



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Departamento de Economía

Licenciado de Economía

¿Los retiros voluntarios inducen a que se vayan los mejores empleados?

Alumnos: Martín Eleta

Bautista Gassiebayle Beal

Legajos: 28043

28125

Mentor: Federico Sturzenegger

Victoria, Mayo de 2020

Agradecimientos

A nuestros padres Cristina, Eduardo, Rosa y Nicolás por habernos dado todas las herramientas y el apoyo para realizar esta carrera y este trabajo.

A nuestro mentor Dr. Federico Sturzenegger por su ayuda sin la cual no hubiésemos podido llevar a cabo este estudio.

A las autoridades del Banco Ciudad de Buenos Aires, especialmente a la Gerente de RRHH, Lic. Elena Cafaldo por habernos brindado la valiosa información, necesaria para la investigación.



Universidad de
San Andrés

Índice

Resumen	3
Introducción	4
Revisión Literaria	5
Data y Estadística Descriptiva	8
Caso del Banco Ciudad	8
Análisis de datos	8
Resultados	11
Conclusión	15
Bibliografía	16



Universidad de
San Andrés

Resumen

Existe una discusión en el área de recursos humanos sobre los costos y beneficios de los planes de retiros voluntarios por los cuales atraviesan, en ocasión, empresas privadas y el sector público. Un aspecto de ese debate tiene que ver con la pregunta: ¿un retiro voluntario, podría implicar la pérdida de los mejores empleados? El temor se basa en las mejores oportunidades laborales que tendría dicho grupo, lo cual haría de los retiros voluntarios una modalidad inapropiada para la reducción de personal. Sorprendentemente hay poca información sobre la relevancia empírica de este problema. En esta investigación, haciendo uso de una data única, que revisa los resultados de un programa de retiro voluntario en una empresa, permite testear esta hipótesis, ya que se conocen las evaluaciones de desempeño de todo el personal objetivo y de aquellos que aceptaron el retiro. La conclusión del trabajo es que no hay evidencia que los mejores sean los que lo toman. Una explicación de este resultado, es que así como los mejores tienen mejores oportunidades fuera de la empresa, los peores rankeados tienen las peores oportunidades dentro de la empresa. Y estos factores aparentemente se compensan haciendo que no haya una relación clara entre calidad y aceptación.

Universidad de
San Andrés

Introducción

Un retiro voluntario es un programa implementado por las empresas a través del cual se logra un acuerdo entre el trabajador y el empleador con el propósito de optimizar los recursos de la empresa que contempla la renuncia del trabajador a cambio de un incentivo económico. Estos planes son una excelente alternativa a los despidos masivos e involuntarios, que suelen ser problemáticos para ambas partes. Estas medidas tienen un alto nivel de adhesión dentro del sector privado debido a que los incentivos suelen ser tentadores pero sin embargo la empresa abona menos que lo dispuesto legalmente para una indemnización o simplemente porque necesita reducir su nivel de personal. Los planes de retiro voluntario en el sector público Argentino no son frecuentes y entre ellos existen pocos casos eficientes debido a la poca adhesión.

¿Qué problemas podría tener un retiro voluntario? Básicamente que existe la duda acerca de si se pierde a los mejores empleados, ya que estos son los que más fácilmente podrían encontrar otro empleo. En caso de que esto ocurra, el programa no sería eficiente ya que la empresa se vería afectada debido a que pierde capacidad y profesionalismo del capital humano.

Este estudio usará el Plan de Retiro Voluntario implementado en el Banco Ciudad de Buenos Aires en el año 2012 como ejemplo para verificar esta hipótesis, analizando si en dicho plan se adhirieron los empleados más calificados por la empresa. Esto es factible por que el BCBA compartió una base de datos que incluye la siguiente información: **A)** Los empleados que cumplan los requisitos para adherirse **B)** Quienes decidieron adherirse **C)** Calificación de los empleados **D)** Estado Civil **E)** Edad **F)** Sexo **G)** Cantidad de Hijos **H)** Localidad de residencia **I)** Nivel Educativo **J)** Cantidad de parientes trabajando en el BCBA **K)** Antigüedad. Gracias a esta información única pudimos realizar un estudio nuevo en este campo. Consideramos que los resultados obtenidos podrían resultar útiles para empresas que consideren llevar adelante una medida similar en el futuro. Es decir, se podría utilizar para que las empresas estimen que empleados se van a adherir o ya sea para modificar los términos del retiro.

Revisión Literaria

La reducción de personal o el llamado “downsizing” ha sido discutido en la literatura, especialmente en los campos de programas de retiro y reducción del gasto. El “downsizing” dentro de las empresas ha sido un tema muy controversial, no solo en Argentina sino que en todo el mundo, ya que se trata de evaluar si es eficiente o no para las empresas. Existen estudios que investigan el rendimiento de varias empresas y principalmente de los empleados sobrevivientes posterior a medidas de “downsizing”. Se analiza el impacto tanto en el empleado individual como en la organización.

Uno de los miedos más grandes que tienen las empresas frente a una reducción de personal es perder profesionalismo de sus recursos humanos. Tal como dice Daniel C. Feldman (2003), hay poca investigación concreta acerca de si se van los peores empleados o aquellos de mejor performance al ofrecerles un programa de retiro voluntario. Previo a algunos estudios, la literatura propone que los empleados con mejor calificación probablemente acepten los incentivos al retiro voluntario ya que al tener un mayor rendimiento, tienen mayores salarios y más oportunidades de empleo (Arnold y Feldman, 1982). Sin embargo, ex-post, se demuestra lo contrario. En un estudio en los colegios y universidades públicas de Oregón, donde se realizaron encuestas a 1200 profesores, se descubrió que en realidad aquellos de menor rendimiento tienen más probabilidad de aceptar incentivos a un retiro. Esto proviene de que tienen menos esperanza de obtener aumentos salariales significativos si permanecen en el trabajo y menores expectativas de obtener más satisfacción en su trabajo (Chronister y Kepple Jr., 1987). Según Carl V. Patton (1977), aquellos individuos que juzgaban su desempeño por debajo de sus colegas y quienes manifestaban su descontento con su trabajo actual, eran quienes estaban más interesados en los planes de retiros voluntarios. Por lo tanto, si bien el uso de retiros voluntarios incluye el riesgo de perder a algunos de los mejores trabajadores, las organizaciones podrían esperar perder un número desproporcionado de trabajadores de menor utilidad en relación con los buenos.

Al mismo tiempo, otros riesgos que corren las empresas al implementar programas de “downsizing” son los problemas relacionados con la reducción del apego de los sobrevivientes a la organización y la falta de moral. El llamado “*survivors' syndrome*”

(Appelbaum, Lavigne-Schmidt, Peytchev y Shapiro, 1999), proviene de una disminución de la credibilidad en la gerencia, como también en la moral de los empleados y un aumento del absentismo. Labib y Appelbaum (1993) lo consideran *“the major factor that contributes to the failure of most organizations to achieve their corporate objectives after downsizing”* (pág. 69-71). Normalmente se pensaba que los sobrevivientes estaban agradecidos de mantener sus trabajos y, por lo tanto, se esperaba que mejoren su productividad. Sin embargo, a raíz de la reducción de personal, estos temen por sus trabajos, desconfían cada vez más de la compañía, sin saber cuál será su papel en el futuro ya que tienen poca comprensión de lo que está haciendo la administración. Esto se puede ver en un estudio realizado en un hospital canadiense en donde enfermeras mostraron interés en rotar de función luego de una segunda reducción de personal. Realizaron un estudio con otro grupo de enfermeras como control y notaron que tienen un menor desempeño organizacional percibido, menor apego afectivo y mayores intenciones de rotación que el grupo control el cual no tuvo reducción de personal. (Maertz, Wiley, LeRouge y Campion, 2010).

A diferencia de la hipótesis planteada anteriormente en cuanto al *“survivors’ syndrome”*, la literatura también discute la situación donde un downsizing no afecta a los empleados que lo sobreviven. Por un lado, los autores Spreitzer, Gretchen M; Mishra, Aneil K (2002) mencionan que los empleados que tienen confianza en la gerencia de la empresa y al mismo tiempo creen que es justa la medida, no reducen su desempeño ni su moral. Exponen un caso sobre una empresa aeroespacial donde se les informa a 731 empleados, un mes antes, acerca de una reducción de personal del 10% de la dotación. En este periodo, los empleados reducen su rendimiento debido a una baja en la moral. Un año después, se realiza un estudio sobre aquellos empleados que mantuvieron su empleo y se pudo concluir que no hubo ningún efecto sobre su desempeño y tampoco sobre la empresa. Por otro lado, Shah Priti Pradhan (2000) desarrolla la relación entre los empleados y cómo esto puede afectar a la empresa si se lleva adelante una reducción de personal. En su estudio explica que los empleados que sobreviven y eran amigos, o al menos tenían una buena relación con los que tuvieron que dejar la empresa, suelen reducir su desempeño ya que su ambiente laboral se vio afectado negativamente. A diferencia, aquellos empleados que no tenían tanta afinidad con quienes dejaban la empresa, su rendimiento no se veía afectado y consideraban que la medida implementada era correcta.

Finalmente, puede suceder que aquellos sobrevivientes, sin importar su calificación previa, disminuyan su desempeño generando un efecto negativo hacia la empresa y reduciendo su calificación. Es por todo esto que ignorar los problemas de los sobrevivientes puede ser costoso para las organizaciones ya que las consecuencias tienen un impacto financiero significativo. Una manera de evitar estos problemas, es realizar un estudio previo a la medida sobre la relación entre los empleados. Esto le permitirá a la empresa estimar qué efectos tendría la reducción de personal en los empleados sobrevivientes.

A diferencia, algunos de los aspectos positivos que surgen del “downsizing”, siempre y cuando esté previamente planificado y bien estructurado, se relacionan principalmente con las finanzas de las empresas y la capacitación de los “sobrevivientes”. La reducción de personal puede ser un gran incentivo para la cultura organizacional, es decir, puede mejorar el rendimiento y el respeto de los empleados que permanecieron en la empresa, lo cual puede incluso mejorar sus calificaciones. En cuanto a la capacitación, al tener más dinero disponible, la empresa puede destinar parte de ello para capacitar a los empleados y mejorar su rendimiento. *“There is a clear correlation of increased profits and productivity with increased training budgets during and following a downsizing effort.”*(Appelbaum, Lavigne-Schmidt, Peytchev y Shapiro, 1999, pág. 438) Finalmente, como menciona Evans (1997), la reducción del personal es un factor que puede impulsar el crecimiento de nuevas empresas, tal como ocurrió en 1996 en donde surgieron más de 8000 pequeñas empresas en EE.UU.

En base a lo visto en la literatura las consecuencias negativas parecen tener un mayor impacto que las positivas, pero empíricamente, los resultados de un “downsizing” pueden variar. Por un lado, tienden a adherirse al retiro voluntario los empleados con menor calificación por sobre aquellos más calificados, pero por otro lado, puede suceder que la moral de los “sobrevivientes” se vea afectada. Siempre y cuando el “downsizing” este bien planificado los resultados parecen estar equilibrados, pero se estima que en caso contrario las compañías terminan contratando entre 10% y 12% de las personas que descartaron anteriormente lo cual implica un costo adicional. (Cascio, 1993)

Data y Estadística Descriptiva

Caso del Banco Ciudad

Bajo la presidencia del Dr. Federico Sturzenegger en el año 2012 el directorio del BCBA aprobó la implementación de un Plan de Retiro Voluntario. El objetivo de esta medida fue reducir la dotación y producir un cambio generacional con el fin de disminuir los costos laborales y modernizar los recursos humanos de la empresa.

El único requisito para poder adherirse a dicho plan era ser mayor a 55 años, es decir, cualquier empleado de cualquier categoría y función, sin importar el sexo tenía la libertad de hacerlo.

Los beneficios que brindaba el retiro eran los siguientes: Un pago único equivalente al 75% del sueldo hasta la edad de jubilación o 80% pagadero mensualmente, ajustado según la paritaria bancaria, también hasta la edad de jubilación. De esta manera, en ambos casos el BCBA se ahorraba el diferencial contra el 100% sumado a las cargas sociales de los empleados.

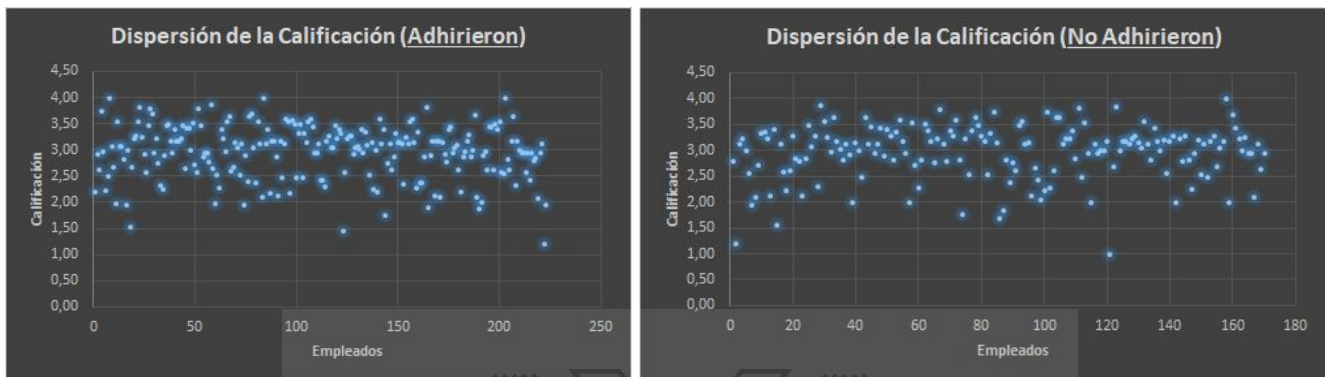
Como resultado se adhirieron 223 personas equivalente al 56% de quienes cumplían los requisitos para adherirse (393) y un 7,1% del universo total de empleados del BCBA (3150).

Análisis de datos

La Tabla 1 muestra la estadística descriptiva de la base de datos brindada por BCBA de la cual se pudieron deducir ciertas cosas. La muestra se dividió entre aquellos empleados que adhirieron al retiro voluntario y aquellos que no lo hicieron. Dentro de esta división se incluyó el promedio y la cantidad de empleados de ciertas variables para tener una primera impresión de si existió correlación entre alguna de las variables independientes y la variable dependiente.

Un dato relevante fue el promedio de *calificación* de los empleados que adhirieron y de quienes no lo hicieron. Como ambos resultaron ser el mismo, decidimos expresar los valores de quienes se habían adherido y quienes no lo hicieron en gráficos de dispersión. De esta manera poder ver si los valores de los empleados en ambos casos eran similares o si

habían diferencias que se podían observar fácilmente. Como podemos ver a continuación, ambos casos mantienen una dispersión similar, en donde gran cantidad de las calificaciones se ubican entre 2-4. A simple vista no es posible responder a nuestra pregunta, por lo tanto hace falta una mayor indagación para poder interpretar el efecto de la calificación hacia quienes adhirieron o no.



También se tomó en cuenta el *promedio de hijos* y el *estado civil* de los empleados ya que pudo suceder que los individuos con familia no se adhieran y corran el riesgo de quedarse sin empleo. Al obtener resultados muy similares entre estas dos variables de quienes adhirieron y quienes no lo hicieron, podemos deducir que estas variables tendrán un coeficiente bajo y no serán muy significativas.

A pesar de que el número de mujeres que cumplían los requisitos para poder adherirse es un poco mayor al de los hombres, una observación a destacar es la gran cantidad de mujeres que decidieron adherirse al retiro por sobre los hombres. Luego de investigar acerca de los derechos jubilatorios en Argentina en el 2012, hallamos que las mujeres podían optar jubilarse a los 60 años siempre que cumplan los 30 años de aportes, y obligatoriamente a las 65 años. A diferencia, los hombres podían jubilarse a los 65 años también cumpliendo con los 30 años de aportes. Esto explica que el número de mujeres adheridas sea mayor al de los hombres ya que muchas de las mujeres que decidieron adherirse al retiro voluntario no solo recibieron los beneficios otorgados por el BCBA, sino que al estar dentro de la edad jubilatoria podrían continuar teniendo una fuente de ingreso.

En cuanto al *nivel educativo*, gran parte de la muestra tienen estudios secundarios completos, por lo tanto se espera que aquellos sin estudios no se adhieran ya que tienen menos oportunidades de conseguir un nuevo trabajo.

Por último, la cantidad de parientes en el BCBA que podía llegar a tener cada individuo de la muestra es también muy similar en cada caso. Este dato nos indica que la cantidad de parientes no va a ser un factor muy determinante a la hora de decidir si adherirse o no al retiro.

Tabla 1: Estadística descriptiva

	Adhirieron	NO Adhirieron
Promedio de Calificación (0-5)	2,96	2,96
Promedio de Hijos	1,6	1,58
Parientes en BCBA	0,44	0,42
Hombres	35,43% (79)	51,76% (88)
Mujeres	64,57% (144)	48,24% (82)
Estado Civil: <i>Casados</i> <i>Solteros</i>	60,09% (134) 39,91% (89)	64,71% (110) 35,29% (60)
Nivel Educativo <i>Sin estudios</i> <i>Secundario completo <</i>	9,42% (21) 90,58% (202)	11,18% (19) 88,82% (151)
# de Empleados	223	170

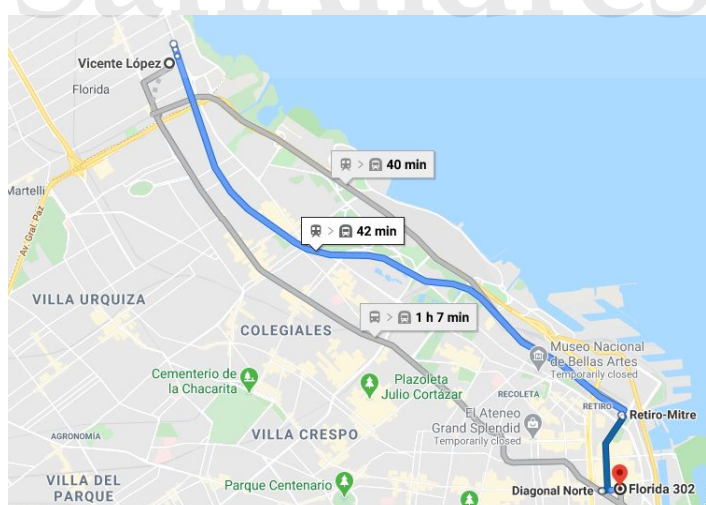
Resultados

La metodología para la investigación consistió en 2 partes. Por un lado, se corrió una regresión por mínimos cuadrados ordinarios, y por otro lado, incluimos una regresión probit para comparar los resultados. Esto permitió evaluar si es posible atribuir causalidad entre las variables independientes y la variable dependiente.

La mayoría de las variables, tales como el nivel educativo, el estado civil y el sexo, son autoexplicativas y decidimos convertirlas en dummies para poder incorporarlas en la regresión de STATA.

En cuanto a la variable *localidad*, se utilizó Google Maps para calcular el tiempo aproximado desde el hogar de los individuos hasta el trabajo en transporte público durante las horas pico (9am-10am y 5pm-6pm). Utilizamos este tipo de transporte luego de que la empresa nos comunicara que era muy probable que la mayoría de los empleados dentro de la base de datos asistan al trabajo en transporte público. De esta manera se promediaron ambos valores para luego atribuirse a cada individuo y poder incluir la variable dentro de la regresión. Por medio de esta variable logramos probar si existe alguna correlación entre el tiempo hacia y desde el empleo y la decisión de adherirse o no al retiro.

Ejemplo:



El modelo econométrico es el siguiente:

$$Y_i = \alpha_i \text{Calificación} + \beta_i \text{Ndehijos} + \gamma_i \text{PariantesenBCBA} + \delta_i \text{Edad} + \eta_i \text{Antigüedad} + \varphi_i \text{Localidad} + \omega_i \text{Niveleducativo} + \mu_i \text{Estadocivil} + \lambda_i \text{Sexo}$$

Los resultados se pueden ver en la tabla 2. Las variables utilizadas presentan errores estándar bajos, por lo tanto, la estimación de los coeficientes es precisa. La regresión señala que únicamente 4 variables son significativas debido a que su p-valor es menor a 0.05¹.

En primer lugar, dos de estas variables son la *edad* y la *antigüedad* las cuales juegan un rol interesante en nuestra muestra. A medida que aumenta la edad, la probabilidad de que el individuo se adhiera al retiro voluntario es aproximadamente 0.052, mientras que cuanto mayor es la antigüedad de un individuo en la empresa, menor es la probabilidad de que este se adhiera. Esto sucede hipotéticamente por varias razones; los individuos cercanos o dentro de la edad jubilatoria tienden a adherirse ya que, además de recibir los beneficios brindados por el BCBA, tienen la oportunidad de cobrar la jubilación próximamente. Con respecto a la antigüedad, un individuo puede que no tenga el interés de buscar un nuevo empleo o incluso se encuentra cómodo en el BCBA. También puede suceder que el valor de la indemnización en caso de ser echado sea mayor a los beneficios que brinda el retiro, por lo tanto la persona prefiere mantener su trabajo para recibir lo que realmente le corresponde, en caso de ser echado, o para continuar teniendo su fuente de ingreso actual.

En segundo lugar, la *localidad* también forma parte de las variables significativas. A pesar de que su coeficiente es bajo, el resultado coincide con lo esperado ya que cuanto más tiempo promedio tarda un individuo en transportarse desde su casa al BCBA, la probabilidad que se adhiera es del 0.0019. En este caso la entrada y salida de Buenos Aires tienden a saturarse en las horas pico, entonces un individuo puede preferir reducir el tiempo por su propia comodidad y eficiencia teniendo un trabajo más cercano a su

¹ Más allá que la variable dependiente es una variable 1 o cero, el modelo de mínimos cuadrados ordinarios da resultados insesgados sin necesidad de imponer restricciones funcionales. El modelo probit aquí únicamente se usa para obtener alguna idea de robustez de los resultados.

localidad. Tal como nos informaron del BCBA, gran mayoría de estos empleados asistían en transporte público. Esta dependencia del servicio público genera un efecto negativo debido a que el sujeto se ve afectado debido a cortes, paros, cambios de recorrido, entre otras cosas que pueden afectar su llegada al trabajo.

En cuanto al *sexo*, siendo una variable significativa, se trata de una variable dummy en donde masculino=1 y femenino=0, entonces la probabilidad de que los hombres se adhieran al retiro es menor que la de las mujeres. Se podría afirmar la hipótesis desarrollada en el análisis de datos, es decir hubo una mayor probabilidad de que las mujeres se adhieran debido a los derechos jubilatorios en el 2012.

Con respecto a la *calificación* se puede ver que, a medida que aumenta, la probabilidad de que se adhiera es menor. Esta relación inversa entre las variables no fue lo esperado ya que, como dijimos previamente, nuestra hipótesis se basaba en que cuanto más calificación tiene un individuo más probable es que se adhiera al retiro debido a que tiene mayor oportunidad de conseguir un nuevo empleo. Este resultado inesperado ratifica lo visto en los estudios empíricos de la literatura. Un empleado se adhiere al retiro ya que puede sentirse subvalorado con respecto a su rendimiento y decide irse para generar un mayor crecimiento personal.

En cuanto al resto de las variables no significativas, la *cantidad de hijos y parientes en el BCBA* tienen efectos similares ya que ambas afectan positivamente a la variable dependiente. Al incluir estas variables, buscábamos analizar si al tener hijos los empleados no tomarían el riesgo de perder el trabajo o si al trabajar con parientes preferirían mantener el empleo. Al ser variables no significativas, estas hipótesis no tienen relevancia.

Por último, las variables *nivel educativo y estado civil* son las menos significativas dentro de nuestra regresión. Estos resultados no sorprenden ya que sus coeficientes son bajos y no esperábamos tanta relevancia hacia la variable dependiente. Sin embargo decidimos incluirlas por si ocurría algo inesperado.

Tabla 2: El impacto que tienen las características de los individuos en la decisión de adherirse al retiro voluntario. Estimadores MCO y Probit

<i>Variables</i>	<i>MCO</i>			<i>PROBIT</i>		
	<i>Coficiente Std. Err</i>	<i>t</i>	<i>P> t </i>	<i>Coficiente Std. Err</i>	<i>z</i>	<i>P> t </i>
<i>Calificación</i>	-0.023 (0.047)	-0.48	0.635	-0.052 (0.127)	-0.41	0.682
<i>Cantidad de Hijos</i>	0.014 (0.022)	0.66	0.507	0.040 (0.059)	0.68	0.497
<i>Parientes en BCBA</i>	0.026 (0.039)	0.65	0.518	0.076 (0.107)	0.71	0.479
<i>Edad*</i>	0.052 (0.011)	4.67	0.000	0.143 (0.031)	4.59	0.000
<i>Antigüedad*</i>	-0.006 (0.003)	-2.04	0.042	-0.016 (0.008)	-1.98	0.047
<i>Localidad*</i>	0.002 (0.0008)	2.21	0.028	0.005 (0.002)	2.15	0.032
<i>Nivel Educativo</i>	-0.009 (0.083)	-0.10	0.918	-0.037 (0.229)	-0.16	0.871
<i>Estado Civil</i>	0.005 (0.054)	0.10	0.919	0.012 (0.147)	0.09	0.932
<i>Sexo*</i>	-0.367 (0.066)	-5.56	0.000	-1.008 (0.188)	-5.38	0.000
<i>Constante</i>	-2.218 (0.686)	-3.24	0.001	-7.531 (1.918)	-3.93	0.000
<i>Observaciones</i>	393					
<i>R² /Pseudo R²</i>	0.098			0.076		

Conclusión

En lo planes de retiros voluntarios, los empleados pueden encontrar una oportunidad para recibir el paquete de beneficios ofrecido por la empresa y conseguir otro empleo o incluso jubilarse. Es por esto mismo que, a través del estudio, pudimos demostrar cuales son las variables que afectan la toma de la decisión.

Haciendo referencia a nuestra pregunta de investigación, los empleados de mayor calificación, en teoría, tendrían más facilidad a la hora de conseguir un nuevo trabajo. Es por esto que esperábamos que esta variable sea significativa y tenga un coeficiente positivo hacia la variable *adherir*. Contrariamente, como se puede ver en la práctica, la calificación tiene una relación inversa y resultó ser no significativa, por lo tanto no se le puede atribuir una directa causalidad. Al igual que el estudio realizado en los colegios y universidades de Oregón, mencionado en la revisión literaria, tienden a adherirse los empleados de menor calificación.

Otros puntos a destacar es que un individuo de mayor edad tiene más probabilidad de adherirse, mientras que la antigüedad en la empresa tiene un coeficiente negativo. Estas dos variables juegan diferente debido a que los individuos dentro de la edad jubilatoria tienden a adherirse porque, además de recibir los incentivos, tienen la oportunidad de cobrar la jubilación. Aquellos de mayor antigüedad, sin posibilidad de jubilarse, pueden preferir mantener el trabajo por comodidad o por que en caso de ser echados recibirán una mayor compensación. A diferencia, Debido a esto, ambas variables deben ser analizadas en conjunto para poder tener una mejor estimación de la decisión del individuo.

En cuanto a la *Localidad*, cuanto mayor tiempo promedio tardaba un empleado en ir y volver del trabajo, mayor fue la probabilidad de que se adhiera al programa. Por último, más mujeres que hombres se adhirieron al retiro debido a los derechos jubilatorios de ese momento.

Finalmente, identificar si un individuo va a tener más probabilidad de adherirse a un retiro voluntario o no resulta ser difícil debido a que existen muchas otras variables, más allá de la calificación, que afectan la decisión.

Bibliografía

- Carl P. Maertz JR Jack W. Wiley Cynthia LeRouge Michael A. Campion. (2010), *"Downsizing Effects on Survivors: Layoffs, Offshoring, and Outsourcing."*
- Cascio, W.F. (1993), *"Downsizing: what do we know? What have we learned?"*, Academy of Executive Management, Vol. 7 No. 1, pp. 95-104.
- Daniel C. Feldman, (2003), *"Endgame: The Design and Implementation of Early Retirement Incentive Programs"*
- Evans, J. (1997), *"Downsizing plus outsourcing equals small business bonanza"*, Working Woman, Vol. 22 No. 5,p. 53.
- Hugh H. Arnold, Daniel C. Feldman. (1982). *"A Multivariate Analysis of the Determinants of Job Turnover."*
- Jay L. Chronister and Thomas R. Kepple, Jr, (1987). *"Incentive Early Retirement Programs for Faculty: Innovative Responses to a Changing Environment."*
- Labib, N. and Appelbaum, S. (1993), *"Strategic downsizing: a human resources perspective"*, Human Resource Planning, Vol.16 No. 4, pp. 69-91.
- Patton Carl V. (1977), *"Early Retirement in Academia: Making the Decision."*, Gerontologist 17(4): 347-53
- Shah Priti Pradhan. (2000), *"Network Destruction: The Structural Implications of Downsizing"*, The Academy of management journal, Vol. 43, No. 1 (Feb., 2000), pp. 101-112
- Spreitzer, Gretchen M; Mishra, Aneil K. (2002), *"To stay or to go: Voluntary survivor turnover following an organizational downsizing."*
- Steven H. Appelbaum, Suzanne Lavigne-Schmidt, Mihail Peytchev, Barbara Shapiro. (1999), *"Downsizing: measuring the costs of failure."*