una vez que se han fijado ciertos objetivos, o la norma que asegura y garantiza que las acciones efectuadas están de acuerdo con los objetivos”; de acuerdo a lo citado anteriormente, se entiende que las políticas organizacionales son de suma importancia, ya que direccionaran cada una de las funciones, procesos y procedimientos de la organización con la finalidad de alcanzar los objetivos que se han propuesto cumplir.

Al respecto, Chiavenato (2000:348), aporta que: “las políticas constituyen una orientación administrativa, que permite al personal solventar problemas,

así como obtener respuestas a interrogantes más comunes por sí mismos, evitando una innecesaria recurrencia a los supervisores en la solución de casos específicos”, de esta manera el autor agrega que las políticas además permiten la realización rápida y eficiente de las funciones para cada uno de los trabajadores de la organización.

Mediante la aplicación de las políticas se evitan confusiones, ambigüedades y disparidad en las acciones de trabajadores encargados de las mismas funciones, además decisiones basadas en el criterio de las personas que las ejecutan, del mismo modo que se anulan presiones personal y los directivos, según Delgado (2005:1), las políticas deben ser “uniformes, claras y que su aplicación sea capaz de estabilizar la acción y la oriente a lo largo de una línea de coherencia lógica que no se encuentra en las decisiones que responden, en cambio, a la necesidad del momento”

Es por ello, que las políticas tienen un significado tan importante dentro de las organizaciones, de su conocimiento y dominio por parte de los trabajadores dependerá el éxito en la consecución de los objetivos, por medio del cumplimiento de programas. Por lo cual, las empresas que esperan alcanzar además de los objetivos organizacionales, contribuir al logro de las aspiraciones y expectativas personales de sus miembros, deben implantar políticas estructuradas para tal fin.

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

De acuerdo con Jucius y citado por Delgado (2005:1), “las políticas de una empresa se clasifican en organizativas y funcionales”; a continuación se presentará la agrupación esbozada el autor:

- Políticas Organizativas:

- a. Las políticas generales de la empresa que deben seguirse por parte de todos los sectores.
- b. Las políticas externas que se refieren a las relaciones entre la empresa y sus componentes y la comunidad exterior.
- c. Las políticas internas que regulan las relaciones que existen entre diversos sectores; que a su vez se dividen en:
  1. Verticales, establecidas con el fin de guiar las relaciones entre las entidades o niveles jerárquicos diferentes.
  2. Horizontales, con la tarea de armonizar las relaciones entre los sectores pertenecientes a su mismo nivel.
- d. Las políticas de descentralización que contienen a las relaciones entre la dirección y la unidad descentralizada.

- Políticas Funcionales:

- a. Las políticas que orientan las funciones directivas del personal (programación, organización, dirección y control).
- b. Las políticas que guían las funciones técnico-operativas con la finalidad de desarrollar, mantener y utilizar el equipo de trabajo.

A pesar que las políticas no obedecen a criterios únicos y uniformes para todas las organizaciones, sino que pueden ser adaptadas de acuerdo con sus propios valores, necesidades e intereses; ante la evolución que han venido teniendo las organizaciones en los últimos años, la aplicación del

outplacement como política de desincorporación de trabajadores, reviste una gran importancia, sobre todo si se tiene en cuenta los efectos negativos sobre la productiva que ocasionan los despidos.

### ***Gestión de los Recursos Humanos***

Para las organizaciones en la actualidad el personal no solo es el poder del trabajo, sino que representa el recurso más importante con el que puede contar, porque de acuerdo a la capacidad, cualidad, actitud y aptitud que posea, se podrá alcanzar los objetivos con la eficiencia y eficacia requerida. Es por ello, que la administración de este recurso se torna esencial para maximizar los logros obtenidos.

Esta importancia está implícita en la naturaleza del recurso humano, ya que es el único recurso que está presente a todos los niveles de la organización y que es dinámico, además de influir y decidir sobre todo lo demás, a esto hace referencia Chiavenato (2000:128) “El recurso humano es el único recurso vivo y dinámico de la organización y decide el manejo de los demás, que son físicos o materiales. Además, constituye un tipo de recurso que posee una vocación encaminada hacia el crecimiento y desarrollo”.

Con referencia a lo anterior, el recurso humano será entonces el único factor que de acuerdo a sus acciones pueda influir en el crecimiento y desarrollo de la organización, mediante las decisiones tomadas o su capacidad de trabajo. De acuerdo a lo antes mencionado, la administración de los recursos humanos termina representando una gestión de vital importancia dentro de la organización y de ella depende el crecimiento y la evolución de la misma.

Se debe tomar en consideración que un buen liderazgo de la gerencia se centra en lograr que el personal desarrolle características tales como: creatividad, ideas, imaginación, habilidades, entre otros, con el fin de obtener los mejores resultados en la realización de las tareas y por ende en la consecución de los objetivos de la organización. En ese orden de ideas, Sisternas (1999) menciona que las características distintivas de la Gestión de Recursos Humanos son:

- Una concepción estratégica. Concibe a los empleados como activos potenciales que deben ser activamente gestionados, maximizando su aprovechamiento en favor de la organización.
- Una visión integrada. Facilita un programa coherente conectando todos los aspectos de la gestión de personal. Se piensa más en términos de estructura, de cultura organizativa o de competencias que de técnicas e instrumentos de gestión de personal.
- Una función directiva. Se concibe como una función inseparable de todas las demás; es vista como una responsabilidad de todos cuantos detentan funciones directivas.
- La eficacia de la organización como objetivo. Concentra sus esfuerzos en cerrar la brecha que separa los requerimientos de la organización y las capacidades de los empleados, buscando soluciones que mejoren los aportes de cada uno de ellos a la eficacia de la organización.
- El potencial humano como base. Reconoce que los conocimientos, las habilidades y la creatividad de los empleados constituyen el fundamento de los mejores o peores resultados que cada organización obtenga (p. 356).

Bajo esta premisa, se puede afirmar que la gestión de recursos humanos, está referida a la definición de estrategias, políticas, procedimientos de ejecución de las prácticas de recursos humanos, indicadores de efectividad y

principios que tengan como objetivo lograr la identificación plena de los individuos con la organización, logrando establecer nexos favorables entre ellos.

La administración de recursos humanos tiene que ver con todas las operaciones relacionadas con el personal, desde su inclusión a la organización, pasando por su dirección en las actividades, hasta la remuneración de sus esfuerzos, en tal sentido Gleizes (2004:154), lo define de la siguiente manera: “es el conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para realizar sus objetivos”.

Otra definición, que incluye la importancia de la administración de recursos humanos en las actividades gerenciales y de interacción personal dentro de la organización es la aportada por Ansaldi (2005), donde expresan que la administración de recursos humanos, “es aquella que contempla las actividades orientadas a canalizar las relaciones que se generan entre una organización y los individuos que la integran, constituyéndose, consecuentemente, el eje de la propia actividad organizativa”.

Finalmente, se reconoce que la administración de recursos humanos al igual que el propio personal, se hace presente a todos los niveles de la organización y que además de ella depende el rendimiento obtenido de los individuos que la integran y consecuentemente la actuación de la organización como un todo. Respecto a esto indica Chiavenato (2002):

Los procesos que conforman la gestión de recursos humanos tienen que estar interrelacionados con las demás funciones de la organización, donde es necesario la intervención de todos los miembros

(directivos generales, personal contratado y representantes del personal), para alcanzar los objetivos. (p. 9).

De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando, los encargados de llevar a cabo la administración de personal tienen que abarcar la mayor cantidad de campos del conocimiento. Es por ello, que en el marco de la importancia que adquiere el recurso humano en las organizaciones de hoy en día, los esfuerzos para mantenerlos, motivados, satisfechos y comprometidos con la empresa, nunca son demasiados, se debe tener en cuenta que de su productividad dependerán los resultados finales de la organización.

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

### ***Clima Organizacional***

Para las organizaciones es de vital importancia mantener un clima organizacional favorable, en tanto, que de él se deriva la productividad de la misma. Al respecto Chiang (2008), expresa que:

El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden

constituir su personalidad. Esta forma de personalidad puede ser sana o malsana en una empresa dependiendo de las características del recurso humano. El clima organizacional refleja valores, actitudes y las creencias de los miembros. (p. 1).

Se debe destacar además, que toda organización presenta como componentes constitutivos los siguientes aspectos, el elemento o recurso humano, el equipo material o físico, el sistema normativo y la actividad de producción, en referencia a esto Chiang (2008:1), indica que “el clima organizacional, comprende todos aquellos factores que influyen en las conductas observadas de una organización y que son comunes a diversos cargos no relacionados”.

En el mismo orden de ideas, Chiavenato, (2002:401), menciona que: “el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización”, se puede decir entonces, que en él se encuentra representado un conjunto de factores derivados de la organización, los trabajadores y agentes externos, como lo refiere nuevamente el autor Chiavenato (Ob. cit.):

Involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales). (p. 401).

En este sentido, en toda situación de trabajo intervienen factores específicos en el individuo como actitudes, valores y creencias frente a un

entorno social y físico que tiene sus propias particularidades, pudiendo encontrar un clima organizacional determinado por dichos factores interactuantes; se considera entonces, que el comportamiento del individuo depende en parte de la percepción del ambiente de su trabajo que exista.

En este sentido, el clima representa uno de los factores determinantes y facilitadores de los procesos en las organizaciones, en tanto que de él se desprenden muchas variables del ambiente organizacional, como quejas, conflictos, reclamos entre otros. Por su parte, Venezuela Competitiva (2004), destaca que el clima organizacional desfavorable “puede impactar significativamente los resultados. Numerosos estudios han indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra debajo desempeño”.

En definitiva el clima juega un papel determinante dentro de las empresas porque de él va a depender el ánimo con el cual sus trabajadores van a ejecutar las actividades. Por consiguiente, la implementación de la desvinculación asistida asegurará que no se vea afectado el clima organizacional por los despidos que decida realizar la organización, teniendo en cuenta que el ánimo y la motivación de los trabajadores son parte fundamental del clima organizacional y en consecuencia de la productividad general de la empresa.

### ***El Sector Construcción***

De acuerdo a la actividad económica dentro de la actividad industrial destacan las empresas de la construcción, las cuales son definidas por Linares, Montaña y Navarro (2001), como:

Empresas que tienen como objeto la preparación de obras, demolición y movimientos de tierras, perforaciones y sondeos, la construcción general de inmuebles (edificios) así como sus instalaciones, acabado, alquiler de equipos de construcción y obras de ingeniería civil en general (puentes, túneles, construcción de cubiertas y de estructuras de cerramientos, construcción de autopistas, carreteras, campos de aterrizajes, vías férreas y centros deportivos y otras construcciones especializados). (p. 16).

Otra definición de empresas constructoras la establece, Wolkstein (1978), quien define sencillamente a las empresas del sector de la construcción, como “aquella cuya actividad consiste en ejecutar un trabajo específico de construcción de acuerdo a un contrato y precio determinado; además considera que la empresa constructora es un eslabón más del complejo negocio de la promoción y ejecución de obras”, quizás el de mayor importancia, por ser el nivel encargado de ejecutar materialmente lo decidido y proyectado por otros que participan en el proceso.

El sector construcción en Venezuela, podría constituir uno de los sectores más productivo y el de mayor fuente de empleos en el país después del petróleo, desde hace algunos años, la industria de la construcción constituye uno de los sectores económicos más importantes, debido a que ha estado presente en los planes de gobierno de turno, pues siempre ha sido necesario construir escuelas, hospitales, carreteras, puentes, viviendas, en fin cualquier de proporcionar beneficios de una u otra manera a gran parte de la sociedad.

El proceso productivo de las empresas constructoras tienden a ser complejo ya que se requiere de la inversión de una gran cantidad de recursos como: personal calificado a disposición en todas las áreas, cantidad

necesidad de recursos financieros, disposición de maquinaria y equipo, espacio físico, tiempo, entre otros; a esto hay que sumarle el complejo manejo de los recursos humanos, si tomamos en cuenta que por lo general este tipo de empresas cuentan con un número muy elevado de trabajadores y una variedad bastante significativa de puestos de trabajo.

Es por ello, que el efectivo manejo de la información para los diferentes públicos, en especial los trabajadores de la organización, es fundamental para disminuir las horas de consultas a los analistas en recursos humanos, mantener a los trabajadores informados de todo lo concerniente a la empresa (en función de impulsar el aporte de opiniones y sugerencias), evitar la desinformación que pueda ocasionar descontento.

### **Definición de Términos Básicos**

*Compromiso social:* Es la relación que tienen todas las organizaciones con su entorno social, a través del cual otorga respuestas ante la realidad que vive la sociedad. Es decir, toma decisiones y acciones para hacer que lo que se tenga que vivir en comunidad, sea digno, respetuoso y sobre todo estableciendo políticas de apoyo a lo más necesitado.

*Desarrollo Organizacional:* Es un proceso sistemático y planificado en el que se utilizan los principios de las ciencias del comportamiento para incrementar la efectividad individual y la de la organización. Se hace foco en que la organización funcione mejor a través de un cambio total del sistema.

*Empleo:* Es un conjunto de actividades productivas o creativas, que permiten la obtención de un bien o servicio, mediante la aplicación que las personas

hacen de sus propios recursos (energía, conocimiento, habilidades), para recibir a cambio una compensación material.

*Estrategias:* Conjunto de acciones que se implementarán en un contexto determinado con el objetivo de lograr el fin propuesto. Ciencia y arte de concebir, utilizar y conducir medios (recursos naturales, materiales, espirituales y humanos) en un tiempo y en un espacio determinado para alcanzar y/o mantener los objetivos establecidos.

*Imagen Corporativa:* Es una imagen generalmente aceptada de lo que una compañía significa. Se refiere a lo que se percibe de una compañía.

*Meritocracia:* Es un sistema basado en el mérito. Donde las posiciones jerárquicas son conquistadas con base al mérito, y hay una predominancia de valores asociados a la capacidad individual o al espíritu competitivo.

*Productividad:* Es la capacidad de algo o alguien de producir, ser útil y provechoso. Siempre que se pronuncia la palabra se está dando cuenta de la cualidad de productivo que presenta algo.

*Programa:* Conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para ejecutaron determinado curso de acción, normalmente respaldado por capital y presupuestos de operaciones.

*Responsabilidad Social Empresarial:* Es una filosofía corporativa adoptada por la alta dirección de la empresa para actuar en beneficio de sus propios trabajadores, sus familias y el entorno social en las zonas de influencia de las empresas. En otras palabras, es una perspectiva que no se limita a satisfacer

al consumidor, sino que se preocupa por el bienestar de la comunidad con la que se involucra.

*Ventaja Competitiva:* Ciertas características diferenciales respecto de sus competidores tomadas en cuenta por las organizaciones, que les confiere la capacidad para alcanzar unos rendimientos superiores a ellos, de manera sostenible en el tiempo.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

El marco metodológico, brinda las herramientas necesarias para alcanzar las metas propuestas en la investigación; de aquí su importancia, a través del mismo se definió la naturaleza de la investigación, que contempla tanto el tipo de estudio como el diseño de la investigación; las estrategias a seguir, por medio de la operacionalización de las variables; así como también, la determinación de la población y muestra; la identificación de las técnicas e instrumentos para la recolección, procesamiento y análisis de los datos e información pertinente; y finalmente, presentar la validez y confiabilidad de los instrumentos que se aplicaron.

#### **Naturaleza de la Investigación**

Es necesario ubicar el presente estudio de acuerdo al nivel o profundidad que abarca, partiendo de esta premisa el trabajo se puede catalogar como descriptivo ya que tuvo como finalidad caracterizar las políticas del departamento de recursos humanos con respecto a la desincorporación de los trabajadores, en función de establecer las estrategias para implementar el outplacement en una Empresa del Sector Construcción ubicada en Valencia, estado Carabobo.

En este sentido, la investigación descriptiva es definida por, Hurtado (2007:103), como “aquella que trata de entender las situaciones en términos de las relaciones de sus componentes. Intenta descubrir los elementos que componen cada totalidad y las interconexiones que dan cuenta de su integración, describiendo su comportamiento”; es por ello, que el presente estudio se basó en entender la situación actual en las que se lleva a cabo las

desincorporaciones laborales, conjuntamente con la relación que tiene esto con el desempeño de los trabajadores.

Por otra parte, este trabajo se clasifica además, dentro de la modalidad de una investigación de campo, ya que los investigadores acudieron a fuentes primarias para obtener los datos, en tal sentido, concuerda con lo expresado por Palella y Martins (2010:88), los cuales clasifican este tipo de estudio como aquel que “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables”; a este respecto, se abordó a los trabajadores de una Empresa del Sector Construcción ubicada en Valencia, estado Carabobo, con la finalidad de describir el proceso de desincorporación laboral y sus efectos en los trabajadores y la organización.

En cuanto al diseño de la investigación, este trabajo se tipifica como no experimental; al respecto, Fuenmayor (1999:18) indica que este tipo de estudios: “son aquellos en los que no se manipulan variables”, por lo tanto, el estudio del outplacement como política organizacional dentro del Departamento de Recursos Humanos que fue planteada, se desarrolló en su ambiente natural y los investigadores no manipularon las variables.

### **Estrategia Metodológica**

La estrategia metodológica viene dada por la necesidad de un procedimiento que el investigador debe seguir para llegar a los datos, destacando la manera como fueron apareciendo los distintos factores, dimensiones, indicadores y descriptores que soportan la investigación. Por lo tanto, para los efectos de este trabajo de grado se consideró apropiada la

operacionalización de los objetivos específicos a través de un cuadro técnico metodológico, el cual según Hurtado y Toro (2007):

Busca la descomposición de los objetivos en unidades de contenido más precisas, que el enunciado general que los define. Esta descomposición nos permitirá extraer de los enunciados generales, elementos estructurales más específicos y precisos, con la intención de que una vez convertidos en categorías de análisis o variables, indicadores e ítem, puedan servirnos como elementos medibles en los instrumentos de recolección de datos (p. 88).

De acuerdo a lo antes citado, se procedió a configurar el cuadro técnico metodológico, con la finalidad de operacionalizar los objetivos planteados y poder alcanzarlos por medio de las técnicas de recolección de datos propuestas. Para tal fin, se establecieron las dimensiones para cada objetivo, de esta forma se pudo determinar las variables que se derivan de cada uno de ellos.

**Cuadro N° 1**  
**Cuadro Técnico Metodológico**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	DIMENSIONES	DEFINICIÓN	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	FUENTE
<b>Diagnosticar la situación actual de los trabajadores del Área Administrativa, con respecto al proceso de desincorporación laboral en una Empresa del Sector Construcción, ubicada en Valencia, estado Carabobo.</b>	Proceso de Desincorporación Laboral	Procedimiento mediante el cual la organización pone fin a la relación laboral con sus trabajadores, el cual abarca desde el momento de la separación del puesto de trabajo hasta el emprendimiento de una nueva etapa en la vida del trabajador	1. Métodos de Desincorporación	1.1 Notificación de las causas de la desincorporación 1.2 Asesoría psicológica 1.3 Capacitación para el mercado laboral 1.4 Cancelación de valores adeudados	La Encuesta y el Cuestionario	19 Trabajadores del Área Administrativa en una Empresa del Sector Construcción, ubicada en Valencia, estado Carabobo.
			2. Percepción de los Trabajadores	2.1 Existencia de desincorporaciones 2.2 Consideración de antigüedad y meritocracia 2.3 Preocupación del trabajador por su futuro 2.4 Asistencia y servicios a los desincorporados		

Fuente: Groenke y Reyes (2016)

**Cuadro N° 1**  
**Cuadro Técnico Metodológico (cont.)**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	DIMENSIONES	DEFINICIÓN	INDICADORES	ÍTEMES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	FUENTE
<b>Establecer la influencia que tienen las desincorporaciones sobre los trabajadores del Área Administrativa en una Empresa del Sector Construcción ubicada en Valencia, estado Carabobo.</b>	Influencia de las Desincorporaciones en los Trabajadores	Consecuencias que generan las desincorporaciones sobre los trabajadores y el entorno laboral, perjudiciales para el desempeño de los trabajadores y el clima organizacional	3. Actitud de los Trabajadores	3.1 Animo en la ejecución de las labores  3.2 Capacidad de liderazgo  3.3 Relaciones interpersonales con los trabajadores del Departamento de RRHH  3.4 Interés en la conformación de grupos de trabajo	La Entrevista Semi – Estructurada y la Guía de Entrevista	5 Trabajadores del Departamento de Recursos Humanos en una Empresa del Sector Construcción, ubicada en Valencia, estado Carabobo.
			4. Clima Organizacional	4.1 Motivación laboral  4.2 Quejas y reclamos  4.3 Conflictos laborales y emocionales		

Fuente: Groenke y Reyes (2016)

**Cuadro N° 1**  
**Cuadro Técnico Metodológico (cont.)**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	DIMENSIONES	DEFINICIÓN	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	FUENTE
<p><b>Determinar estrategias para la implementación del outplacement en los trabajadores desincorporados del Área Administrativa en una Empresa del Sector Construcción, ubicada en Valencia, estado Carabobo.</b></p>	<p>Estrategias para la Implementación del Outplacement</p>	<p>Conjunto de estrategias dirigidas a la implementación del outplacement o desincorporación asistida, como política organizacional para el departamento de recursos humanos.</p>	<p><b>NO ES OPERACIONALIZABLE</b></p>	<p>Será necesario realizar la recogida de datos y partir del análisis de las variables estudiadas en los objetivos anteriores, para posteriormente establecer un conjunto de estrategias dirigidas a la implementación del outplacement en los trabajadores desincorporados del Área Administrativa dentro de la organización, y así alcanzar este objetivo.</p>	<p>La Encuesta y la Entrevista Semi – Estructurada, por medio del Cuestionario y la Guía de Entrevista</p>	<p>19 Trabajadores del Área Administrativa (Encuesta) y 5 empleados del Departamento de Recursos Humanos (Entrevista Semi – Estructurada) en una Empresa del Sector Construcción, ubicada en Valencia, estado Carabobo.</p>

Fuente: Groenke y Reyes (2016)

## **Población y Muestra**

Con la finalidad de lograr una investigación acertada, fue necesario definir claramente la población a estudiar, entendiendo por ella al total de elementos susceptibles a ser afectados por las variables estudiadas; al respecto define Hernández (1998:204), que “una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”.

En consecuencia, la población en estudio está conformada por noventa y cinco (95) personas, los cuales son empleados administrativos en una Empresa del Sector Construcción en el Estado Carabobo, de los cuales cinco (5) trabajadores pertenecen al Departamento de Recursos Humanos, otros cinco (5) trabajadores se desempeñan como gerentes y los otros ochenta y cinco (85) componen el resto de los trabajadores de la nómina semanal y quincenal.

Para evitar el sesgo y garantizar la objetividad del estudio, se tomaron como población dirigida a la aplicación de la encuesta como técnica de recolección de datos, los noventa (90) trabajadores entre nómina semanal, quincenal y los gerentes; sin que se tomaron en cuenta los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos a los cuales se les aplico una técnica e instrumento de recolección de datos diferente, como lo es la entrevista semi - estructurada, lo cual fue aclarado en el título (Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos).

De acuerdo a lo comentado anteriormente, en el caso de los noventa (90) trabajadores a los cuales se le aplicó la encuesta, se consideró necesario el cálculo y selección de una muestra representativa, por ser un gran número de trabajadores, al respecto, Balestrini (2006.83), indica que la muestra se

puede definir como “el subconjunto de la población seleccionado de acuerdo con un criterio, y que sea representativo de la población”. Por consiguiente, para la selección de esta muestra al conocerse su número, que son noventa (90) trabajadores, se puede emplear la siguiente fórmula para población finita propuesta por Balestrini (2006):

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

Dónde:

$n$  = Tamaño de la muestra

$N$  = Total de elementos que integran la población, 90 trabajadores.

$Z^2$  = Zeta crítico, representa el valor de confianza adoptado (en el caso de esta investigación 90 % de confianza que es representado por el valor 1,64 en la distribución de la curva normal.

$e$  = Error muestral (en el caso de esta investigación 10%, nominalmente (0,1). Entonces,  $e^2 = 0,01$

$p$  = Proporción de elementos que representan la característica investigada, en este caso se considera como 0,90 que representa el 90% de los casos a estudiar, ya que la totalidad de la población definida anteriormente acude al servicio de atención al cliente.

$q$  = Proporción de elementos que no representan la característica investigada, en este caso se considera como 0,1; lo que representa un porcentaje de 1 % ya que se espera que este porcentaje no tenga los conocimientos necesarios para contestar el cuestionario.

Al aplicar la fórmula, resulta:

$$n = \frac{(1,64^2 \times 0,9 \times 0,1 \times 90)}{[0,1^2 \times (90 - 1) + (1,64^2 \times 0,1 \times 0,9)]};$$

$$n = 19,24 \approx 19 \text{ Trabajadores}$$

Finalmente, queda establecida una muestra de diecinueve (19) trabajadores para la aplicación de la encuesta. Por otra parte, se les aplicara la entrevista semi - estructurada a los cinco (5) trabajadores del Departamento de Recursos Humanos, ya que por considerarse un número pequeño de individuos no es necesario el cálculo de una nueva muestra.

### **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Para llevar a cabo esta investigación, se requirió de información proveniente de los trabajadores de una Empresa del Sector de la Construcción ubicada en Valencia, estado Carabobo, por un lado, se abordaron a los diecinueve (19) trabajadores de la nómina semanal, quincenal y gerentes, y por otro lado, a los cinco (5) trabajadores del Departamento de Recursos Humanos, mediante dos (2) técnicas de recolección de datos, las cuales según Fuenmayor (1999:56), “son los recursos utilizados para facilitar la recolección y el análisis de los hechos observados; estos son numerosos y varían de acuerdo con los factores a evaluarse”.

Inicialmente, se utilizó una técnica que permitió abordar a los diecinueve (19) trabajadores de las nóminas y gerentes, con la finalidad de describir el proceso de desincorporación laboral dentro de la empresa objeto de estudio, por las características de la información recolectada se estructuró una

encuesta, definida por Palella y Martins (2010:123) como “una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador”.

El instrumento seleccionado para implementar la encuesta fue el cuestionario (Ver anexo A), acerca del cual Arias (2006:74), considera que “es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas”. El mencionado cuestionario se aplicó a la muestra seleccionada, y cuenta de una serie de afirmaciones que fueron respondidas mediante las opciones afirmativa y negativa (dicotómicas).

Por otra parte, en función de abordar a los cinco(5) trabajadores del Departamento de Recursos Humanos se implementó como técnica de recolección de datos, la entrevista semi-estructurada, esta entrevista consta de una serie de preguntas que conformaron la guía de entrevista como instrumento de recolección de datos (Ver anexo B).

En referencia a lo anterior, la guía de entrevista según Hurtado (2007:161), es el instrumento de recolección de datos “propio de la técnica de la entrevista. En ella el investigador señala los temas o aspectos en torno a los cuales va a preguntar”; cabe resaltar, la idoneidad de esta técnica e instrumento, ya que se buscó obtener información mucha más detallada en este caso y opiniones de personas con conocimientos técnicos en materia de outplacement y manejo de personal.

## **Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos**

La técnica de procesamiento y análisis de datos representa la forma cómo fue tratada la información recolectada, esta puede ser de dos (2) maneras cuantitativa o cualitativamente, en primera instancia se empleó la modalidad cuantitativa para procesar la información obtenida mediante las encuestas realizadas; Según Sabino (1992:157) el análisis cuantitativo se define como “una operación que se efectúa, con toda la información numérica resultante de la investigación. Esta, luego del procesamiento que ya se le habrá hecho, se nos presentará como un conjunto de cuadros y medidas, con porcentajes ya calculados”.

Por lo cual, esto permitió sacar porcentajes y representar gráficamente los resultados de los datos recabados, para obtener información ordenada con representaciones visuales mediante el empleo de paquetes estadísticos como SPSS para Windows, que nos permitieron su posterior estudio en profundidad.

Posteriormente, se aplicó la modalidad cualitativa para el procesamiento y análisis de los datos, la cual de acuerdo con el manual de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (2003:99), representa “una técnica que indaga para conseguir información de sujetos, comunidades, contextos, variables o ambientes en profundidad, asumiendo una actitud absorta y previniendo a toda costa no involucrar sus afirmaciones o prácticas”.

En este sentido, para poder entender los datos recolectados por medio de la encuesta y que fueron procesaron inicialmente de una forma cuantitativa, así como para analizar la información recabada mediante la entrevista semi -

estructurada, se tuvo que realizar un análisis cualitativo, permitiendo alcanzar los objetivos de la investigación, por medio del establecimiento de inferencias sobre las relaciones entre las variables estudiadas para extraer conclusiones y recomendaciones. De esta manera, en esta etapa del proceso de investigación se procedió a razonar los datos colectados a fin de explicar e interpretar las posibles relaciones que expresan las variables estudiadas.

### **Validez y Confiabilidad de los Instrumentos**

Inicialmente, para alcanzar instrumentos de recolección de datos válidos para realizar un estudio, considera Hernández (1998), que existen tres criterios:

Validez de contenido: se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide.

Validez de criterio: implica que la medición del instrumento se ajusta o sirve a un criterio externo. Si el criterio se ajusta al futuro se habla de validez predictiva.

Validez de constructo: es probablemente la más importante, sobre todo desde la perspectiva científica, ya que se refiere al grado en que una medición aportada por un instrumento relaciona consistentemente con otras mediciones que han surgido de hipótesis y construcción de teorías antecedentes. (p. 256).

Con relación a lo antes expuesto, las técnicas de recolección de datos deben poseer validez de contenido, criterio, constructo para así tener una validez total y poder medir consistentemente los aspectos más importantes planteados por el investigador. En tal sentido, la validación de los

instrumentos de recolección de datos, en este caso, el cuestionario y la entrevista semi estructurada, se realizó mediante el juicio de tres (3) expertos, con la finalidad de obtener sus opiniones en cuanto a la relación de pertinencia, claridad, redacción, congruencia, además, de asegurar que los mismos captan de manera significativa y con exactitud la información pertinente para alcanzar los objetivos de la investigación.

Por otra parte, la confiabilidad se refiere a la capacidad de un instrumento de recolección de datos para dar resultados al ser aplicado en condiciones idénticas, dos o más veces a un mismo conjunto, como la define Hurtado y Toro (2007:85), conceptualizando que la confiabilidad “denota el grado de congruencia con que se realiza una medición, no le interesa saber si está midiendo lo que desea, eso no es una cuestión de validez. Un instrumento de medición puede ser confiable y no obstante carecer de validez. Sin embargo no puede ser válido si antes no es confiable”.

Es por ello, que la confiabilidad es necesaria en los instrumentos cuyo procesamiento de los datos ameritan del análisis cuantitativo, ya que esto nos permitirá la legitimidad de los mismos. En este caso, el cálculo de la confiabilidad del cuestionario como instrumento para la aplicación de la encuesta, se hará a través del método de Kuder Richardson<sup>20</sup> (Kr<sup>20</sup>), con el objeto de obtener una confiabilidad con el menor margen de error. Por consiguiente el cálculo del índice de confiabilidad se realizó empleando Microsoft Office Excel 2013, a través del cual se ajustó la fórmula para obtener el valor del coeficiente (Ver anexo C).

A continuación se presenta el cálculo de la confiabilidad por método de Kuder Richardson 20:

Codificación: Si = 2 ; No = 1                      p =sí;      q= no

$$K_r = K/K-1 * (SX2 - \sum p1*q1/SX2)$$

$$\sum p1*q1 = 1,00$$

$$K_r = 20/19 * [(18,80 - 1,00/18,80)]$$

$K_r = 0,9965 * 100 = 99,65 \%$
---------------------------------

De acuerdo al método de Kr20 existe correspondencia entre las respuestas de los ítem, dado que arrojó un índice de confiabilidad del 99,65 por ciento, lo que significa que es un instrumento confiable, ya que el resultado se encuentra dentro de los parámetros establecidos como son 0 y 1, en donde se considera un instrumento confiable aquel que sea mayor o igual a 0,51.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

En este Capítulo, se presenta la información recabada mediante las técnicas de recolección de datos, en este caso la encuesta y la entrevista semi- estructurada; en referencia a la información recolectada a través del cuestionario, su presentación se realizó por medio de gráficos que permiten visualizar los diferentes porcentajes de los resultados obtenidos para ítems específicos, por su parte, para los datos arrojados por la guía de entrevista se plasmaran las opiniones de los trabajadores por medio de un cuadro para cada pregunta.

En relación, al proceso por el cual se llevó a cabo el análisis de las encuestas realizadas, se hizo en tres (3) fases, inicialmente se hizo una breve interpretación de los datos expuestos para los ítems planteados, posteriormente se realizó un análisis más profundo de cada indicador, para finalmente presentar los datos necesarios para diagnosticar la situación actual de los trabajadores del Área Administrativa, con respecto al proceso de desincorporación laboral en una Empresa del Sector Construcción ubicada en Valencia, Estado Carabobo.

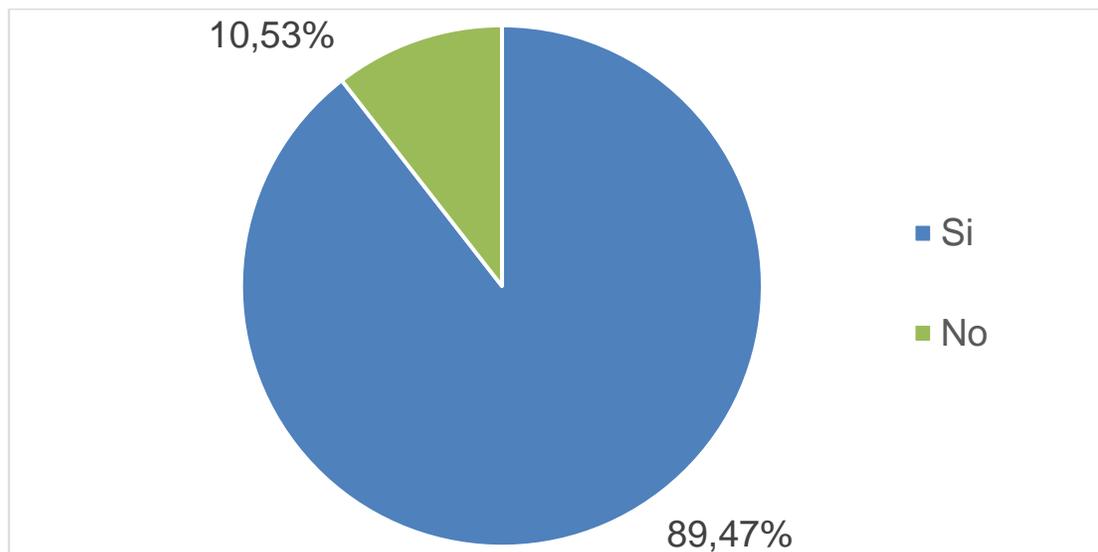
Por otra parte, para realizar el análisis de los datos obtenidos por medio de la entrevista semi - estructurada, se resumió el conjunto de opiniones que aportaron los cinco (5) trabajadores del Departamento de Recursos Humanos, para posteriormente interpretar y analizar la información, lo que permitió establecer la influencia de las desincorporaciones sobre los trabajadores del Área Administrativa de una Empresa del Sector Construcción ubicada en Valencia, estado Carabobo.

A continuación, se presentan y analizan los datos recabados mediante la implementación del cuestionario a la muestra de diecinueve (19) trabajadores del Área Administrativa con el fin de diagnosticar el proceso de desincorporación laboral en la organización; inicialmente, se aborda como indicador al método de desincorporación, para posteriormente estudiar la percepción de los trabajadores respecto a las desincorporaciones laborales que se pueden estar llevando a cabo.

En cuanto al objetivo “Diagnosticar la situación actual de los trabajadores del Área Administrativa, con respecto al proceso de desincorporación laboral en una Empresa del Sector Construcción, ubicada en Valencia, estado Carabobo” se tiene que:

### Gráfico N° 1

#### Notificación de las Causas de la Desincorporación

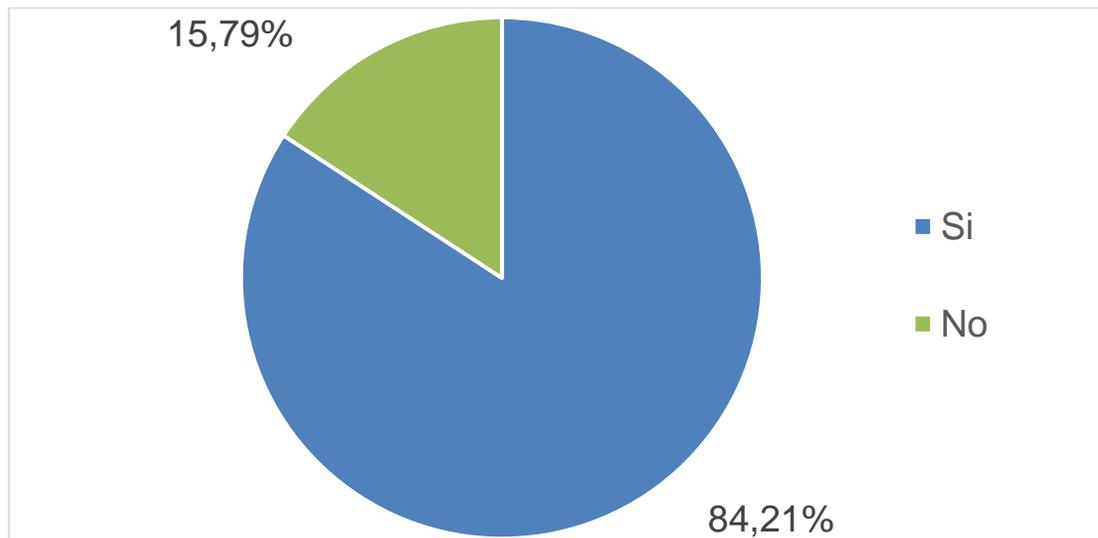


**Fuente:** Groenke y Reyes (2016)

Como se aprecia en el gráfico anterior, la gran mayoría de los

encuestados con un 89,47 por ciento de frecuencia, consideran que la organización notifica acerca de las causas que ocasionan las desincorporaciones laborales; permitiendo tanto a los trabajadores desvinculados como al resto que permanecen en sus puestos de trabajo, tener una perspectiva acerca de su desempeño durante su permanencia en la organización.

**Gráfico N° 2**  
**Uso de la Carta de Despido**

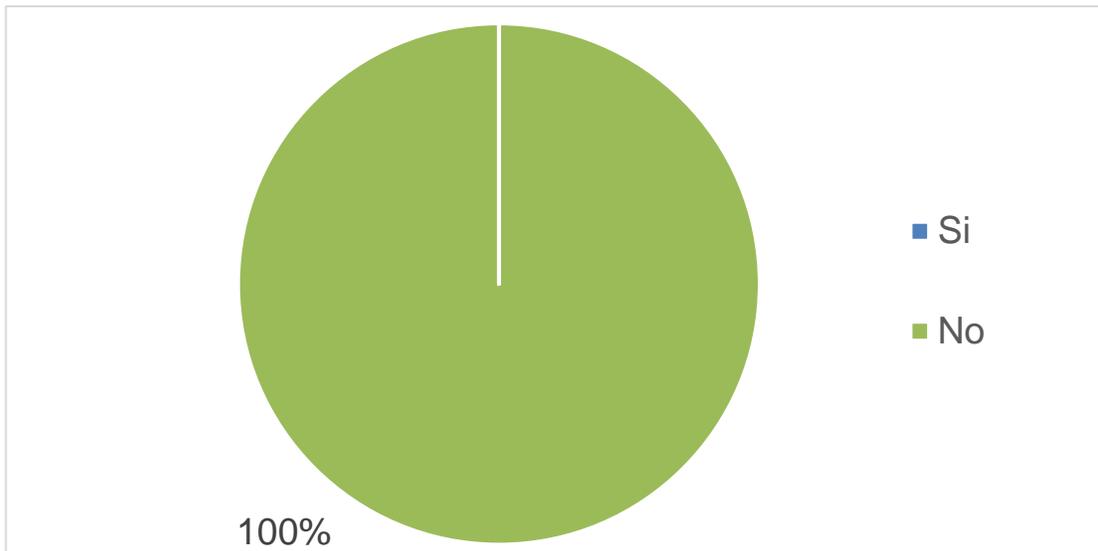


**Fuente:** Groenke y Reyes (2016)

De igual manera, el gráfico antes mostrado permite observar que la gran mayoría de los encuestados con un 84,21 por ciento de aceptación, indican que la Empresa del Sector Construcción, emplea la carta de despido como instrumento para informar a los trabajadores desincorporados en el Área Administrativa, manera formal de ejecutar el proceso de desincorporación.

### Gráfico N° 3

#### Asesoría Psicológica al Trabajador Desvinculado y a su Entorno Familiar

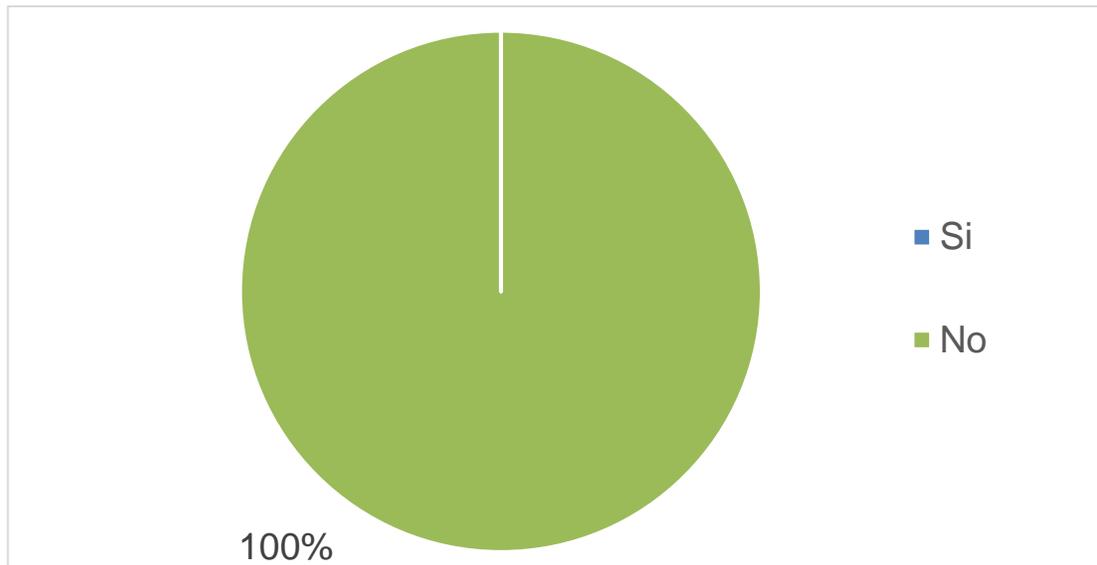


**Fuente:** Groenke y Reyes (2016)

En el gráfico antes presentado, se observa como la totalidad de los encuestados en el Área Administrativa, aseguran que la empresa no ofrece el servicio de asesoría psicológica a los trabajadores

#### Gráfico N° 4

#### Asesoramiento en la Elección de Empleo y Capacitación para Afrontar la Selección de Personal



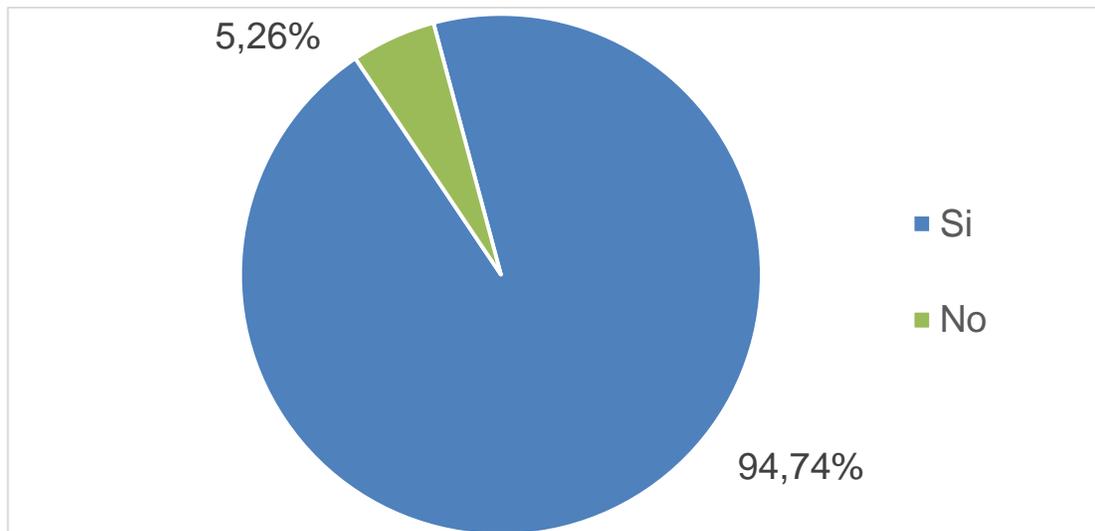
**Fuente:** Groenke y Reyes (2016)

Como se aprecia por medio del gráfico antes expuesto, la totalidad de los encuestados coinciden en que la organización no ofrece asesoramiento a los trabajadores desincorporados.

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

### Gráfico N° 5

#### Adecuada Cancelación de Valores Adeudados

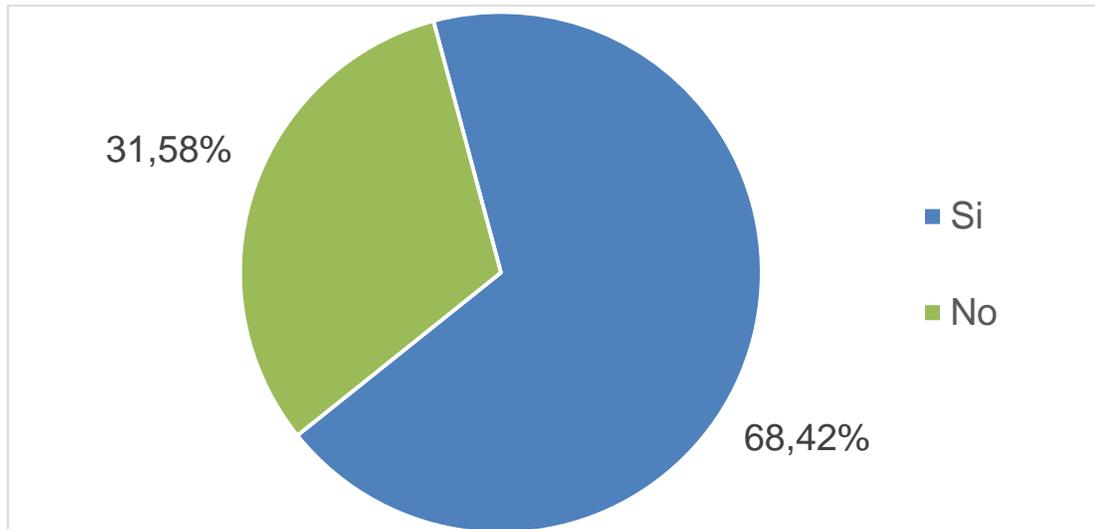


**Fuente:** Groenke y Reyes (2016)

Como se puede observar en el gráfico N° 5, la gran mayoría con un 94,74 por ciento de los encuestados en el Área Administrativa, afirman que la organización cancela de manera cabal los valores adeudados a los trabajadores desincorporados.

### Gráfico N° 6

#### Cancelación de Indemnizaciones en Caso de Despidos Injustificados

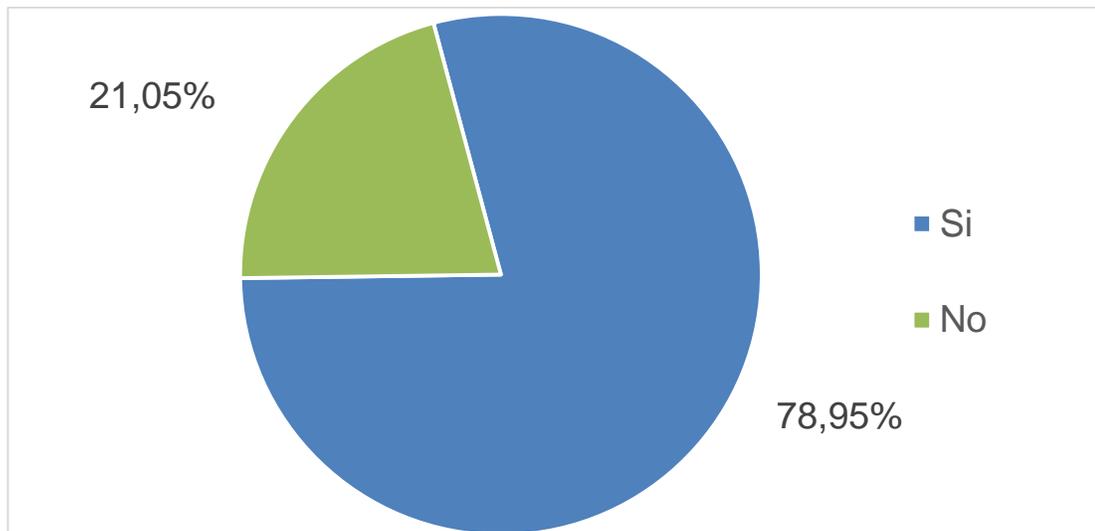


**Fuente:** Groenke y Reyes (2016)

En el caso de la cancelación de indemnizaciones a los trabajadores desincorporados, como se observa en el gráfico N° 6 la mayoría de los encuestados con un 68,42 por ciento considera que si se realizan adecuadamente; sin embargo, se debe tomar en cuenta el conjunto de trabajadores restante y verificar las razones por las cuales no consideran que tales indemnizaciones se realizan correctamente.

### Gráfico N° 7

#### Frecuencia de las Desincorporaciones Laborales

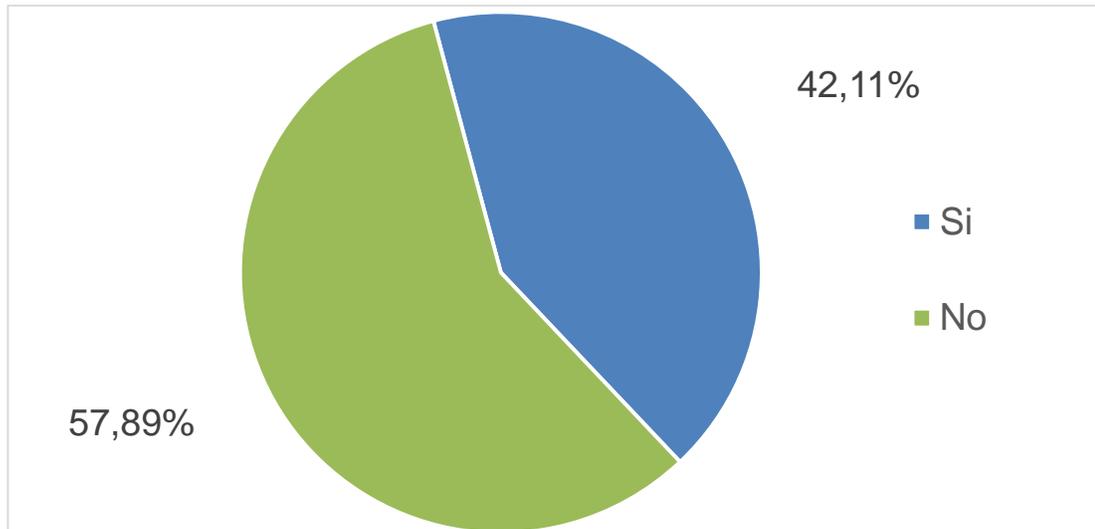


**Fuente:** Groenke y Reyes (2016)

En el gráfico anterior, se observa como la gran mayoría de los encuestados con un 78,95 por ciento de ellos, considera que la Empresa del Sector Construcción realiza desincorporación de sus trabajadores de manera frecuente, lo que significa que hay una elevada probabilidad de la pérdida de empleo para los trabajadores del Área Administrativa.

### Gráfico N° 8

#### Consideración de Antigüedad en las Desincorporaciones

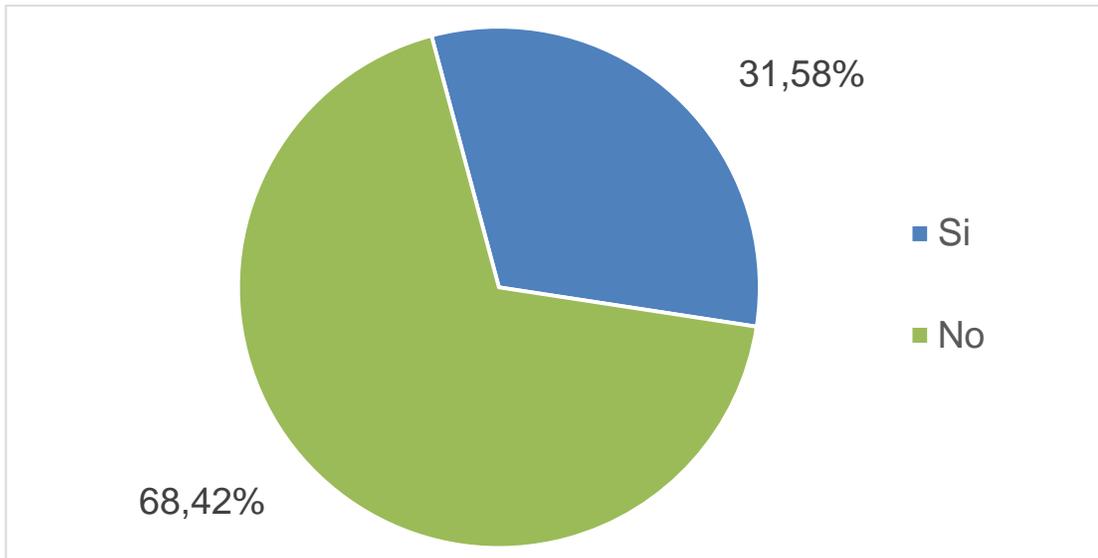


**Fuente:** Groenke y Reyes (2016)

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

### Gráfico N° 9

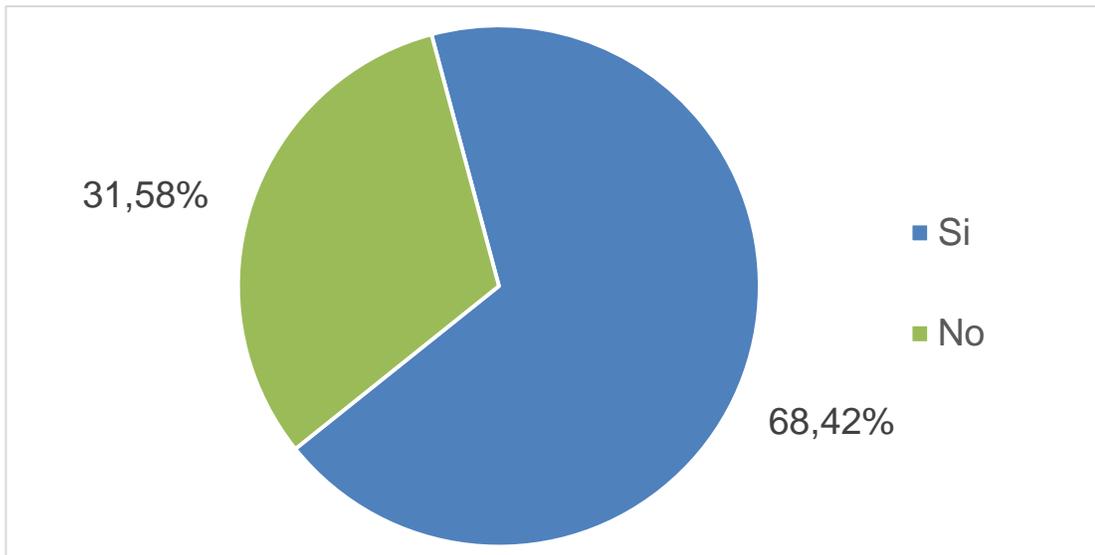
#### Consideración de Meritocracia en las Desincorporaciones



**Fuente:** Groenke y Reyes (2016)

El gráfico anterior muestra como la mayoría de los encuestados o un 68,42 por ciento de los trabajadores, considera que el proceso de desincorporación laboral no se toma en cuenta la meritocracia de cada uno de los trabajadores.

**Gráfico N° 10**  
**Preocupación por su Futuro Laboral**

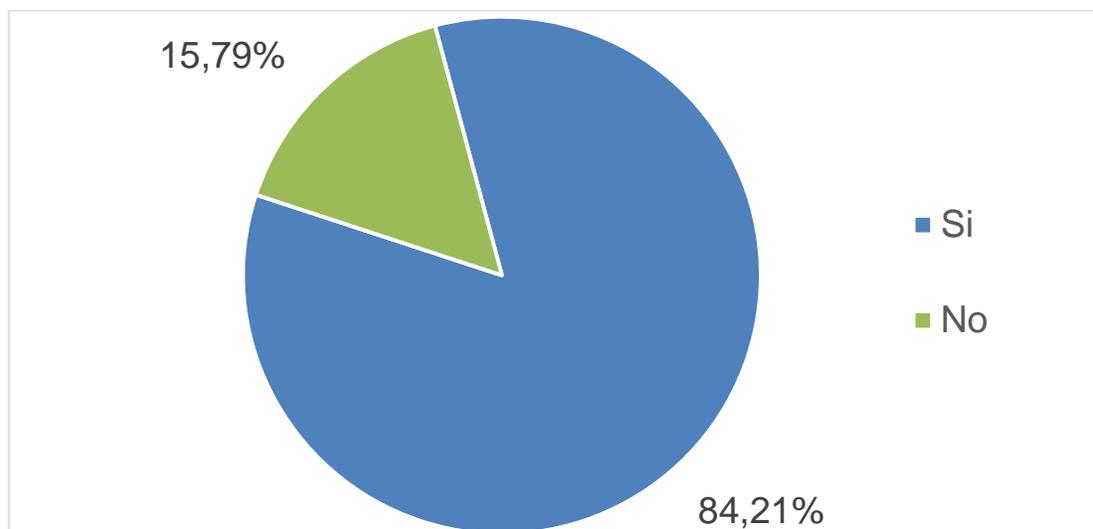


**Fuente:** Groenke y Reyes (2016)

Como se observa por medio del gráfico N° 10, la mayoría de los trabajadores del Área Administrativa en una Empresa del Sector Construcción, representados en un 68,42 por ciento de los encuestados, se encuentran preocupados por su continuidad laboral.

**Gráfico N° 11**

**Preocupación ante la Posibilidad de Enfrentar el Mercado Laboral y Afrontar la Pérdida de Empleo**

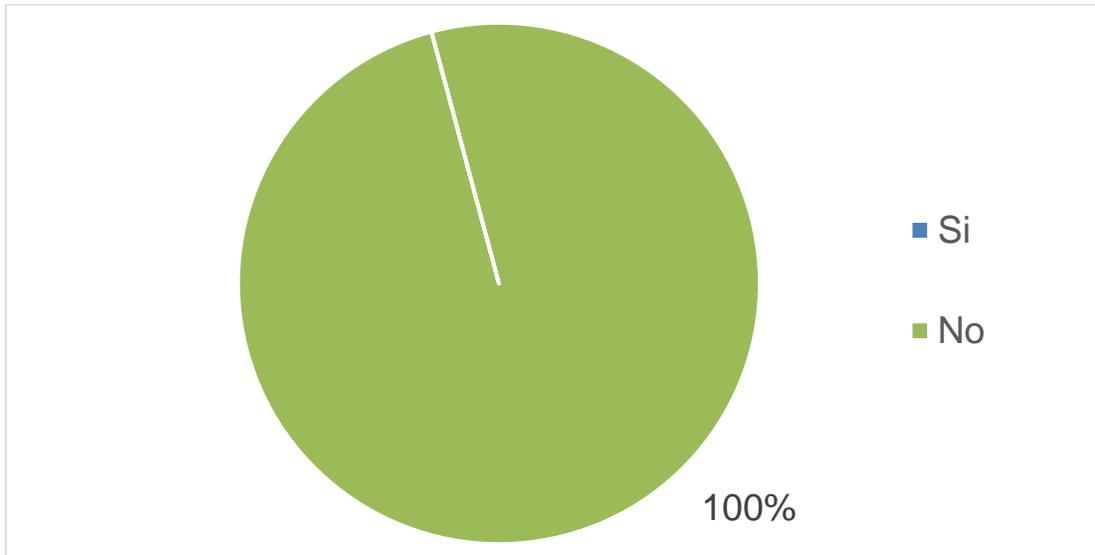


**Fuente:** Groenke y Reyes (2016)

En el gráfico anterior, se observa que la gran mayoría de los encuestados con un 84,21 por ciento de frecuencia, consideran que ante la posibilidad de ser desincorporados, le preocupa tener que enfrentar el mercado laboral y afrontar la pérdida de empleo, lo que evidencia que no se sienten preparados para sobrellevar y solventar una hipotética situación de desempleo, esto está directamente relacionado con la inexistencia de asistencia y capacitación por parte de la organización a los trabajadores desvinculados.

**Gráfico N° 12**

**Existencia de una Gerencia, algún Cargo o Política Relacionada con la Asistencia a los Desincorporados**



**Fuente:** Groenke y Reyes (2016)

Como lo indica la totalidad de los encuestados y se puede apreciar en el gráfico anterior, en la Empresa de la Construcción no existe una gerencia de asistencia a los desincorporados, no han sido delgadas funciones referentes a la asistencia a los desvinculados en algún cargo del Departamento de Recursos Humanos y tampoco se implementa alguna política relacionada con tal fin, por lo cual hasta la fecha se puede asegurar que la organización no ha tomado en cuenta para su implementación la desvinculación asistida.

En cuanto al objetivo específico “establecer la influencia que tienen las desincorporaciones sobre los trabajadores del Área Administrativa en una Empresa del Sector Construcción, ubicada en Valencia, estado Carabobo”, los resultados encontrados fueron:

## Cuadro N° 2

### Animo en la Ejecución de las Labores

Informante	Respuesta
<b>Gerente de Recursos Humanos</b>	Últimamente se ha observado una disminución en el ánimo de los trabajadores, en parte producto de los constantes despidos a los que se ha visto obligada la empresa. La principal política en estos casos es la implementación de la desvinculación asistida.
<b>Director de Integración de Personas</b>	Si, claramente. Es imperante la aplicación de la desvinculación asistida para preparar a los trabajadores que son despedidos, ha afrontar el desempleo y sobrellevar esta situación conjuntamente con su familia
<b>Director de Desarrollo de Personas</b>	Si, se ha visto afectado producto además de la situación económica del país. Ofreciéndole de alguna manera las herramientas para que se defiendan en caso de ser despedidos, eso aminoraría la incertidumbre.
<b>Director de Retención de Personal</b>	Últimamente se ha tomado en cuenta el factor de la continuidad de los trabajadores como determinante de su ánimo y ciertamente producto de los despidos que ha tenido que realizar la gerencia, los trabajadores no se sienten muy cómodos al respecto. Se puede implementar un programa para la selección de despidos más acorde al desempeño de los trabajadores.

**Fuente:** Groenke y Reyes (2016)

## Cuadro N° 2

### Animo de los Trabajadores (cont.)

Informante	Respuesta
<b>Director de Auditoria y Desincorporación de personal</b>	Es bastante probable ya que la empresa se ha visto en la obligación ir despidiendo paulatinamente algunos trabajadores producto de la crisis económica que afronta la nación. Lo más importante es que el trabajador se sienta apoyado por la empresa y en este caso, se puede ofrecer ayuda psicológica para minimizar los riesgos de depresión y otras afecciones en caso de estar en situación de despido.

**Fuente:** Groenke y Reyes (2016)

Los informantes claves están totalmente de acuerdo, en que la situación anteriormente analizada referente a los frecuentes despidos ha influido en la disminución del ánimo de los trabajadores en el Área Administrativa en una Empresa del Sector Construcción. Adicionalmente, consideran que la crisis económica que atraviesa el país además de ser la causa principal de estos despidos, genera aun mayor incertidumbre al afectar a los trabajadores directamente.

En este sentido, ellos señalan que la mejor manera de incrementar el ánimo de los trabajadores es hacerles saber que serán apoyados en caso de ser desincorporados de la empresa, indicando específicamente que una estrategia de desvinculación asistida es la política idónea a este respecto. Por otra parte, indicaron que el establecimiento de un programa de selección de despidos que se encuentre acorde con el desempeño de los trabajadores o cualquier otro criterio que no genere suspicacias, también incrementaría su ánimo en la realización de sus tareas.

### Cuadro N° 3

#### Capacidad de Liderazgo

<b>Informante</b>	<b>Respuesta</b>
<b>Gerente de Recursos Humanos</b>	En la empresa siempre ha existido un fuerte y definido liderazgo, que ha sido impulsado desde esta gerencia.
<b>Director de Integración de Personas</b>	En el Área administrativa están bien definidos los líderes, precisamente por sus capacidades que han sido estudiadas.
<b>Director de Desarrollo de Personas</b>	En la empresa se maneja muy bien el concepto de liderazgo y se toma en cuenta a la hora de implementar las estrategias, es por ello que existe una línea de liderazgo sólida.
<b>Director de Retención de Personal</b>	Una de las principales funciones de mi cargo es el mantenimiento de los líderes que han sido identificados dentro de la empresa, por lo cual debo decir que existe un liderazgo bien definido.
<b>Director de Auditoría y Desincorporación de personal</b>	Es política organizacional impulsar el liderazgo a todos los niveles, es por ello que existe una capacidad de liderazgo muy fuerte.

**Fuente:** Groenke y Reyes (2016)

En este caso, los informantes claves coinciden en que existe una verdadera capacidad y relación de liderazgo entre los trabajadores del Área Administrativa de una Empresa del Sector Construcción, la cual se ha fortalecido producto de una política dirigida a impulsarla a todos los niveles de la organización. Lo que quiere decir, que este aspecto no se ha visto afectado por las desincorporaciones laborales; además, esta es una fortaleza que puede ser explotada en función de minimizar los efectos de los despidos y la aplicación de estrategias por parte de la gerencia.

#### Cuadro N° 4

#### Relaciones Interpersonales con los Trabajadores del Departamento de Recursos Humanos

Informante	Respuesta
<b>Gerente de Recursos Humanos</b>	En general son buenas, existe una buena comunicación corporativa.
<b>Director de Integración de Personas</b>	Existe una buena relación a todos los niveles y entre el departamento de Recursos Humanos y los trabajadores en general no es la excepción.
<b>Director de Desarrollo de Personas</b>	Las relaciones a lo largo del tiempo han sido buenas, quizás en algunos momentos han sido afectadas por eventos aislados, pero nada grave.
<b>Director de Retención de Personal</b>	Se puede decir que buenas, aunque últimamente yo personalmente he podido experimentar algún tipo de recelo entre los trabajadores.
<b>Director de Auditoría y Desincorporación de personal</b>	Las relaciones en esta compañía se han caracterizado de muy buenas en todo momento, si la pregunta va referida a si los despidos han ido en detrimento de esa relación, puedo decir que no la han perjudicado, aunque si existe una percepción diferente de este departamento entre los trabajadores, que hemos podido detectar con ayuda de algunos trabajadores con experiencia.

**Fuente:** Groenke y Reyes (2016)

Para los informantes clave las relaciones interpersonales entre los trabajadores del Área Administrativa y los del Departamento de Recursos Humanos son buenas en este momento, sin embargo, para el Director de Retención de Personal y el Director de Desarrollo y Auditoría de Personal, cargos que precisamente están más relacionados con la selección de los trabajadores despedidos, existe un cambio en el trato que reciben o en la forma en que es percibida su gestión, sin que esto llegue a convertirse en una situación crítica. En particular, es una observación tener en cuenta, en

función de prevenir inconvenientes graves a futuro, ya que se ha comenzado a observar deterioro de las relaciones producto de los frecuentes despidos.

### Cuadro N° 5

#### Interés en la Conformación de Grupos de Trabajo

Informante	Respuesta
<b>Gerente de Recursos Humanos</b>	Si, generalmente se establecen numerosos grupos de trabajo en la organización producto de las características de la misma y esto ayuda bastante el liderazgo bien definido que tenemos
<b>Director de Integración de Personas</b>	En los últimos años los trabajadores del Área Administrativa han comprendido que los grupos de trabajo son fundamentales para alcanzar los objetivos organizacionales
<b>Director de Desarrollo de Personas</b>	En áreas específicas es fundamental la determinación de grupos de trabajo y en la empresa estamos conscientes de ello, por lo cual este aspecto nunca ha traído problemas.
<b>Director de Retención de Personal</b>	Si, por supuesto.
<b>Director de Auditoría y Desincorporación de personal</b>	La organización mantiene como política fomentar los grupos de trabajo conjuntamente con el impulso constante del liderazgo, son estrategias que han dado grandes resultados.

**Fuente:** Groenke y Reyes (2016)

En cuanto al interés de los trabajadores del Área Administrativa en la conformación de grupos de trabajo, los informantes clave indican que no existen problemas, afirmando que es una práctica que se realiza frecuentemente y que le ha dado muy buenos resultados a nivel gerencial. Es por ello, que se puede deducir que las frecuentes desincorporaciones no han afectado el interés por parte de los trabajadores en la conformación de grupos de trabajo, hecho que puede ocurrir por la apatía respecto a realizar esfuerzos adicionales producto de la incertidumbre en la continuidad de su

empleo o en el desánimo ante la posibilidad de tener nexos más profundos con algún trabajador, que pueda ser despedido mientras conforma su mismo grupo de trabajo; es por ello que es muy positivo para la organización que este aspecto no haya sido afectado por la problemática actual.

Al analizar la actitud de los trabajadores del Área Administrativa de una Empresa del Sector Construcción, se debe destacar que ha habido un cambio generado por los continuos despidos, el cual se ha reflejado principalmente en la disminución del ánimo para realizar sus tareas, esto seguramente es producto de la falta de motivación ante la incertidumbre que les genera la poca seguridad laboral que le ofrece la organización, tanto en el mantenimiento de su empleo, como en su capacidad para afrontar el mercado laboral y el desempleo, todo esto, aunado a la crisis económica del país que le genera preocupación referente a su futuro y el de sus familias.

Del mismo modo, se pudo advertir que se ha observado un quiebre en las relaciones personales entre los trabajadores del Área Administrativa y los del Departamento de Recursos Humanos, en especial los cargos relacionados con la determinación de los despidos. Por lo cual, esta situación amerita la implementación de estrategias que vayan dirigidas al apoyo y la asistencia de los trabajadores desincorporados como lo indican los informantes claves, proponiendo el Outplacement o desvinculación asistida como herramienta para establecer la asistencia y capacitación requerida.

No obstante, existe aspectos que son determinados más por las políticas organizacionales que por la motivación personal, en los que no se han visto afectados los trabajadores del Área Administrativa, tales como la capacidad de liderazgo y el interés por la conformación de grupos de trabajo, esta situación puede ser aprovechada por la empresa al momento de implementar

estrategias que le permitan disminuir los efectos de las desincorporación laborales, impulsando así el ánimo en la ejecución de las tareas por parte de cada trabajador.

Al abordar el Clima Organizacional como indicador, se encontró:

**Cuadro N° 6**  
**Motivación Laboral**

Informante	Respuesta
<b>Gerente de Recursos Humanos</b>	Si, se puede percibir un ambiente poco motivador en el Área Administrativa, que claramente puede ser mejorado pero para eso se debe cambiar la percepción de que la empresa está prescindiendo de los esfuerzos de cada uno de los trabajadores y que ellos son tomados en cuenta, aun cuando terminase la relación laboral, es allí donde toma fuerza la implementación de la desvinculación asistida.
<b>Director de Integración de Personas</b>	. De acuerdo a los análisis realizado a disminuido la motivación de los trabajadores. Al ser la principal causa del problema los despidos, lo más idóneo es la implementación de asistencia psicológica para disminuir sus efectos

**Fuente:** Groenke y Reyes (2016)

## Cuadro N° 6

### Motivación Laboral (cont.)

Informante	Respuesta
<b>Director de Desarrollo de Personas</b>	Uno de los principales desafíos del manejo de personal es mantener a la fuerza laboral motivada, sin embargo el ánimo decaído puede ser causa generadora de un clima de desmotivación, es el este el caso. Principalmente se debe establecer una estrategia que demuestre a los trabajadores que la organización esta agradecida con su esfuerzo, por lo cual la remuneración laboral y la asistencia en caso de despido son los puntos que se deben atacar.
<b>Director de Retención de Personal</b>	Al parecer existe indicador que muestra una disminución en la productividad de los trabajadores del Área y esto siempre este directamente relacionado con la motivación laboral. Las estrategias deben ir dirigidas a hacer sentir importante a los trabajadores dentro de la empresa, que sientan que son tomados en cuenta.
<b>Director de Auditoria y Desincorporación de personal</b>	Si, últimamente ha mermado la motivación. Es evidente que una de las causas son los constantes despidos, por lo cual la preparación tanto psicológica como competitiva de los trabajadores despedidos es un buen comienzo para hacer sentir a los demás trabajadores valorados.

**Fuente:** Groenke y Reyes (2016)

De acuerdo a las opiniones de los informantes claves, la motivación en el Área Administrativa, se ha visto afectada por un clima de desánimo general, de hecho esta problemática ha provocado que se realicen análisis de la situación, es por ello, que en su totalidad destacan que se debe dirigir los esfuerzos en diseñar estrategias que hagan sentir a los trabajadores valorados por la empresa, que entiendan que la decisión de realizar despidos es producto de la situación economía y no del menosprecio de su esfuerzo;

dejando claro que la asistencia psicológica y la capacitación son dos pilares fundamentales en la implementación de la desvinculación asistida.

**Cuadro N° 7**  
**Quejas y Reclamos**

<b>Informante</b>	<b>Respuesta</b>
<b>Gerente de Recursos Humanos</b>	Solo se han recibido algunas quejas referentes al alto número de despido en los últimos dos años.
<b>Director de Integración de Personas</b>	Han hecho reclamos respecto al criterio con que se determinan los despidos.
<b>Director de Desarrollo de Personas</b>	No estoy enterado de algún reclamo al respecto.
<b>Director de Retención de Personal</b>	Sí, he recibido quejas acerca de algunos trabajadores muy queridos dentro de la empresa.
<b>Director de Auditoria y Desincorporación de personal</b>	He tenido que procesar algunas quejas sobre todo en el último mes, alguna ha hecho mención a que no se ha tomado en cuenta el tiempo del trabajador despedido dentro de la empresa.

**Fuente:** Groenke y Reyes (2016)

Los informantes clave, aseguran que el Departamento de Recursos Humanos ha recibido un conjunto de quejas o reclamos producto de los despidos que se han venido realizando, en especial haciendo mención a los criterios tomados en cuenta para llevar a cabo la desincorporación, situación que se ha visto empeorada en los últimos días. Lo antes mencionado denota, un desmejoramiento del clima organizacional, creado por un malestar común que de no ser atacado mediante la aplicación de estrategias puede acrecentarse y perjudicar en gran medida a la empresa y a los trabajadores finalmente.

**Cuadro N° 8**  
**Conflictos Laborales**

<b>Informante</b>	<b>Respuesta</b>
<b>Gerente de Recursos Humanos</b>	El sindicato ha tomado parte en la determinación de los despidos en todo momento, sin embargo, ha hecho cuestionamientos acerca de los criterio de selección, por esta razón se han impulsado algunas negociaciones en las cuales se ha propuesto un comisión para estudiar los despidos por parte del sindicato y la implementación de los despidos asistidos por parte del Departamento.
<b>Director de Integración de Personas</b>	En estos momentos existe buena relación con el sindicato y constantes reuniones para solucionar la problemática de los despidos
<b>Director de Desarrollo de Personas</b>	No nos encontramos en situación de conflicto laboral.
<b>Director de Retención de Personal</b>	No existe una declaración de conflicto laboral, solo constante reuniones en vista de la problemática de los despidos.
<b>Director de Auditoria y Desincorporación de personal</b>	Se están realizando los mayores esfuerzos de las partes para evitar el conflicto laboral es por ello que se están estudiando propuestas para la asistencia de los despedidos.

**Fuente:** Groenke y Reyes (2016)

En la actualidad, los informantes claves afirman que no existe un conflicto laboral dentro de la organización, sin embargo, dejan claro que existe un conjunto de negociaciones propiciadas por el gran número de desincorporaciones, proceso que puede decantar en un conflicto que afecte a las partes interesadas, lo que supone, la premura en la determinación de una salida rápida en la cual la implementación de estrategias encausadas en la desvinculación asistida toma gran fuerza como gran parte de la solución a la problemática planteada.

## CONCLUSIONES

El proceso de desincorporación de los trabajadores en la Empresa del Sector Construcción ubicada en Valencia, estado Carabobo, se encuentra caracterizado por una serie de acciones que habitualmente llevaría a cabo una empresa venezolana, dedicada principalmente a la cancelación de las obligaciones y valores adeudados a los trabajadores despedidos. Sin embargo, como ampliamente fue reseñado durante la investigación, la situación actual de la organización que ha ocasionado la ejecución de una serie de despidos, amerita la implementación de otros actos que le permitan motivar a los trabajadores, evitar conflictos laborales y mantener una imagen corporativa positiva, partiendo de esta premisa se presentan algunas conclusiones que arrojo el estudio:

En relación al objetivo específico “diagnosticar la situación actual de los trabajadores del Área Administrativa, con respecto al proceso de desincorporación laboral en una Empresa del Sector Construcción, ubicada en Valencia, estado Carabobo se tiene que:

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

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

cuenta la dificultades que presentan un mercado laboral con déficit de demanda ante la situación económica adversa que vive el país.

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

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

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

- De acuerdo con la percepción de los trabajadores del Área Administrativa respecto al proceso de desincorporación laboral, para la Empresa del Sector de la Construcción los despidos son una práctica frecuente, en la cual no se toma en cuenta el factor antigüedad ni la meritocracia de cada uno de los trabajadores, factor de gran importancia si se tiene en cuenta la dedicación, el empeño, la experiencia laboral y los años de servicios que le resten a los

trabajadores como ventajas competitivas, que pueda explotar la organización.

- En consecuencia, la mayoría de los trabajadores se encuentran preocupados, al prever que su continuidad dentro de la organización se encuentra amenazada, situación que aunada a la falta de asistencia y capacitación dirigida a los trabajadores desincorporados por parte de la empresa, ocasiona que la gran mayoría de los trabajadores del Área Administrativa se encuentren preocupados ante la posibilidad de ser desvinculados de la organización y tener que enfrentar el mercado laboral, así como también afrontar la pérdida del empleo.

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

En relación al objetivo específico “establecer la influencia que tienen las desincorporaciones sobre los trabajadores del Área Administrativa en una Empresa del Sector Construcción ubicada en Valencia, estado Carabobo” se tiene que:

- Últimamente se ha observado una disminución del ánimo en los trabajadores del Área Administrativa, así como también, se ha experimentado un clima organizacional poco propicio para la motivación de la fuerza laboral, factores que han sido negativamente influenciado por las frecuentes

desincorporaciones y las fallas en el proceso mediante el cual se llevan a cabo.

- Desde hace poco tiempo las relaciones interpersonales entre los trabajadores en general y los que se desempeñan en el Departamento de Recursos Humanos se han visto desfavorecidas por las desincorporaciones, en especial el trato hacia los Directores de Retención de Personal y el de Auditoría y Desincorporación de Personal, quienes precisamente están más relacionados con el proceso de desvinculación laboral. No obstante, la situación antes mencionada no ha decantado en un conflicto laboral, aunque existen negociaciones para mejorar el proceso de desincorporación de personal con el sindicato.

- En el Área de Administración, existe una verdadera capacidad y relación de liderazgo entre los trabajadores, de igual manera, se mantiene un gran interés por la conformación de grupos de trabajo; lo que indica que estos factores tan importantes para alcanzar los objetivos organizacionales no se han visto afectados por las desincorporaciones.

- Desde la gerencia de recursos humanos se ejecuta la adecuada información de las causantes de los despidos de manera formal por medio de la carta de despido, así como la cancelación de los valores adeudados a los trabajadores desincorporados; sin embargo, han existido algunos problemas con la cancelación de indemnizaciones en los casos de despido injustificado, lo que puede decantar en problemas legales y generan para los trabajadores desvinculados un problema al tener que gestionar la defensa de sus derechos.

## RECOMENDACIONES

En función de alcanzar el tercer objetivo específico referente a la determinación de estrategias para la implementación del Outplacement a los trabajadores desincorporados en el Área Administrativa, se presentaron a continuación una serie de planteamientos referentes a la ejecución de la desvinculación asistida, por medio del análisis de la situación actual, la interpretación del aporte de los informantes claves y con base en las teoría ampliamente reseñada en la investigación.

- Establecer como política organizacional para el Departamento de Recursos Humanos la implementación del Outplacement, el cual debe ser aplicado como una etapa primordial del proceso de desincorporación laboral.
- El Outplacement debe estar conformado por dos procedimientos, por una parte la asesoría psicológica y por otra la capacitación para enfrentar el mercado laboral; en cuanto a la primera parte, tendrá como principal finalidad minimizar los efectos de la pérdida de empleo y motivar al trabajador desincorporado a tomar su nuevo rol como una oportunidad de desarrollo personal.
- La capacitación para enfrentar el mercado laboral estará dividida a su vez en dos programas, uno referente la asesoría en cuanto a la elección del empleo que más le convenga al afectado, teniendo en cuenta la situación anterior en la empresa objeto de estudio y las posibilidad de desarrollo personal; por otro lado, se encuentra la capacitación para enfrentar las nuevas técnicas de selección de personal.

- Definir al Outplacement como una política funcional que busca como finalidad la organización, dirección y control de los trabajadores desincorporados, para lo cual se deben estructurar unos objetivos organizacionales que contemplen el reconocimiento del factor humano como el recurso más valorado y que se establezca como una prioridad impulsar una percepción de valoración de la organización hacia los trabajadores; enmarcado además como pilar fundamental del desarrollo organizacional.
  
- Incluir el outplacement dentro de los programas de formación de la Universidad de Carabobo, específicamente en la Escuela de Relaciones Industriales, ya que se demuestra la gran relevancia de este tema en el ejercicio de esta profesión, por tanto, debe estudiarse a nivel científico y académico con mayor profundidad.
  
- La aplicación del Outplacement debe ser cónsona con los perfiles de cada trabajador desincorporado, mediante el análisis de las capacidades del candidato, sus intereses y las posibilidades del mercado; para que de esta manera la capacitación dirigida a enfrentar el mercado laboral sea de verdadera utilidad y le permita alcanzar el mejor empleo posible en un corto periodo de tiempo.
  
- El proceso de Outplacement debe llevarse a cabo por medio de una logística que le permita al trabajador sentir que sigue laborando, para de esta manera evitar que sufra los sentimientos de angustia y depresión producto de la remoción de su puesto de trabajo y pérdida del empleo.

Partiendo de las conclusiones antes presentadas y posteriores al establecimiento de las estrategias dirigidas a la implementación de del Outplacement como política organizacional, en función de mejorar el proceso

de desincorporación de los trabajadores en el área Administrativa de una Empresa del Sector construcción se presentan una serie de recomendaciones:

- En vista de que la organización no ha estructurado una gerencia dedicada a la asistencia de los trabajadores desincorporados, además de los altos costos de su instalación, parece bastante factible la delegación de las funciones referente a la desvinculación asistida a uno o dos cargos pertenecientes al Departamento de Recursos Humanos, los cuales tomando en consideración las funciones actuales que desempeña cada uno, los seleccionados deberían ser el Director de Desarrollo de Personas y el Director de Auditoría y Desincorporación de Personas.

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

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

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

- Se deben determinar criterios más justos en la determinación de los trabajadores que serán despedidos, teniendo en cuenta aspectos fundamentales como la antigüedad y la meritocracia, que son valores bien establecidos en la organización.
  
- Incluir en los programas de desarrollo de personal algún tipo de asesoramiento que le permita a los trabajadores sobre llevar situaciones difíciles en compañía de su entorno familiar, como la que afronta el país en materia económica, con la finalidad de disminuir el estado de incertidumbre y preocupación de los trabajadores por el futuro.
  
- Llevar a cabo jornadas de compartir que permitan fomentar el clima de cordialidad entre todos los trabajadores, para evitar deterioro de las relaciones interpersonales.
  
- Utilizar la capacidad y relación de liderazgo entre los trabajadores, así como también, el interés por la conformación de grupos de trabajo, como una fortaleza para incrementar la motivación de la fuerza laboral, estableciendo grupos multidisciplinarios para resolver problemas comunes con líderes ampliamente reconocidos.
  
- Calcular con anticipación las posibles indemnizaciones en el caso de ser considerado algún despido como injustificado, en función de medir los riesgos en la selección de los candidatos a la desincorporación.

## LISTA DE REFERENCIAS

Ansaldi, Octavio (2005). **Centralización: Descentralización & Centralización**. Documento en línea. Disponible en: [www.freewebs.com/chansenpai/trabajo01.doc](http://www.freewebs.com/chansenpai/trabajo01.doc). Consulta: 2015 junio 08.

Arias, Fidias (2006). **El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica**. Quinta Edición Editorial Epísteme. Caracas – Venezuela

Balestrini, Mirian (2006). **Como se Elabora el Proyecto de Investigación**. Séptima Edición. Servicio Editorial BL Consultores Asociados. Caracas. Venezuela.

Cavassi, Ángela y Herrera, Keylie (2005). **Compromiso Organizacional Posterior a un Proceso de Reducción de Personal con y sin Programa de Desvinculación Asistida**. Trabajo de Grado no Publicado. Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela.

Chiang, Mau (2008). Tesis Doctoral: **Relación entre Clima organizacional y Satisfacción laboral en grupos de profesores y/o investigadores universitarios**. Universidad Pontificia Comillas de Madrid, España. Disponible: [www.ubiobio.cl/miweb/webubb.phpid\\_pagina=3760](http://www.ubiobio.cl/miweb/webubb.phpid_pagina=3760). Consulta: Abril 03, 2016

Chiavenato, Idalberto (2002). **Gestión del Talento Humano**. Quinta Edición. Editorial Mc Graw Hill, Interamericana S.A. Colombia.

Chiavenato, Idalberto (2000). **Administración de Recursos Humanos**. Quinta Edición. Editorial Mc Graw Hill. Colombia.

Dessler, Gary (1991). **Administración de Personal**. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México.

Dooley, David y Prause, Joann (1995). Efectos del Desempleo en el Autoestima de los estudiantes de la Escuela Básica. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, (68), 177 – 192.

Lunar, Juan (2008). Outplacement. Documento en línea. Disponible: <http://ricoveri.ve.tripod.com/ricoverimarketing2/id42.html>. Consulta: Febrero 15, 2016.

Echeverría, Macarena (2002). **Outplacement: Una alternativa para la desvinculación laboral.** Seminario para optar al título de Ingeniero Comercial. Universidad de Chile Publicaciones. Chile.

Eslava, Edgar (2009). **Outplacement. Un adiós con menos dolor.** Documento en línea. Disponible en: [http://www.degerencia.com/articulo/outplacement\\_un\\_adios\\_con\\_menos\\_dolor](http://www.degerencia.com/articulo/outplacement_un_adios_con_menos_dolor). Consulta: Abril 03, 2016

Fuenmayor, Eduardo (1999). **Metodología de la Investigación I.** Universidad Rafael Beloso Chacín. Maracaibo. Venezuela.

Gleizes, Jerome (2004). El Capital Humano, **en Capitalismo Cognitivo.** Editorial Traficantes de Sueños. Madrid. España.

González, Dailit (2007). **La Desvinculación Asistida (Outplacement) como Nueva Técnica en la Gestión del Recurso Humano en las Organizaciones Venezolanas.** Trabajo de Grado no Publicado. Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela.

Hernández, Roberto (1998). **Metodología de la Investigación.** Editorial Mc Graw Hill Interamericana. México.

Hurtado, Iván y Toro, Josefina (2007). **Paradigma y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambio.** Editorial CECSA. Caracas. Venezuela.

Hurtado, Jacqueline (2007). **El proyecto de investigación. Comprensión holística de la metodología y la investigación.** Ediciones Quirón. Caracas. Venezuela.

Linares, María; Antoni, Montaña y Elena, Navarro (2001). **Economía y Organización de las Empresas Constructoras.** Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. Valencia. Venezuela.

López, Luis (1997). La Desvinculación Asistida, (Outplacement) y la continuidad en el Empleo. **Revista de Psicología de la Universidad de Chile**, (6), 49 – 67.

Lorca, Manuel (1992). Consuelo Moderno. **Qué Pasa**, (Octubre 19), 58 – 59.

Morris, Artie (1982). **Mi Padre es un Desempleado.** American Public Gardens Association. Virginia. Estados Unidos.

Obregón, Pablo (2002). Outplacement. **Diario El Mercurio**, 15 de octubre de 2002. Santiago de Chile. Chile.

Palella, Santa; y Martins, Feliberto (2010). **Metodología de la Investigación Cuantitativa**. Tercera Edición. Editorial FEDUPEL. Caracas. Venezuela.

Redin, Bill (1994). **La Organización Orientada a los Resultados**. Editorial Epísteme. Argentina.

Rodríguez, Luis (1987). **El Outplacement tiene Ventajas para el Empleado Cesado y para la Empresa**. Editorial Negocios. Madrid. España.

Sabino, Carlos (1992). **El Proceso de Investigación**. Quinta Edición. Editorial Panapo. Venezuela.

Schermerhorn, John; Hunt, James y Osborn, Richard (2005). **Comportamiento Organizacional**. Editorial Limusa Wiley. México.

Sniriva, Kelly (1996). **Clima Organizacional**. Segunda Edición. Editorial Mc Graw - Hill. México.

Tamayo y Tamayo, Mario (2003). **El Proceso de la Investigación Científica**. Cuarta Edición. Limusa / Noriega Editores. México.

Testa, Gianluigi (1973). **Organización y Dirección de Personal**. Ediciones Deusto. España.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2001). **Manual de Tesis de Grado, de Especialización, Maestrías y Tesis Doctorales**. Editorial FEDUPEL. Caracas. Venezuela.

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

Venezuela Competitiva (2004). **Clima Organizacional**. Documento en línea. Disponible en: [http://www.degerencia.com/tema/clima\\_organizacional](http://www.degerencia.com/tema/clima_organizacional). Consulta: 2015, junio 07.

Vermont, Claude (1989). **Gestionar los Despidos y la Movilidad Interna sin Problemas**. Editorial Bordas. Paris. Francia.

Wolkstein, Harry (1978). **Métodos Contables en la Industria de la Construcción**. Editorial Deusto. Bilbao. España.

# **ANEXOS**

## ANEXO A



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BÁRBULA**



### Cuestionario:

Estimado empleado, a continuación se presenta el siguiente cuestionario el cual sirve como instrumento de recolección de datos para el trabajo de grado titulado, **“EL OUTPLACEMENT COMO POLÍTICA ORGANIZACIONAL DENTRO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN, UBICADA EN VALENCIA, ESTADO CARABOBO”**. El mismo está siendo elaborado por los bachilleres Luis Reyes y Vanessa Groenke, para ser presentado en la Universidad de Carabobo. Se espera poder contar con su valiosa colaboración, tenga en cuenta que los datos recabados serán tratados con estricta confidencialidad y anonimato por los investigadores, y solo serán utilizados con fines académicos. Siga las siguientes indicaciones para responder:

1. Lea detalladamente cada pregunta y responda cada una marcando con una (X) la opción que usted considere como correcta.
2. Marque una sola opción por cada pregunta.
3. Si tiene alguna duda consulte con el investigador para que sea aclarada.
4. Si no conoce la respuesta a alguna pregunta por favor no marque ninguna opción n la misma.

### ANEXO A (cont.)

N°	Afirmaciones	SI	NO
1	Se les notifica a los trabajadores desincorporados los hechos que causaron su desvinculación con la empresa		
2	La organización hace uso de la carta de despido		
3	La organización ofrece asesoría psicológica a los trabajadores desincorporados		
4	La organización ofrece asesoría psicológica al entorno familiar de los trabajadores desincorporados		
5	Los trabajadores desincorporados son asesorados para elegir la mejor opción en cuanto a un nuevo trabajo		
6	Los trabajadores desvinculados son capacitados para afrontar las nuevas técnicas de selección de personal		
7	La organización realiza una adecuada cancelación de los valores adeudados a los trabajadores desincorporados		
8	La organización cancela las indemnización establecidas en la ley en caso de realizar despidos injustificados		
9	La organización lleva a cabo desincorporaciones de sus trabajadores frecuentemente		
10	Al realizar las desincorporaciones la organización toma en cuenta la antigüedad de los diferentes trabajadores		
11	Al realizar las desincorporaciones la organización toma en cuenta la meritocracia por medio de algún criterio		
12	Se encuentra usted preocupado por su futuro dentro de la organización		
13	De ser desincorporado le preocuparía enfrentar el mercado laboral y afrontar la pérdida de empleo		
14	La organización dispone de una gerencia de asistencia a los desincorporados		
15	La organización ha delegado funciones referentes a la asistencia de los desincorporados en algún miembro del Departamento de RR.HH.		
16	La organización aplica alguna política de asistencia a los desincorporados		

## ANEXO B



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BÁRBULA**



### **Guía para la Entrevista Semi Estructurada dirigida a los 5 trabajadores del Departamento de Recursos Humanos de una Empresa del Sector de la Construcción, ubicada en Valencia, estado Carabobo**

Cargo: \_\_\_\_\_

1. ¿Considera que el ánimo de los trabajadores ante la ejecución de sus labores se puede ver afectado por la incertidumbre referente a su continuidad en la empresa? ¿De existir cómo se pueden disminuir los efectos de la incertidumbre referente a la continuidad laboral?
2. ¿Existe una verdadera capacidad y relación de liderazgo entre los trabajadores de la organización?
3. ¿Cómo describiría las relaciones interpersonales entre los trabajadores del Área Administrativa en general y los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos?
4. ¿Los trabajadores muestran interés en la conformación de grupos de trabajos?
5. ¿Considera que el temor a ser desincorporado y enfrentar el mercado laboral es causa de desmotivación general de los trabajadores? ¿De qué manera se puede motivar a la fuerza laboral, en caso de que las desincorporaciones estén ocasionando desmotivación?
6. ¿Los trabajadores realizan quejas y reclamos referentes a las desincorporaciones frecuentemente? ¿Cuáles serían las principales causas de las quejas y reclamos de haberlas?
7. ¿Las desincorporaciones laborales son causa de conflictos laborales entre los empleados y la organización? ¿De qué manera se puede aminorar el descontento de los trabajadores generadores de conflicto laboral de existir?

## ANEXO C

### Transcripción de las entrevistas realizadas a los 5 informantes clave en la empresa objeto de estudio

#### **Gerente de Recursos Humanos**

*¿Considera que el ánimo de los trabajadores ante la ejecución de sus labores se puede ver afectado por la incertidumbre referente a su continuidad en la empresa? ¿De existir cómo se pueden disminuir los efectos de la incertidumbre referente a la continuidad laboral?*

Últimamente se ha observado una disminución en el ánimo de los trabajadores, en parte producto de los constantes despidos a los que se ha visto obligada la empresa.

La principal política en estos casos es la implementación de la desvinculación asistida

*¿Existe una Verdadera Capacidad y Relación de Liderazgo Entre los Trabajadores de la Organización?*

En la empresa siempre ha existido un fuerte y definido liderazgo, que ha sido impulsado desde esta gerencia.

*¿Cómo Describiría las Relaciones Interpersonales Entre los Trabajadores en del Área Administrativa en General y los Trabajadores del Departamento de Recursos Humanos?*

En general son buenas, existe una buena comunicación corporativa.

*¿Considera que el Temor a ser Desincorporado y Enfrentar el Mercado Laboral es Causa de Desmotivación General de los Trabajadores? ¿De qué Manera se Puede Motivar a la Fuerza Laboral, en Caso de que las Desincorporaciones Estén Ocasionando Desmotivación?*

Si, se puede percibir un ambiente poco motivador en el Área Administrativa, que claramente puede ser mejorado pero para eso se debe cambiar la percepción de que la empresa está prescindiendo de los esfuerzos de cada uno de los trabajadores y que ellos son tomados en cuenta, aun cuando terminase la relación laboral, es allí donde toma fuerza la implementación de la desvinculación asistida.

*¿Los Trabajadores Realizan Quejas y Reclamos Referentes a las Desincorporaciones Frecuentemente? ¿Cuáles Serían las Principales Causas de las Quejas y Reclamos de Haberlas?*

Han hecho reclamos respecto al criterio con que se determinan los despidos

*¿Las Desincorporaciones Laborales son Causa de Conflictos Laborales Entre los Empleados y la Organización? ¿De qué Manera se Puede Aminorar el Descontento de los Trabajadores Generadores de Conflicto Laboral de Existir?*

El sindicato ha tomado parte en la determinación de los despidos en todo momento, sin embargo, ha hecho cuestionamientos acerca de los criterio de selección, por esta razón se han impulsado algunas negociaciones en las cuales se ha propuesto un comisión para estudiar los despidos por parte del sindicato y la implementación de los despidos asistidos por parte del Departamento.

### **Director de Integración de Personas**

*¿Considera que el ánimo de los trabajadores ante la ejecución de sus labores se puede ver afectado por la incertidumbre referente a su continuidad en la empresa? ¿De existir cómo se pueden disminuir los efectos de la incertidumbre referente a la continuidad laboral?*

Si, claramente.

Es imperante la aplicación de la desvinculación asistida para preparar a los trabajadores que son despedidos, ha afrontar el desempleo y sobrellevar esta situación conjuntamente con su familia

*¿Existe una Verdadera Capacidad y Relación de Liderazgo Entre los Trabajadores de la Organización?*

En el Área administrativa están bien definidos los líderes, precisamente por sus capacidades que han sido estudiadas

*¿Cómo Describiría las Relaciones Interpersonales Entre los Trabajadores en del Área Administrativa en General y los Trabajadores del Departamento de Recursos Humanos?*

Existe una buena relación a todos los niveles y entre el departamento de Recursos Humanos y los trabajadores en general no es la excepción.

*¿Considera que el Temor a ser Desincorporado y Enfrentar el Mercado Laboral es Causa de Desmotivación General de los Trabajadores? ¿De qué Manera se Puede Motivar a la Fuerza Laboral, en Caso de que las Desincorporaciones Estén Ocasionando Desmotivación?*

De acuerdo a los análisis realizado a disminuido la motivación de los trabajadores.

Al ser la principal causa del problema los despidos, lo más idóneo es la implementación de asistencia psicológica para disminuir sus efectos

*¿Los Trabajadores Realizan Quejas y Reclamos Referentes a las Desincorporaciones Frecuentemente? ¿Cuáles Serían las Principales Causas de las Quejas y Reclamos de Haberlas?*

No estoy enterado de algún reclamo al respecto.

*¿Las Desincorporaciones Laborales son Causa de Conflictos Laborales Entre los Empleados y la Organización? ¿De qué Manera se Puede Aminorar el Descontento de los Trabajadores Generadores de Conflicto Laboral de Existir?*

En estos momentos existe buena relación con el sindicato y constantes reuniones para solucionar la problemática de los despidos

### **Director de Desarrollo de Personas**

*¿Considera que el ánimo de los trabajadores ante la ejecución de sus labores se puede ver afectado por la incertidumbre referente a su continuidad en la empresa? ¿De existir cómo se pueden disminuir los efectos de la incertidumbre referente a la continuidad laboral?*

Si, se ha visto afectado producto además de la situación económica del país. Ofreciéndole de alguna manera las herramientas para que se defiendan en caso de ser despedidos, eso aminoraría la incertidumbre

*¿Existe una Verdadera Capacidad y Relación de Liderazgo Entre los Trabajadores de la Organización?*

En la empresa se maneja muy bien el concepto de liderazgo y se toma en cuenta a la hora de implementar las estrategias, es por ello que existe una línea de liderazgo sólida.

*¿Cómo Describiría las Relaciones Interpersonales Entre los Trabajadores en del Área Administrativa en General y los Trabajadores del Departamento de Recursos Humanos?*

Las relaciones a lo largo del tiempo han sido buenas, quizás en algunos momentos han sido afectadas por eventos aislados, pero nada grave

*¿Considera que el Temor a ser Desincorporado y Enfrentar el Mercado Laboral es Causa de Desmotivación General de los Trabajadores? ¿De qué Manera se Puede Motivar a la Fuerza Laboral, en Caso de que las Desincorporaciones Estén Ocasionando Desmotivación?*

Uno de los principales desafíos del manejo de personal es mantener a la fuerza laboral motivada, sin embargo el ánimo decaído puede ser causa generadora de un clima de desmotivación, es el este el caso.

Principalmente se debe establecer una estrategia que demuestre a los trabajadores que la organización esta agradecida con su esfuerzo, por lo cual la remuneración laboral y la asistencia en caso de despido son los puntos que se deben atacar.

*¿Los Trabajadores Realizan Quejas y Reclamos Referentes a las Desincorporaciones Frecuentemente? ¿Cuáles Serían las Principales Causas de las Quejas y Reclamos de Haberlas?*

Sí, he recibido quejas acerca de algunos trabajadores muy queridos dentro de la empresa.

*¿Las Desincorporaciones Laborales son Causa de Conflictos Laborales Entre los Empleados y la Organización? ¿De qué Manera se Puede Aminorar el Descontento de los Trabajadores Generadores de Conflicto Laboral de Existir?*

No nos encontramos en situación de conflicto laboral.

### **Director de Retención de Personal**

*¿Considera que el ánimo de los trabajadores ante la ejecución de sus labores se puede ver afectado por la incertidumbre referente a su continuidad en la empresa? ¿De existir cómo se pueden disminuir los efectos de la incertidumbre referente a la continuidad laboral?*

Últimamente se ha tomado en cuenta el factor de la continuidad de los trabajadores como determinante de su ánimo y ciertamente producto de los despidos que ha tenido que realizar la gerencia, los trabajadores no se sienten muy cómodos al respecto.

Se puede implementar un programa para la selección de despidos más acorde al desempeño de los trabajadores.

*¿Existe una Verdadera Capacidad y Relación de Liderazgo Entre los Trabajadores de la Organización?*

Una de las principales funciones de mi cargo es el mantenimiento de los líderes que han sido identificados dentro de la empresa, por lo cual debo decir que existe un liderazgo bien definido.

*¿Cómo Describiría las Relaciones Interpersonales Entre los Trabajadores en del Área Administrativa en General y los Trabajadores del Departamento de Recursos Humanos?*

Se puede decir que buenas, aunque últimamente yo personalmente he podido experimentar algún tipo de recelo entre los trabajadores.

*¿Considera que el Temor a ser Desincorporado y Enfrentar el Mercado Laboral es Causa de Desmotivación General de los Trabajadores? ¿De qué Manera se Puede Motivar a la Fuerza Laboral, en Caso de que las Desincorporaciones Estén Ocasionando Desmotivación?*

Al parecer existe indicador que muestra una disminución en la productividad de los trabajadores del Área y esto siempre este directamente relacionado con la motivación laboral.

Las estrategias deben ir dirigidas a hacer sentir importante a los trabajadores dentro de la empresa, que sientan que son tomados en cuenta.

*¿Los Trabajadores Realizan Quejas y Reclamos Referentes a las Desincorporaciones Frecuentemente? ¿Cuáles Serían las Principales Causas de las Quejas y Reclamos de Haberlas?*

Sí, he recibido quejas acerca de algunos trabajadores muy queridos dentro de la empresa

*¿Las Desincorporaciones Laborales son Causa de Conflictos Laborales Entre los Empleados y la Organización? ¿De qué Manera se Puede Aminorar el Descontento de los Trabajadores Generadores de Conflicto Laboral de Existir?*

No existe una declaración de conflicto laboral, solo constante reuniones en vista de la problemática de los despidos.

### **Director de Auditoria y Desincorporación de personal**

*¿Considera que el ánimo de los trabajadores ante la ejecución de sus labores se puede ver afectado por la incertidumbre referente a su continuidad en la empresa? ¿De existir cómo se pueden disminuir los efectos de la incertidumbre referente a la continuidad laboral?*

Es bastante probable ya que la empresa se ha visto en la obligación ir despidiendo paulatinamente algunos trabajadores producto de la crisis económica que afronta la nación.

Lo más importante es que el trabajador se sienta apoyado por la empresa y en este caso, se puede ofrecer ayuda psicológica para minimizar los riesgos de depresión y otras afecciones en caso de estar en situación de despido

*¿Existe una Verdadera Capacidad y Relación de Liderazgo Entre los Trabajadores de la Organización?*

Es política organizacional impulsar el liderazgo a todos los niveles, es por ello que existe una capacidad de liderazgo muy fuerte.

*¿Cómo Describiría las Relaciones Interpersonales Entre los Trabajadores en del Área Administrativa en General y los Trabajadores del Departamento de Recursos Humanos?*

Las relaciones en esta compañía se han caracterizado de muy buenas en todo momento, si la pregunta va referida a si los despidos han ido en detrimento de esa relación, puedo decir que no la han perjudicado, aunque si existe una percepción diferente de este departamento entre los trabajadores, que hemos podido detectar con ayuda de algunos trabajadores con experiencia

*¿Considera que el Temor a ser Desincorporado y Enfrentar el Mercado Laboral es Causa de Desmotivación General de los Trabajadores? ¿De qué Manera se Puede Motivar a la Fuerza Laboral, en Caso de que las Desincorporaciones Estén Ocasionando Desmotivación?*

Si, últimamente ha mermado la motivación.

Es evidente que una de las causas son los constantes despidos, por lo cual la preparación tanto psicológica como competitiva de los trabajadores despedidos es un buen comienzo para hacer sentir a los demás trabajadores valorados.

*¿Los Trabajadores Realizan Quejas y Reclamos Referentes a las Desincorporaciones Frecuentemente? ¿Cuáles Serían las Principales Causas de las Quejas y Reclamos de Haberlas?*

He tenido que procesar algunas quejas sobre todo en el último mes, alguna ha hecho mención a que no se ha tomado en cuenta el tiempo del trabajador despedido dentro de la empresa.

*¿Las Desincorporaciones Laborales son Causa de Conflictos Laborales Entre los Empleados y la Organización? ¿De qué Manera se Puede Aminorar el Descontento de los Trabajadores Generadores de Conflicto Laboral de Existir?*

Se están realizando los mayores esfuerzos de las partes para evitar el conflicto laboral es por ello que se están estudiando propuestas para la asistencia de los despedidos.



## ANEXO D

UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
 ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
 CAMPUS BARBULA



### Valores de probabilidades de éxito y fracaso

Ítems	6 7 8 9 10					TOTAL
	A	B	C	D	E	
1	2	1	1	1	1	6
2	2	1	1	1	1	6
3	2	2	2	2	2	10
4	2	2	2	2	2	10
5	2	2	2	2	2	10
6	2	2	2	2	2	10
7	2	1	1	1	1	6
8	2	1	1	1	1	6
9	1	1	1	1	2	6
10	1	2	1	2	1	7
11	2	2	1	2	2	9
12	1	1	1	2	1	6
13	1	1	1	1	1	5
14	2	2	2	2	2	10
15	2	2	2	2	2	10
16	2	2	2	2	2	10
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>127</b>
Varianza Ítem						3,934
Varianza Total						2,640

	A	B	C	D	E
TOTAL SI	12	9	7	10	9
TOTAL NO	4	7	9	6	7
SUMA	16	16	16	16	16
VALOR P	0,75	0,56	0,44	0,62	0,56
VALOR Q	0,25	0,44	0,56	0,38	0,44
P x Q	0,19	0,25	0,25	0,23	0,25
TOTAL	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
$\Sigma p1*q1=$	0,00				
Kr=	0,5979				

### Interpretación:

Existe correspondencia entre las respuestas de los ítem, lo que significa que es un instrumento confiable, ya que el resultado se encuentra dentro de los parámetros establecidos como son 0 y 1, en donde se considera un instrumento confiable aquel que sea mayor o igual a 0,51  
**Nota Importante:** Nuestra población es de noventa, tomando como

Muestra de diecinueve.

Para la confiabilidad se tomaron cinco (05) personas. y el instrumento consta de dieciséis (16) ítems.

Codificación: Si = 2 ; No = 1

$Kr = K/K-1 * (SX2 - \Sigma p1*q1/SX2)$

$\Sigma p1*q1 = 1,00$

$Kr = 20/19 * [(18,80 - 1,00)/18,80]$

**Kr = 0,9965 \* 100 = 99,65 %**

**Instrumento con Alta Confiabilidad**

p = sí; q = no

