

**DISEÑO DE UN PROGRAMA OUTPLACEMENT - DESVINCULACION
LABORAL ASISTIDA - PARA LA ORGANIZACIÓN COMUNICACIÓN CELULAR
S.A (CLARO S.A) DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN DURANTE EL PRIMER
SEMESTRE DE 2013.**

**DEISY ANDREA LOPEZ AGUDELO
ESTEFANIA CASTILLA RINCÓN
LAURA OCHOA FIGUEROA**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MARIA CANO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA
MEDELLÍN
2013**

**DISEÑO DE UN PROGRAMA OUTPLACEMENT - DESVINCULACION
LABORAL ASISTIDA - PARA LA ORGANIZACIÓN COMUNICACIÓN CELULAR
S.A (CLARO S.A) DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN DURANTE EL PRIMER
SEMESTRE DE 2013.**

**DEISY ANDREA LOPEZ AGUDELO
ESTEFANIA CASTILLA RINCÓN
LAURA OCHOA FIGUEROA**

**Trabajo Presentado como Requisito Parcial en el Diplomado
GERENCIA DEL TALENTO HUMANO**

**Asesor Temático
DIEGO LEÓN FLORÉZ CORREA**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MARIA CANO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA
MEDELLÍN
2013**

Medellín, junio 20 de 2013

Señores
Centro de Formación Avanzada
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MARÍA CANO
LA CIUDAD

En calidad de asesor temático del trabajo de aplicación titulado: **DISEÑO DE UN PROGRAMA OUTPLACEMENT - DESVINCULACION LABORAL ASISTIDA - PARA LA ORGANIZACIÓN COMUNICACIÓN CELULAR S.A (CLARO S.A) DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN DURANTE EL PRIMER SEMESTRE DE 2013**; de las estudiantes: **DEISY ANDREA LOPEZ AGUDELO, ESTEFANIA CASTILLA RINCÓN y LAURA OCHOA FIGUEROA**; emito a continuación carta de aprobación dado que cumple con los requisitos temáticos del mismo.

Cordialmente,



DIEGO LEÓN FLÓREZ CORREA
CC 98573128
Asesor Temático

AGRADECIMIENTOS

Para la Fundación Universitaria María Cano quien en el transcurso de nuestra carrera, nos apoyó constantemente con su conocimiento.

A nuestros padres quienes con su amor y cariño nos apoyaron para nuestra realización profesional.

RESUMEN ANALÍTICO EJECUTIVO - RAE

TÍTULO: Diseño de un programa Outplacement – Desvinculación Laboral Asistida para la organización Comunicación Celular S.A.(Claro S.A.) de la ciudad de Medellín durante el primer semestre de 2013.

AUTORAS: Laura Ochoa Figueroa, Estefanía Castilla Rincón, Deisy Andrea López Agudelo.

FECHA: Junio 21 de 2013

TIPO DE IMPRENTA: Procesador de palabras Word 2007, imprenta Arial 12.

NIVEL DE CIRCULACIÓN: Restringida.

ACCESO AL DOCUMENTO: Fundación Universitaria María Cano y las autoras.

LINEA DE INVESTIGACIÓN Y SUBLÍNEA: Línea: Gestión Humana, Sublínea: Competitividad.

MODALIDAD DE TRABAJO DE GRADO: Trabajo de aplicación.

PALABRAS CLAVES: Asistir, Comunicación, Desvinculación, Diseñar, Empresa, Programa.

DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO: La implementación de Programas de Desvinculación Asistida deben ser tomados en cuenta con la misma importancia que se le da a los procesos de Selección de personal, ya que si bien cierto cuando se elige una persona para un cargo dentro de muchas se genera el sentimiento de “ser el mejor”, lo contrario ocurre cuando es el elegido para salir de la empresa generando la sensación de “ser el peor”; es por esto que dentro de la

responsabilidad social de cada empresa se debe incluir la Desvinculación Asistida con el propósito de minimizar los impactos negativos de aquellas personas que salen nuevamente a encontrarse en una situación de desempleo generando confusión y ansiedad.

Este proyecto está enfocado en diseñar, acorde a las necesidades de cada organización un plan de Desvinculación Asistida que le permita a cada empresa cumplir con su parte de responsabilidad social, no solo con el personal y la comunidad perteneciente a su actividad económica, sino también con aquellos que por una decisión no tomada por ellos, necesitan apoyo y reorientación para encaminar sus proyectos de vida a un nuevo empleo sea dependiente o independiente de acuerdo a sus capacidades, competencias y características individuales.

CONTENIDO DEL DOCUMENTO: Esta investigación consta de 13 secciones estos son: sección 1, caracterización general de la institución objeto (marco contextual), sección 2 situación problemática, sección 3 diagnóstico contextual – situación actual, sección 4 objetivos, sección 5 población beneficiada, sección 6 aspectos metodológicos y procedimentales (marco metodológico), sección 7 aspectos legales (marco legal), sección 8 aspectos teóricos generales (marco teórico y marco conceptual), sección 9 resultados, conclusiones, recomendaciones, bibliografía, anexos

METODOLOGÍA: El tipo de estudio es descriptivo, enfoque Cualitativo, Diseño No experimental

CONCLUSIONES: A partir de la revisión bibliográfica se hizo posible analizar el proceso de desvinculación laboral asistida como un proceso que debe asumirse con responsabilidad, teniendo en cuenta que este aporta al bienestar tanto de los colaboradores próximos a salir, los que continúan en la organización y su planta

directiva, generando sentido de pertenencia y un mejor clima laboral, por el sentimiento que se genera de sentir que cuentan con una empresa que siempre propende el bienestar de sus colaboradores, por ende esta debe ser incluida en las políticas de gestión humana de toda empresa.

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Realización proceso de desvinculación laboral asistida	65
Gráfica 2. Apoyo de políticas de Responsabilidad Social.....	65
Gráfica 3. Piensa que la desvinculación laboral asistida aporta grandes beneficios para la organización.	66
Fuente: Elaboración propia	66
Gráfica 4. Desearía que este proceso se convirtiera en una política fija en la organización Comunicación Celular S.A.	66
Gráfica 5. Los jefes han hablado del proceso de desvinculación asistida.....	67
Gráfica 6. Satisfacción con el proceso que realiza con los empleados desvinculados.....	67
Gráfica 7. Si este proceso se llevara en la compañía, sería precursor de éste.	68
Gráfica 8. Importancia del apoyo y asesoría psicológica en el proceso de desvinculación laboral asistida.....	68
Gráfica 9. Apoyo en la empresa en situaciones de crisis.	69

INTRODUCCIÓN

X

Son muchos los retos que diariamente enfrentan las empresas, los cuales hacen un llamado a la mejora continua y a optimizar sus procesos, dentro de estos la evaluación y sostenimiento continuo de su talento humano es fundamental, pero en muchas ocasiones estos retos u otras situaciones desafortunadamente hacen que prescindir del servicio de algunos de sus colaboradores sea inminente, en situaciones como esta la empresa afronta no solo la difícil situación de despedir a sus colaboradores, sino también el sentir la ansiedad y la afectación del clima laboral de su organización por la incertidumbre que genera en los colaboradores que quedan por no saber cuál será su situación a futuro.

Es por esto que el presente trabajo pretende mostrar el proceso de desvinculación laboral asistida, el cual se define como un proceso de asesoría, apoyo, orientación y capacitación dirigida a la persona que sale de una empresa por diferentes motivos y que necesita o un nuevo empleo o dedicarse a una actividad de calidad, nivel y condiciones similares a las de su anterior ocupación, como una herramienta que puede servir en momentos de crisis como la anteriormente mencionada y que se puede incorporar a las políticas de recursos humanos con el fin de propender un mejor sentido de responsabilidad frente a sus ex colaboradores, los que continúan con ellos y por ende lograr una mejor imagen corporativa.

La característica principal de este proceso se enfoca en generar la necesidad en las empresas de acompañar aquellas personas que pierden su empleo, teniendo en cuenta que el trabajo es el principal medio por el cual en la sociedad se da una forma de vincularse socialmente y económicamente, es por esto que se convierte en una fuente vital de desarrollo individual y colectivo, ya que permite alcanzar niveles de calidad de vida necesarios para la supervivencia, por eso cuando se

pierde un empleo, conduciendo consigo una serie de emociones negativas que repercuten en el individuo y en la misma imagen de la organización; Quien pierde su empleo, se siente inseguro, generando una serie de problemas que van desde lo económico, social, familiar y personal.

Para analizar la implementación de Programas de Desvinculación Laboral Asistida en las empresas, en primer lugar se debe dar claridad en que es un proceso que debe ser tomado en cuenta con la misma importancia que se le da a los procesos de Selección de personal, ya que si bien cierto cuando se elige una persona para un cargo dentro de muchas se genera el sentimiento de “ser el mejor”, lo contrario ocurre cuando es el elegido para salir de la empresa generando la sensación de “ser el peor”; es por esto que dentro de la responsabilidad social de cada empresa se debe incluir la Desvinculación laboral Asistida con el propósito de minimizar los impactos negativos de aquellas personas que salen nuevamente a encontrarse en una situación de desempleo generando confusión y ansiedad.

Según lo anterior el principal interés de este proyecto aparte de ser académico está en diseñar, acorde a las necesidades de Comunicación Celular S.A.(Claro S.A.) un programa de Desvinculación laboral Asistida que le permita a la empresa cumplir con su parte de responsabilidad social, garantizando así el cumplimiento ético y moral con aquellas personas que tuvieron a su servicios y que por determinadas razones deben salir a la búsqueda de nuevas oportunidades o estilos de vida.

Este trabajo aportara muchas herramientas desde lo teórico y práctico con el fin de evidenciar las ventajas de la implementación de los programas de Desvinculación laboral asistida en Comunicación Celular S.A (Claro S.A).

**1. TITULO: DISEÑO DE UN PROGRAMA OUTPLACEMENT -
DESVINCULACION LABORAL ASISTIDA - PARA LA ORGANIZACIÓN
COMUNICACIÓN CELULAR S.A (CLARO S.A) DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN
DURANTE EL PRIMER SEMESTRE DE 2013.**

2. CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN OBJETO (MARCO CONTEXTUAL).

2.1 NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN

Claro Soluciones Móviles S.A

HISTORIA: Somos el operador de telefonía celular líder del mercado colombiano, Iniciamos nuestras operaciones en Bogotá, el 1 de julio de 1994 como una compañía de economía mixta, luego que nos fuera adjudicada la licitación para operar la telefonía celular en Colombia, en la banda “A” de la zona Oriental. Desde el momento que la licitación fue adjudicada, recibimos asesoría de expertos canadienses, con el fin de capacitar y entrenar a nuestro personal colombiano en todos los aspectos necesarios para ofrecer un servicio de excelente calidad. Del mismo modo, instalamos una red de capacidad digital en un 100%, haciendo uso de la tecnología más moderna del mundo; lo cual, desde el principio, permitió comunicaciones con la mayor nitidez y fidelidad.

EL 28 de Septiembre de 1.998, COMCEL se integra con OCCEL. Incorporamos, al occidente del país, los planes que ofrecíamos en COMCEL para el oriente colombiano, así como también tarifas reducidas en horarios especiales y la Tarjeta Amigo.

Desde el mes de noviembre del año 2000, COMCEL presentó cambios en su composición accionaría, al convertirse en sus principales accionistas las empresas América Móvil S.A. de C.V. de México y SouthWestern Bell Communications (SBC) de Estados Unidos, de cuya unión nació Telecom Américas Ltda. A finales del año 2001, es anunciado un acuerdo de intención para la redistribución de activos dentro de Telecom Américas Ltda., en el cual América Móvil se quedaría con la operación de Colombia, mientras que Telecom Américas concentraría su

operación en el mercado de Brasil. El acuerdo de intención se completó el 12 de febrero de 2002 y desde ese momento, América Móvil quedó con el 99.2% de participación en COMCEL a través de diferentes vehículos de inversión.

A finales de 2001, contábamos con algo más de 1.800.000 usuarios y nuestro servicio se limitaba exclusivamente a voz. Con grandes esfuerzos y apoyo de nuestra casa matriz, América Móvil, logramos implementar un plan de expansión para aumentar el número de estaciones base, ampliar nuestra cobertura y prestar un mejor servicio. Ese año también abrió sus puertas el primer Centro de Atención al Cliente, CAC; hoy contamos con 55 a nivel nacional.

El 12 de febrero de 2003, COMCEL adquirió CELCARIBE, empresa de telefonía que cubría los siete departamentos de la costa Caribe colombiana (Atlántico, Bolívar, Magdalena, Cesar, Sucre, Córdoba y La Guajira). Con esta nueva integración, el servicio de CELCARIBE contó con las ventajas de pertenecer a nuestra red COMCEL, así como el beneficio de la disponibilidad de todos los planes para los suscriptores de la Costa Atlántica.

En el mes de diciembre de 2004, el Ministerio de Comunicaciones otorgó a COMCEL capacidad de espectro adicional, necesario para soportar el crecimiento de tráfico programado para los siguientes años.

En el 2010 Comcel invierte en Telmex y en el 2012, se fusionan y se lanza la nueva imagen de CLARO.

Claro es una empresa de América Móvil, el grupo de telecomunicaciones móviles con base en México y líder en Latinoamérica, con más de 110 millones de suscriptores en 14 países del continente: México, Estados Unidos, Brasil, Ecuador, Colombia, Chile, El Salvador, Nicaragua, Guatemala, Honduras, Argentina, Uruguay, Paraguay y Perú.

Desde el inicio de operaciones la empresa se comprometió a ofrecer la mejor tecnología y servicios de la más alta calidad, lo que ha permitido que la empresa siga creciendo y adquiriendo muchos suscriptores en tiempo record. América Móvil es la quinta empresa en el mundo —tercera fuera de China— en términos de suscriptores proporcionales y recientemente (junio 2005) ha sido nombrada por la prestigiosa revista Business Week como la empresa número uno en su clasificación “Information Technology 100”. A tan sólo 5 años de su formación, la empresa mexicana ha expandido con éxito y solidez su presencia a 14 países del continente americano. Ha impulsado una fuerte aceleración en el crecimiento de suscriptores y, por consiguiente, de penetración en casi todos los países donde opera. Esta situación tan destacada, que la ha llevado a tener más de 110 millones de clientes celulares en la región, ha implicado un importante compromiso de inversión para responder a los retos de cobertura, capacidad, calidad e innovación que cada una de las operaciones exige. Para nuestros clientes, el que Claro sea empresa de América Móvil, constituye la posibilidad de acceder a tecnología de punta y al mejor servicio de telecomunicaciones que existe actualmente en el mundo.

2.2 UBICACIÓN GEOGRAFICA

Se encuentra en el departamento de Antioquia, en la ciudad de Medellín en la Carrera 55 #49-101 Colombia con Tenerife.

2.3 ASPECTOS TELEOLÓGICOS QUE LA COMPONEN

Operador de telefonía celular en Colombia.

Misión. Consolidarnos como un grupo global de telecomunicaciones a través de operaciones internacionales que busquen satisfacer las necesidades y

expectativas en comunicación de nuestros clientes. Buscamos alcanzar los objetivos de crecimiento y financieros de nuestros accionistas, así como contribuir al desarrollo de nuestros recursos humanos y bienestar del entorno social de nuestras operaciones.

Visión. Somos un grupo empresarial en expansión con enfoque a la internacionalización, primordialmente en el continente americano, e integración de nuestros negocios en el desarrollo económico y tecnológico en telecomunicaciones, centralmente inalámbricos, de los diversos países en los que tenemos presencia.

2.4 POBLACIÓN QUE LA COMPONE

550 Empleados (Sede Medellín)

2.5 ORGANIGRAMA

Por políticas de la empresa la estructura u organigrama no se encuentra disponible.

3. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.

3.1 DESCRIPCION GENERAL DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Si bien es cierto las empresas ocupan un lugar privilegiado dentro de las principales fuentes económicas de un país, las cuales a través de sus diferentes actividades comerciales generan desarrollo social y económico a miles de personas, es por esto que en épocas de crisis empresariales se da lugar a muchos traumatismos en la rutina laboral los cuales van desde la reducción de las jornadas laborales, suspensiones, vacaciones forzadas y lo último que se hace cuando definitivamente no hay otra opción la terminación de la relación laboral, siendo esta última el motivo de intervención del Outplacement o desvinculación asistida, la cual busca a través de asesoría, apoyo, orientación y capacitación dirigir al personal que ya no forma parte de la organización hacia la búsqueda de un nuevo empleo o actividad de calidad y nivel similares a las de su anterior ocupación en el menor tiempo posible.

Según lo anterior la desvinculación asistida es un proceso que se debe realizar de forma continua en todas las organizaciones ya que no solo garantiza la mejora de la calidad de vida de los empleados que por varias razones ya no forman parte de la empresa sino que a nivel interno se da una mejora en el clima organizacional, transformándose en incremento de productividad por poseer políticas que van en bienestar tanto de los empleados que continúan en la organización como los que ya no están, sin embargo a pesar de que muchas empresas conocen los beneficios del procesos de desvinculación se ha observado la falencia y la no utilización del proceso especialmente en empresas del sector industrial. De acuerdo a lo anterior se llega a la conclusión de realizar un estudio que permita determinar, ¿Qué tan necesario es para Claro Soluciones Móviles S.A de la ciudad de Medellín el diseño de un programa de Desvinculación Asistida?

En la organización Claro S.A. se vio la necesidad de diseñar el programa de Outplacement, debido a que hay una falta de apoyo para los empleados en situación de desvinculación ya que en la organización solo se limita a realizar una entrevista de retiro, no dando un acompañamiento necesario desde el inicio del proceso de retiro, por tal motivo los colaboradores solo experimentan un abandono por parte de la compañía en donde estuvieron la mayor parte de su tiempo.

3.2 ANTECEDENTES DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Teniendo como referente los 1.200 empleados que hacen parte de Claro Soluciones Móviles S.A, específicamente los perfiles de Consultores de Servicio Personalizado a Clientes, de servicio telefónicos, de servicios corporativos y consultores de cuentas ventas corporativas, ya que por sus extensos horarios, manejo de cumplimiento de metas exigentes y disposición para el servicio al cliente, se ven afectados en su labor diaria y son desvinculados de la compañía, es por esto que se plantea la necesidad de diseñar un programa de desvinculación asistida que permita ofrecer los beneficios que son reorientar, asesorar y apoyar a estas personas en una situación difícil como lo es la pérdida de su empleo.

Son muchos los casos que se pueden evidenciar en el entorno laboral y social de personas que no logran superar una situación de desempleo o una jubilación, llegando hasta extremos de suicidio y actividades ilegales, es por esto que es fundamental que la organización asuma un papel responsable, de inclusión en sus políticas internas de bienestar laboral y no lo vea como una estructura innecesaria, pues aparte de ganar beneficios para sus empleados y ex empleados se convierte directamente en un aporte más que multiplica su responsabilidad social.

Tal es el caso de la Policía Nacional, quienes desde sus políticas de manejo de personal han adoptado estrategias y programas de desvinculación asistida para el personal que ya cumple su tiempo de servicio o por algún motivo son retiradas de manera obligatoria, en estos casos sus políticas se enfocan en la asesoría y orientación de esta personas a través de capacitaciones, en cuanto al manejo de dinero, deporte, bancos de hojas de vida y todas aquellas actividades que hacen parte del proceso y permiten dar otra opción de ocupación a la persona desvinculad. Ejemplos como estos son los que permiten medir el impacto positivo que trae consigo el diseño de procesos como la desvinculación asistida.

4. DIAGNÓSTICO CONTEXTUAL – SITUACIÓN ACTUAL

En este momento Claro Soluciones Móviles S.A se encuentra en expansión con un enfoque a la internacionalización, primordialmente en el continente americano, a través de operaciones internacionales que busquen satisfacer las necesidades y expectativas en comunicación de sus clientes, ayudando a proporcionar un adecuado servicio en todos los productos que brinda la corporación tanto a nivel de servicios fijos y móviles, gracias a la fusión que se logró tener con la compañía Telmex S.A. en el año 2010, logrando con esta fusión pertenecer al grupo American Móvil S.A. el cual tiene el 99,2% de las telecomunicaciones en América. Respecto a la viabilidad del diseño sobre un proceso de desvinculación asistida, Claro S.A es una empresa que presenta altas posibilidades, ya que se cuenta con un alto flujo de personal que se beneficiaría con las actividades propuestas para un buen proceso de desvinculación asistida para la compañía y a su vez contando con un área de Gestión Humana apto para la consecución de este proceso.

4.1 VENTAJAS Y DESVENTAJAS.

4.1.1 Fortalezas

- Realización de entrevista de retiro, con el fin de evaluar los procesos de la compañía, los directivos, y asimismo para hacer una valoración del clima laboral, en donde se busca cual fue el bienestar del empleado frente a su labor.
- Buena estructuración de procesos ya que esto permite un buen funcionamiento de las áreas.

- Personal capacitado para responder a las necesidades que la compañía requiere en cada uno de sus cargos.
- Buen clima laboral ya que el personal tiene una buena actitud frente a las relaciones interpersonales de la compañía.
- Se cuenta con una planta apta para la realización de eventos, capacitación y demás actividades.

4.1.2 Desventajas

Poca flexibilidad de los directivos para la aceptación de un proceso nuevo debido a:

- Resistencia al cambio
- Presupuesto: Gasto de diseño y diagnóstico del proyecto, pues es un proceso extenso, asimismo la contratación de tercero.
- Dificultad de convencimiento a las personas desvinculadas.

5. OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un programa de desvinculación laboral asistida para la organización Comunicación Celular S.A. (CLARO S.A) mediante el diseño de estrategias de acompañamiento que permitan la construcción de un plan de acción y reducción del impacto en el colaborador próximo a ser desvinculado.

5.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Diseñar y aplicar una encuesta que permita identificar la percepción de los colaboradores de la empresa, frente a la necesidad e importancia de la aplicación del proceso de desvinculación laboral asistida en la organización.
- Efectuar el análisis de la situación y de las condiciones de salida del empleado, diseñando una política de actuación, objetivos y criterios de éxito, generando la propagación del Programa OPC.
- Generar estrategias de autoayuda, desarrollo de habilidades de búsqueda de empleo, red de contactos personales, modelado conductual, feedback y apoyo psicológico, que permitan la adaptación al cambio a los empleados que serán desvinculados próximamente de la organización.

6. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo tiene como fin diseñar, orientar y acompañar al área de gestión humana de la empresa Claro S.A de la ciudad de Medellín, en el proceso de desvinculación asistida, brindando herramientas, y estrategias que permitan humanizar este aspecto dentro de la organización, el cual se ha visto ausente dentro de la misma por falta de interés, y por qué quizás no se ha sabido entender de la manera positiva que este proceso brinda a cada empleado y por ende a la misma organización. Teniendo en cuenta las características que trae el diseño de dicho proceso, como: desbloquear situaciones de estancamiento laboral, eliminando el costo de postergarlo y procurar una cierta aceptación de los actores organizativos, disminuyendo ciertos deterioros del clima laboral y de la productividad.

Se pretende con este proyecto mitigar el impacto negativo que causa a los empleados una situación de desvinculación laboral cuando aún tienen posibilidades de reinsertarse en el campo profesional de su entorno, y así minimizar la manifestación de sentimientos negativos que pueden incidir en el desenvolvimiento de la empresa o su imagen en el mercado y a nivel de empleado pueden generarse sentimientos que afecten su autoestima entre otros.

Según lo anterior la población que se pretende beneficiar son todos los empleados pero específicamente en los consultores, debido a que estos son la mayor rotación que se presenta actualmente en la empresa Claro S.A el cual al incluir este proceso dentro de su planeación estratégica podrán replicar beneficios a sus empleados y reflejar una mejor imagen a nivel del mercado y su competencia. Se hace necesario dar a conocer el pro y el contra que puede acarrear dicho diseño del proceso en la compañía, debido a que se debe hacer un previo diagnóstico de la situación de la empresa en cuanto a tamaño, recursos económicos y humanos para así lograr obtener los resultados esperados.

7. POBLACIÓN BENEFICIADA

POBLACIÓN DIRECTA	NUMERO DE POBLACIÓN	POBLACIÓN INDIRECTA	NUMERO DE POBLACIÓN
Consultores	600	ADMINISTRATIVOS	350
		OPERATIVOS	250
TOTAL POBLACIÓN 1.200			

8. ASPECTOS METODOLÓGICOS Y PROCEDIMENTALES (MARCO METODOLÓGICO)

8.1 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio para este trabajo aplicativo es **Descriptivo**, ya que como lo plantea Hernández Sampieri, “Los estudios descriptivos sirven para analizar como es y se manifiesta un fenómeno y sus componentes”¹, su principal objetivo consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la especificación exacta de las actividades, objetos, procesos y personas debido a que se va a detallar como se diseñara un proceso parte por parte de desvinculación laboral asistida en la organización Comunicación Celular S.A.(Claro S.A.)

8.2 ENFOQUE

El enfoque empleado en este estudio es **Cualitativo** debido a que esta investigación tiene como objetivo la descripción de las cualidades de cómo se debe diseñar un efectivo proceso de desvinculación laboral asistida en la compañía Claro S.A. Así mismo este tipo de trabajo busca un concepto que pueda abarcar una parte de la realidad pues no se trata de experimentar o de calcular en qué tipo de cualidad se encuentra en un cierto acontecimiento, sino de descubrir tantas cualidades como sea posible. En investigaciones cualitativas se debe hablar de entendimiento en profundidad, en lugar de exactitud: se trata de obtener un entendimiento lo más profundo posible.

¹ HERNÁNDEZ S., Roberto y otros. Metodología de la investigación. 2 ed. McGraw Hill. México. 1998. Pág. 71.

8.3 DISEÑO:

El diseño es **No experimental**, se trabajara con este diseño ya que en una investigación cualitativa no implica probar o medir como se encuentra determinada cualidad, sino analizar y describir un contexto de la realidad, debido a que se implementará una entrevista y no se verá la necesidad de cuantificarse o medirse.

9. ASPECTOS LEGALES (MARCO LEGAL)

Actual Código Sustantivo del Trabajo: Capítulo 1 Derecho Individual del Trabajo: Artículo 22, Artículo 23: Literal 1 y Literal 2

Capítulo 2: Capacidad para contratar, Artículo 29, Artículo 64.

Ley 100 de 1993: por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones, regula los aspectos del sistema de seguridad social integral en especial, el sistema de seguridad social en salud, el sistema general de riesgos profesionales y el sistema general de pensiones.

Ley 797 de 2003: por la cual se reforman algunas disposiciones del sistema general de pensiones previsto en la ley 100 de 1993 y se adoptan disposiciones sobre los regímenes pensionales exceptuados y especiales.

Decreto 614 de 1984: Por el cual se determinan las bases para la organización y administración de la salud ocupacional en el País.

10 .ASPECTOS TEÓRICOS GENERALES

10.1 MARCO TEÓRICO

10.1.1 Definición de Outplacement.

La mejor forma de empezar este trabajo, es definir lo que se entiende por "Outplacement".

Esta expresión no cuenta con una traducción literal en el lenguaje español, sin embargo en castellano, se suele utilizar o conocer como: "Desvinculación" y cuando se desea expresar que se trata de un programa, se emplea, "Desvinculación Programada o Desvinculación Asistida". Inicialmente, el Outplacement se definió 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".²

La definición actualmente más aceptada es la empleada por Rodríguez-Kábana, (1987). Este autor señala que "el Outplacement o Desvinculación Programada, 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". Esta será la definición que se considerara para el desarrollo del presente seminario. Esto quiere decir que el Outplacement es efectivamente una política y metodología de desvinculación asistida y programada diseñada para ayudar a las personas a mejorar la calidad de su trabajo, y a las organizaciones a

² López-Mena, Luis; "La Desvinculación Asistida (Outplacement) y la continuidad en el empleo".

implementar las estrategias técnicas de desvinculación con un efecto positivo sobre la productividad.

Luego también se puede decir que, el Outplacement o desvinculación asistida, es una herramienta relativamente joven en el campo de la gestión de los recursos humanos que ha sido diseñada para responder a los problemas que surgen como consecuencia del despido de trabajadores.³

10.1.1.1 Evolución del Outplacement.

Si bien no se puede precisar en forma exacta quien y cuando se dio origen a lo que se conoce como Outplacement, si se puede decir que desde la década de los cuarenta los psicólogos industriales estadounidenses empezaron a preocuparse de los traumas y stress que producen la pérdida de trabajo, la reestructuración y la reducción de personal en el ámbito laboral, tanto para el empleado como para el empleador y su organización. Para paliar de alguna forma estos problemas, estos empezaron a desarrollar una serie de estrategias de apoyo y orientación destinadas a facilitar la búsqueda de inteligente de un nuevo empleo, para las personas despedidas, procurando que el tiempo que durase el desempleo fuese lo más reducido posible.

El progreso de estas estrategias ha llevado a considerar actualmente, la desvinculación o despido como parte del ciclo profesional propio de determinadas condiciones socioeconómicas más que como un acto aislado.

Inicialmente, este proceso de apoyo u orientación, recibió el nombre de decruitment o dehired pero estas expresiones no tuvieron éxito. Y se le atribuye a North, D. el haber acuñado en los años sesenta, la expresión Outplacement, (o

³ Ibíd. p 27

como se conoce en castellano, desvinculación asistida), expresión que ha perdurado hasta el día de hoy.

En los últimos años la evolución que ha tenido el Outplacement, se debe a que las políticas de recursos humanos han estado cambiando en todo el mundo, esto debido a la transformación gradual que han sufrido las empresas que ha generado una serie de despidos. Además estamos en un período del tiempo en que las fusiones y adquisiciones han aumentado en forma considerable, obligando a las empresas a someterse a lo que se denomina desarrollo homogéneo en el tiempo. También es importante mencionar, que en los años más recientes el Outplacement ha sido considerado una herramienta importante para regular el mercado laboral, esto debido al rápido desarrollo tecnológico, la internacionalización de las economías, la necesidad de competitividad creciente, la introducción de Internet, entre otros factores, que han llevado al empleo a un punto crítico, especialmente en los países industrializados.

Otro punto a destacar en la evolución de este proceso de desvinculación, es que el rango de aplicación se ha ampliado desde los ejecutivos o profesionales a los grupos de trabajadores calificados, es decir “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”.⁴ Y como se mencionó anteriormente, a causa de las fusiones entre empresas, recortes por innovación tecnológica, cierre de sucursales, reingeniería de procesos, Outsourcing (o contratación externa de servicios) y otras circunstancias similares, la desvinculación asistida se ha vuelto un procedimiento colectivo.

Por otro lado, es un error estimar que el Outplacement solo ayuda a solucionar dificultades de la persona individual. También contribuye a disminuir las

⁴ Obregón Castro, Pablo, “El Mercurio”, 15 oct. 2002.

consecuencias del despido que son experimentadas por la organización, además del costo mismo de la partida, tales como eventuales costos de reemplazo, incidencia negativa sobre la moral laboral, desgaste de la productividad de los trabajadores que permanecen en la empresa y la administración de los negativos sentimientos de culpa generados por presión psicológica sobre los directivos que asumieron la responsabilidad por el despido⁵.

10.1.2 Outplacement.

Como ya se mencionó anteriormente el proceso de Outplacement o desvinculación asistida, es una política y metodología que ha sido diseñada para brindar ayuda y apoyo a las personas que son afectadas con el despido, se les ayuda a mejorar su calidad de trabajo y de vida; además sirve a las organizaciones a que la desvinculación de personal no genere efectos negativos sobre su productividad.

Hoy en día el Outplacement es una parte cada vez más importante en las políticas de desvinculación de las empresas, es por eso que las áreas de recursos humanos lo deben considerar como una alternativa importante y no simplemente una operación más.

En términos generales el Outplacement es: un análisis de las capacidades del candidato, sus intereses y las posibilidades del mercado. De esta forma se puede generar un “plan de marketing personal” y por consiguiente una campaña de búsqueda activa. También 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, etc. Por último provee de todo el apoyo logístico para hacer más completa la capacitación (escritorio, fax, teléfono, secretaria, etc.), de esta manera la persona

⁵ López-Mena, Luis; “La Desvinculación Asistida (Outplacement) y la continuidad en el empleo”.

se siente como si estuviera trabajando, y disminuye el sentimiento de angustia y depresión por haber sido despedido.

En este punto hay que hacer una consideración importante y es que al Outplacement no se puede confundir con: un gabinete psicológico donde se realizan pruebas e informes psicotécnicos, tampoco es un curso de formación sobre “cómo encontrar empleo” o “cómo establecerse por su cuenta”, y menos aún una agencia de colocaciones o una bolsa de trabajo, donde la persona espera la llegada de una oferta.

Este servicio normalmente se realiza mediante la contratación de una consultoría, tiene importantes beneficios, tanto para el candidato, en que se mejora considerablemente lo que inicialmente podría ser una situación traumática para él y su entorno familiar y para la empresa en que se mejora en buena medida la imagen de esta y además de preservar el clima laboral interno, que puede verse perjudicado después de los despidos.

Los programas de Outplacement están diseñados específicamente para cumplir con las características del perfil de los empleados, y son las mismas empresas las que se encargan de contratar y pagar el servicio.

10.1.3 Principios del Outplacement.

La metodología de Outplacement asegura la recolocación externa de una persona en condiciones óptimas de enfoque y de rapidez.

Tiene que percibirse como una etapa de la vida profesional, en la que el implicado pueda beneficiarse de:

- Encontrar dentro de sí mismo los recursos profundos de confianza, de dinamismo e iniciativa
- Identificar sus puntos de anclaje y sus motivaciones
- Reconocer las cualidades y concretar su potencial en un mercado bien identificado.

El Consejo: Un Ambiente Profesional. Después de una "co-evaluación" del grado óptimo de autonomía del candidato en relación con su consultor y del conjunto de colaboradores susceptibles de aportarle asesoramiento, se debe asegurar la dinámica de un programa que permita:

- Tomar conciencia de su situación
- Definir un verdadero proyecto profesional
- Construir un plan de acción
- Adquirir las técnicas y las herramientas que le permitan realizarlo.
- Experimentaciones en grupo pueden permitir, intercambios de puntos de vista y confrontaciones que refuerzan la dinámica de la búsqueda.

Medios Humanos y Logísticos. Se debe contar con:

- Consultores adaptados al nivel y al entorno profesional de los candidatos.
- Consultores especializados en comunicación personal, verbal, no verbal.
- Centro de documentación.
- Secretariado.
- Locales equipados con medios informáticos y de comunicación.

Un Compromiso Claramente Definido. El contrato de Outplacement requiere condiciones y compromisos recíprocos, especialmente la garantía y la duración que están definidas en términos de meses o de reanudación de actividad.

Objetivos de los programas de Outplacement. A pesar de que los programas de Outplacement difieren en sus objetivos, hay algunos objetivos comunes:

En primer lugar están los objetivos dirigidos a ayudar al personal que sufre la desvinculación:

- Contribuir a disminuir al mínimo posible la duración del período de paro o cesantía del desvinculado.
- Procurar que la desvinculación sea percibida por el afectado como un desafío y una nueva oportunidad, más que como un quiebre o una desgracia.
- Evaluar y facilitar medios a los trabajadores desvinculados para su reinserción o reconversión laboral o su autoempleo de acuerdo a sus capacidades.
- Mejorar la calidad de vida durante la jubilación y disminuir el temor a la jubilación anticipada.

En segundo lugar se debe considerar los objetivos que se relacionan con la empresa:

- Proporcionar respaldo técnico-profesional al egreso o despido, convirtiéndolo en un proceso administrativo integrado, de forma natural, a la vida organizativa.
- Apoyar a los directivos o ejecutivos que deban efectuar el despido.
- Desarrollar en forma completa la gestión de los Recursos Humanos en la empresa.

- Mejorar el clima laboral entre quienes se quedan en la compañía, los empleados que se quedan evalúan a su empresa según el trato que se les da a sus colegas.
- Cuidar la imagen de la firma ante la comunidad.

En resumen, el objetivo principal de la desvinculación asistida 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”⁶

10.1.4 El proceso del Outplacement.

Este proceso se basa en la recolocación de personas y consiste en un conjunto de técnicas o medidas que la empresa ofrece a los empleados, ante la desvinculación de las empresas, en la que se pone a disposición del empleado todas las herramientas posibles para la búsqueda de un nuevo empleo.

Este servicio normalmente se realiza mediante la contratación de una consultoría, y tiene unos importantes beneficios, tanto para el candidato, como para la empresa que contrata el servicio.

El proceso consta de diferentes fases o etapas de aplicación de un Programa Integral de Outplacement. Cada una de estas etapas o fases a su vez pueden ser diferenciadas en sub etapas, lo que facilita la estructura del Plan de Acción.

Sin embargo, debe considerarse que cada proceso puede revestir singularidades que requieren del especialista en Outplacement la observación prudente y adecuada de los actores organizativos, de las condiciones socioeconómicas del

⁶ Juan Carlos Linares, gerente de Drake Beam Morin, DBM

país, la cultura existente en torno al empleo o al despido, entre otros factores, de esta manera se puede lograr una fuerte colaboración e involucramiento de los interesados y de las organizaciones con el Programa.

En general, pueden distinguirse las siguientes etapas y sub etapas:

Análisis Funcional de la situación y de las condiciones de Egreso. Durante esta fase se estructura el Programa, se diseña una política de actuación, los objetivos y criterios de éxito, se establece la envergadura del mismo, se identifica a los posibles usuarios del Programa y se desarrolla la planificación completa de éste. Se evalúa la conveniencia de analizar el Mercado de Empleo. Es aconsejable efectuar la preparación de los directivos y ejecutivos. Se inicia la difusión del Programa.

Intervención: Esta es la fase activa del Programa que sigue inmediatamente después de efectuada la difusión. En esta etapa se aplican las evaluaciones psicométricas de los candidatos y se desarrollan las actividades de rediseño profesional individual o colectivo junto con las acciones para el desarrollo de actividades independientes o salidas por causas naturales (jubilación anticipada o no). Es el momento para armonizar las demandas del mercado con las potencialidades de los desvinculados. En esta etapa también la organización puede colaborar con acciones destinadas a empresas congéneres (certificados, ofertas de servicios de los desvinculados, publicaciones de prensa y otras que proporcionen respaldo real a los afectados). Las intervenciones tradicionales consideran además de la evaluación, estrategias de autoayuda, desarrollo de habilidades de búsqueda de empleo, red de contactos personales, modelado conductual, feedback y apoyo psicológico.

Las intervenciones psicológicas actuales conceden, gracias a la investigación efectuada, un gran valor a la administración de la autoestima. Por lo tanto, se debe evaluar al comienzo de la intervención el nivel de autoestima de los participantes en el Outplacement, pues la baja autoestima ha sido asociada con escasas habilidades sociales y reducida iniciativa, precisamente dos características que son importantes para el buscador de empleo, considerando que ésta es una tarea que tradicionalmente ha requerido fuerte iniciativa personal. Aquí se distinguen las siguientes sub etapas:

Balance, en ella los consultores se encargan de descubrir e identificar las capacidades, habilidades y conocimientos del candidato y como puede desarrollarlas, así como sus ambiciones y motivaciones.

Proyecto profesional, en función del análisis de la evaluación del balance, se elabora el proyecto y se valoran los resultados, esto nos ayuda a dar coherencia al perfil profesional del candidato y en función de la relación oferta-demanda, desarrollar sus potenciales. El proyecto puede ir encaminado en cuatro vertientes:

- Continuidad, en la que se buscan ofertas similares al puesto anterior
- Cambio, en que se modifica el puesto o el sector.
- Ruptura, en la que entran todas las variables posibles.
- Emprendedor, en la que se orienta en la creación de un proyecto de negocio.

Plan de acción, en el se desarrolla un plan de carrera, en el que se desarrollan las estrategias de búsqueda en función del proyecto confeccionando y se elaboran las herramientas de comunicación, se entrena al candidato a afrontar una entrevista de trabajo y responder a las preguntas incómodas a las que será sometido, así como la identificación de objetivos, para abordar con éxito la búsqueda del nuevo puesto de trabajo.

Campaña de búsqueda, una vez terminado el plan de carrera, se eligen las vías de acceso para la búsqueda de ofertas de trabajo (agencias de colocación, creación de negocio, mailing, prensa y red de contactos), en la que el consultor le guía y le va proporcionando ofertas laborales de acuerdo con su perfil profesional, en un plazo de tiempo breve.

Seguimiento y Evaluación. Los programas de Outplacement utilizan metodologías tanto de psicología, especialmente la psicología del trabajo, como de la consultoría o asesoría de empresas. Por esta, y otras razones, existen pocos datos sobre el proceso de evaluación de los programas.

Proceso de integración, es cuando se inicia la nueva actividad profesional y en la que algunos consultores hacen un seguimiento, dándola por finalizada al cabo de un año más o menos, o cuando el candidato está plenamente satisfecho e integrado en su nuevo puesto de trabajo personal

En el segundo mes lo logra un 60% y entre el tercer y cuarto mes el 20% restante. Estos porcentajes no consideran a quienes pasan a la etapa de Jubilación y el proceso en general suele depender en muchas ocasiones de dos tipos de apoyo: la reconversión social, que se basa en si el Estado posee o no una red de apoyo a los desvinculados (desde los Seguros de Cesantía a las Oficinas de Empleo) y la reconversión económica; la cual depende fuertemente de la capacidad de la inversión privada que aumente el empleo en la zona o región que se trate. Si bien es cierto, esta última puede ser alentada por el Estado, su ejecución es lenta y ciertamente compleja, por lo cual parece especialmente relevante la preparación psicológica individual y el trabajo personal debidamente preparado para encontrar empleo. El seguimiento de la evolución se va haciendo mediante entrevistas regulares y un asesoramiento muy directo. Durante todo el proceso el candidato tiene a su disposición un centro de documentación que hace las veces de oficina,

en la que tiene a su disposición ordenadores, Internet, bases de datos, fax, fotocopadoras, mensajería, teléfono y toda una larga lista de elementos para su utilización, siendo su base de operaciones para realizar toda fase de Outplacement.

Hay que tener en cuenta que el estado de la economía, específicamente del mercado laboral, entre otras variables afecta de manera considerable la reinserción. Por esto hay que profundizar en el seguimiento de los programas de Outplacement, lo que puede contribuir a sistematizar más estos Programas y, además de estos beneficios en la sistematización de los procesos, aumentar los beneficios de los mismos por sobre sus costos⁷.

10.2.4. Consecuencias del despido:

La pérdida del empleo es considerada por los especialistas como uno de los más fuertes y perturbadores eventos. Los efectos psicofísicos que sufren las personas se presentan en forma de ansiedad, fuerte daño a la autoestima, sentimientos de culpa, deterioro del autoconcepto, síntomas psicósomáticos, irritabilidad, hipertensión, tensión, depresión, etc. Agregado a esto, los problemas que causa la pérdida del empleo generan un bloqueo tal en el individuo que le impide desarrollar estrategias y acciones que le lleven a la consecución rápida de uno nuevo. Una vez retirado de una empresa, es normal que una persona se sienta obsoleta dentro del mercado laboral.

Para evitar esto, es necesario saber que un despido puede ser causado por muchos factores ajenos a la persona: las fusiones de las empresas, los cierres, las reducciones, las reestructuraciones, el Outsourcing, la reconfiguración de los puestos de trabajo, el cambio en los perfiles de cargo, la reducción de la nómina de personal, etc.

⁷ López-Mena, Luis; "La Desvinculación Asistida (Outplacement) y la continuidad en el empleo".

Hay diversas razones por las que una persona puede ser retirada de su puesto de trabajo.

Ante esto, mirar la situación desde un punto de vista empresarial contribuye a asumir que el cambio en las organizaciones es inevitable, y en cualquier momento puede afectar. Adicionalmente, hay que recordar que no todos los despidos son decisiones acertadas. Los gerentes también cometen errores, por lo que "dejar las puertas abiertas en la empresa" puede suponer posibles relaciones laborales con la organización en un futuro.

Por otro lado, en varias ocasiones el despido se debe a acciones negativas cometidas por la persona. Lo mejor en estos casos, es aceptar el error cometido y las consecuencias del mismo. Sin embargo, se debe tratar de arreglar la situación antes de abandonar la compañía. La referencia que se obtendrá por parte de la empresa no será la mejor, pero siempre se valorará en una organización a una persona que acepte sus equivocaciones y trate de enmendarlas.

Actitudes ante el Despido: Actuar de forma impulsiva y los actos que sucedan entre el momento de conocer la noticia y el instante en el que se abandona definitivamente las instalaciones de la empresa pueden suponer consecuencias a mediano y largo plazo. Los empleados no deben hacer nada de lo que puedan arrepentirse. Además, si bien es cierto que un despido puede tomar por sorpresa a cualquiera, tener una mente abierta al cambio puede suponer una rápida asimilación de esa situación incómoda.⁸

También, así como causar una buena primera impresión es importante, la última imagen es tan relevante como la primera. Las personas deben velar porque su recuerdo sea grato y se mantenga una buena relación. Si la situación es asumida

⁸ Ibíd. P44

con madurez, la imagen que se deje en la empresa será limpia, lo que supondrá una vinculación con el personal a largo plazo, sin necesidad de que sea de tipo laboral.

Por último, siempre se debe tener presente la importancia de una buena referencia laboral, puesto que ésta puede afectar notoriamente la hoja de vida de un empleado.

10.2.5. La autoestima del empleado en el momento de la desvinculación.

Noción de autoestima: El autoconcepto y la autoestima regulan los comportamientos, son objeto de aprendizaje por parte del sujeto, se modifican con el desarrollo y la experiencia, están al servicio de la elaboración de proyectos de vida, así como para poder encontrarse con uno mismo.

Impacto emocional, autoestima, pérdida y duelo: Muchas son las actividades que mediatizan la relación de los individuos con la sociedad, una de ellas es el trabajo. Así como el individuo se siente tratado en el trabajo, puede sentir que lo trata la sociedad. De ese modo, la desocupación vulnera los lazos de contingencia que los individuos tienen, a través del trabajo, con la sociedad.

El ser humano requiere trabajar no sólo para resolver las necesidades apremiantes de la vida, sino que necesita hacerlo en un nivel en consonancia con sus propios límites, intereses y capacidades internas. Cuando esta relación es equilibrada, el trabajo se transforma en un poderoso factor objetivamente moldeador de la propia identidad. La pérdida o interrupción del trabajo le produce a la persona afectada frustraciones y consecuencias altamente negativas, dependiendo de su posición social, edad, sexo, situación familiar, etcétera.

La pérdida no anticipada, involuntaria, del trabajo caracteriza un evento de la vida, negativo con la potencialidad de ser, disruptivo en las actividades individuales usuales, y causa un considerable desajuste de la conducta individual.

El cambio repentino producido por esta pérdida adquiere una tonalidad negativa al afectar (por lo repentino e impredecible) la posibilidad de asimilación a los esquemas familiares y estables con que se enfrenta la vida. Produce la ruptura del equilibrio brindado por la posibilidad de predecir el futuro y ubicarse así ante él.

10.2.6 comprender el contexto para lograr una pronta reinserción laboral:

Luego del shock inicial al que empuja la pérdida de un trabajo, que confunde y desestructura -y más aún cuando el período de desempleo se prolonga-, se incrementa en el individuo una impresión de fracaso y la experiencia de sentimientos diversos de pena, dolor, que acentúan el cuadro depresivo.

Las dificultades de un proceso de búsqueda son parte de la realidad por la falta de fuentes de trabajo, a la que se suman las exigencias de nuevas tecnologías, metodología y comportamientos que hoy son requeridos para cualquier puesto de trabajo.

Los que luego de la pérdida de su fuente de trabajo buscan una reinserción, tienen serias dificultades por los siguientes motivos:

- No mantienen el estado de ánimo necesario para encarar con persistencia y objetividad una búsqueda laboral, que, probablemente pueda durar algún tiempo.
- No saben utilizar aquellas metodologías y técnicas, hoy imprescindibles para afrontar con mayores probabilidades los procesos de selección.

- No se han capacitado y/o actualizado en las técnicas de trabajo que requieren las empresas actualmente.

¿Cómo debe desenvolverse la empresa ante la comunicación de un despido?

Decir la verdad: Los motivos deben estar claramente expuestos. No se deberá andar con rodeos ni buscar excusas o falsas explicaciones sobre la decisión.

No discutir ni debatir: Si la decisión de desvinculación está tomada, lo mejor es comunicarla lo más rápidamente posible, sin entrar en disquisiciones que no aportarán nada a ninguna de las partes. Si la decisión está tomada, tampoco deben dejarse “puertas abiertas” que generen falsas expectativas en el empleado despedido.

Manejar los afectos: Si bien la decisión es traumática tanto para el que la comunica como para el que recibe la noticia, es evidente que el despedido lleva la peor parte. Es importante que no se reprima la expresión de dolor del empleado desvinculado, y que al mismo tiempo se lo ayude brindándole un espacio de contención y escucha. Decirle al despedido “esto también es difícil para mí” no ayuda en la comunicación de la decisión.

Comprometerse con la decisión: Es importante no dissociarse con la decisión, expresando que uno está en desacuerdo con la misma. El que comunica el despido debe tomar la decisión como propia y transmitirla de manera clara. No es correcto decir que uno es el que transmite la decisión de otra persona, aunque esto sea realmente cierto. El empleado despedido puede sentir que, en realidad, no tiene con quién hablar.

Técnicas que puede utilizar la empresa para con el ex empleado una vez realizada la desvinculación: Para manejar el despido de la manera menos

traumática posible, se pueden utilizar diversas técnicas. Una de ellas es el Outplacement los llamados programas de desvinculación asistida por la empresa. Cuando la empresa debe reducir su fuerza de trabajo, otra de las opciones que elige son los programas de retiro voluntario.

Generalmente las empresas ofrecen estos planes ante la necesidad de redimensionarse como consecuencia de un alto costo de la estructura de personal, debido a cambios tecnológicos (menor necesidad de recursos humanos) o a un momento coyuntural en respuesta a una declinación de la demanda del mercado. Los planes están pensados para apuntar a que determinados empleados tomen el beneficio y otros no, de manera que la empresa logra desvincular a los empleados que ya no se consideran útiles y conservar a los que le parecen valiosos.

Los empleados que toman el retiro pueden hacerse de un pequeño capital (mayor al de una indemnización por despido) para iniciar su propio emprendimiento. Los aspectos que deberán tratarse en cualquier plan, de sumo interés para el colaborador, son a modo descriptivo los siguientes: información sobre planes de pensión, seguro de vida, seguros de salud, información sobre temas financieros cuando se entregan sumas de dinero importantes que el trabajador no está habituado a poseer. En esta fase también es importante el asesoramiento para iniciar su propio emprendimiento. El despido es una situación difícil que hay que manejar de manera profesional. No es conveniente para quien lo comunica identificarse con la persona que está siendo desvinculada, pero sí manejar los criterios de la empresa de manera clara y concreta.

10.2.7. la importancia de la negociación con el empleado en el momento de la desvinculación

Cuando una persona se encuentra ante una situación de negociación laboral enfrenta una circunstancia en la que tiene un objetivo que quiere alcanzar, cuyo

grado de éxito va a depender de sus propias acciones, y de las de la otra persona. La formación profesional, la personalidad, la educación y la condición social son algunos de los factores determinantes de las conductas de los seres humanos. En el ámbito de la empresa, cuando llega el momento de la negociación, es cuando la influencia de todos estos factores se pone de manifiesto y un conflicto deberá manejarse.

Cabe destacar que en esta situación particular es el empleador el que posee toda la información, dado que es él quien ha tomado la decisión (por diversas causas) de la desvinculación.

Por eso cuando se le informa al empleado, debe el empleador tener una actitud pasiva, pero firme, en la comunicación de la decisión.

La implementación de políticas de egreso puede ser un elemento beneficioso para ambas partes, las cuales deben estar convencidas de encontrar ventaja en la decisión final.

En estos casos es importante discernir entre los intereses laborales y los personales a fin de saber cómo y sobre qué actuar. Un óptimo intercambio de información podría agregar nuevas facetas para solucionar el problema, así como la argumentación con ventajas y desventajas de las diferentes propuestas.

En este momento, el acercamiento y la presentación de soluciones posibles permitirán calmar la ansiedad del empleado, dado que en ese momento se hace muy difícil pensar en su situación futura.

10.2.8 las políticas de desvinculación

Componentes básicos de una política de Desvinculación Programada:

- La Desvinculación es una acción profesional de la organización, de carácter administrativo, que se aplica a trabajadores desvinculados en tiempo y forma determinados.
- Está destinada a desbloquear situaciones de estancamiento laboral, eliminando el costo que significa postergarlas una y otra vez.
- Procura un cierto consenso de los actores organizativos, evitando deterioros del clima laboral y de la productividad.
- Constituye parte natural de las políticas generales sobre Recursos Humanos de la organización.

10.2.8.1 características de una política de desvinculación programada

La desvinculación es una acción profesional de la organización, de carácter administrativo, que se aplica a trabajadores desvinculados en tiempo y forma determinados.

- Está destinada a desbloquear situaciones de estancamiento laboral, eliminando el costo que significa postergarlas una y otra vez.
- Procura un cierto consenso de los actores organizativos, disminuyendo posibles deterioros del clima laboral y de la productividad.
- Constituye parte natural de las políticas generales sobre recursos humanos de la organización.
- Debe ser transparente y asegurar su difusión a la totalidad de los miembros de la organización.
- Debe involucrar activamente a la dirección superior de la organización.

- Debe evitar la descapitalización de los recursos humanos, considerando el interés de la empresa.
- Debería aceptar el imperativo moral de apoyar con medios y herramientas nuevas la reinserción de los trabajadores que deben abandonar la organización.
- De manera preferente, debe dirigir los apoyos del Opc, a los grupos profesionales con mayores dificultades en el mercado de empleo.

10.2.8.2 objetivos de los programas de outplacement (opc)

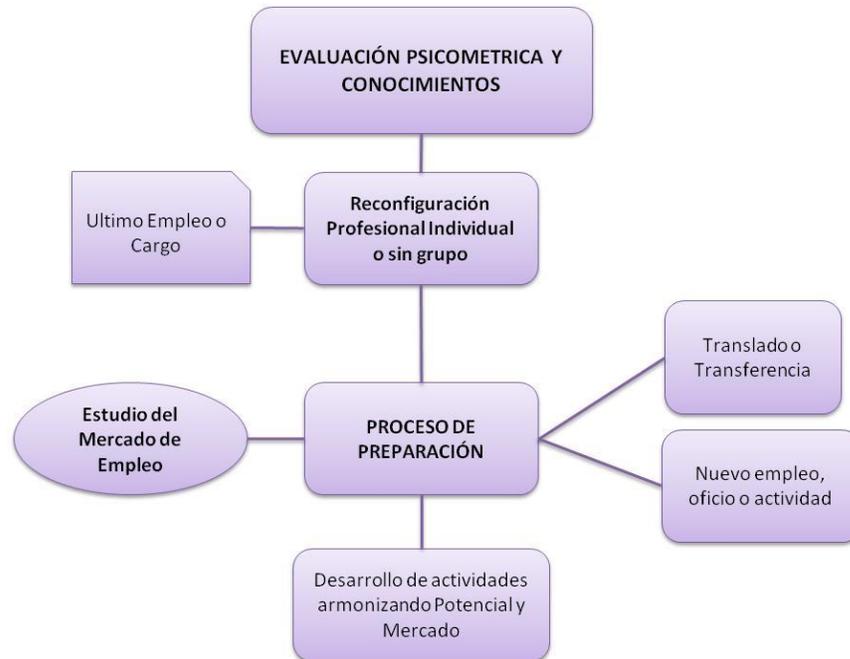
- Contribuir a reducir al mínimo posible la duración del período de paro o relevo del desvinculado.
- Proporcionar respaldo técnico-profesional al egreso o despido, convirtiéndolo en un proceso administrativo integrado, de forma natural, a la vida organizativa.
- Apoyar a los directivos o ejecutivos que deban efectuar el despido.
- Procurar que la desvinculación sea percibida por el afectado como un desafío y como una nueva oportunidad, más que como un quiebre o una desgracia.

10.2.8.3 logros del OPC

- Logro de una imagen positiva de la empresa en sus relaciones laborales (consideración por las personas) y públicas.
- Mejor aceptación, cuando procede, de la indemnización final.
- Satisface el compromiso ético - social de mostrar preocupación real para ayudar a las personas cesadas frente al Mercado de Empleo.
- Administra los posibles sentimientos de culpa, de forma positiva. Evitar el denominado síndrome del escritorio vacío.

- Se logró mayor credibilidad y aumento del respeto por la conducta de la Gerencia, frente a quienes fueron sus colaboradores por aquellos que permanecen trabajando en la empresa.

Ilustración 1. Proceso de preparación⁹



10.2.9 Mercado y empleo

Mercado de empleo: Marco virtual dentro del cual se realiza la oferta y demanda de servicios profesionales de una comunidad. Un antecedente relevante en el concepto actual de Mercado de Empleo, se encuentra en el temprano trabajo de quienes animan a los buscadores de empleo, a recurrir a sus redes de amigos y buscar el apoyo de sus pares. Se subdivide en:

⁹LOPEZ MENA, Luis. La desvinculación asistida, (Outplacement) y la continuidad en el empleo: revista de psicología de la Universidad de Chile. Santiago. 1997. Vol. VI. P, 55

Mercado de empleo informal: Se encuentra compuesto por aquellos empleos que no serán ofrecidos en forma pública. Corresponden a trabajos disponibles pero no publicitados. Requiere por parte del desvinculado del conocimiento de estrategias básicas de penetración en las empresas que le interesen con motivo de ampliaciones, apertura de nuevos centros o desarrollo de nuevos proyectos, combinando información y oportunidad. Los especialistas suelen enseñar la Red de contactos propios de cada persona.

Mercado de empleo formal: En este tipo de mercado las ofertas pueden ser públicas y conocidas presentándose por canales establecidos como vínculos formales entre quienes buscan y quienes ofrecen empleo. Existe además un código no escrito en relación al nivel profesional del empleo ofrecido y el tipo de anuncio en prensa o el tipo de medio que se utiliza.

Tanto el mercado Formal como el Mercado informal, suelen presentar demandas a los buscadores de empleo no sólo de tipo profesional si no además de variables conductuales y de personalidad, de motivación, de características físicas y de relación. Algunas de estas variables pueden constituir elementos de discriminación racial o de otro carácter, las cuales no han sido suficientemente investigadas para su control. Mientras ello no sea posible, los perfiles de demanda de empleo, más allá de las competencias técnico- profesionales, para determinados segmentos profesionales deberían ser conocidos por el buscador de empleo. Este aporte del OPC, podría sintetizarse en los siguientes puntos:

- Qué requisitos de personalidad demandan las empresas que ofrecen empleo.
- Qué tipo de habilidades sociales demandan (trabajo en equipo, capacidad de relación interpersonal).
- Cuál es su disposición frente al origen del buscador de empleo (ser o no ser originario de la región)

- Cuáles son sus métodos de reclutamiento y selección y cuál su disposición frente a la oferta espontánea de servicios técnico- profesionales.
- Se tienen en cuenta especialmente todas aquellas capacidades que embarguen habilidades sociales ya que el ser, saber hacer es fuente fundamental para el proceso y evolución de los trabajadores.

10.3 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL PROGRAMA DE OUTPLACEMENT

10.3.1 Ventajas.

El programa de Outplacement crea beneficios tanto para las personas que reciben el servicio, como para las empresas que logran mantener estable el clima laboral al interior de su organización.

10.3.1.1 Beneficios para las personas

Ofrece apoyo emocional: Es decir reduce el impacto emocional que causa la pérdida del empleo en él y en su familia, esto debido a que disminuyen considerablemente los niveles de estrés, que además de dañar la salud mental genera múltiples enfermedades físicas. Además, el desvinculado gana en autoestima, capacitación y competitividad en el mercado laboral.

Mejora las competencias laborales: La persona recibe nuevas herramientas de capacitación para mejorar y ampliar su “marketing personal”, para así lograr conseguir un nuevo empleo. Abre panoramas y nuevas oportunidades en el proyecto de vida de la persona. Adquiere nuevos conocimientos, guías, facilidades y experiencias para enfrentar exitosamente la transición profesional.

Proporciona al ejecutivo y a los empleados las últimas herramientas y técnicas para identificar y capitalizar sus habilidades y así poder acceder a diversas

oportunidades laborales. La consultoría, que se recibe durante la búsqueda, permite desarrollar las mejores estrategias y recursos para obtener las metas deseadas. Outplacement: Una alternativa para la Desvinculación Laboral.

Mejora la visión futura del mercado: Ayuda a los empleados desvinculados a entender el carácter temporal de su situación, pues "hay vida después de...". Asimismo, les transmite la buena voluntad de la empresa que las ayuda, a través del programa, a continuar su desarrollo laboral. Permiten resumir habilidades, logros y valores en un poderoso currículum y en cartas, que serán claves en la obtención de un nuevo trabajo.

10.3.1.2 Beneficios para las empresas:

Minimización de Juicios Laborales: El empleado despedido que recibe ayuda por parte de su antiguo empleador, tiene menos interés en iniciar acciones legales contra la empresa que lo despidió. Por eso, contratar un Programa de desvinculación asistida ayuda a reducir de manera considerable los costos laborales de la compañía.

Jerarquización de la imagen Institucional. La forma en que se maneja una desvinculación laboral incide significativamente en la imagen de la empresa, tanto en la sociedad como a puertas cerradas. Este servicio permite preservar la imagen institucional, elevando el concepto de calidad humana de la organización hacia sus empleados desvinculados. Logra una imagen positiva de la empresa ante los empleados, proveedores y comunidad en general, lo que le permite retener y atraer al personal deseado. Mejora su aceptación al proceder con equidad y justicia. Proporciona reconocimiento por el trabajo y los esfuerzos que hace la empresa para lograr la reinserción laboral de sus ex trabajadores. Facilita la toma de decisión de la gerencia en el momento apropiado, pues le entrega la certeza de

que los empleados desvinculados reciben un trato correcto y humano, es decir se fortalece la política de Recursos Humanos de la empresa.

Cuidado del clima organizacional. Evita que se deteriore el clima laboral y la moral de la organización, ayudar al personal desvinculado a conseguir otro empleo brinda una señal a los que se quedan sobre la clase de Cía. en la que están trabajando. Mantiene la motivación y la productividad de los empleados que quedan. Disminuye los conflictos laborales y la hostilidad y el enojo del personal hacia la compañía. Por último, se minimiza el impacto del cambio dentro de la compañía, evitando la caída de la atención al cliente y la productividad de la empresa.

10.3.2 Desventajas

Sobre estimación de los resultados: Las personas involucradas en este proceso de capacitación, pueden tener la idea errada de que el éxito es seguro y que cualquiera que se vea involucrado en el programa conseguirá un mejor empleo, esto genera expectativas demasiado elevadas que de no ser cumplidas, aumentará la frustración y disminuirá la autoestima de la persona. “Yo soy mi puesto”¹⁰

La persona suele confundir el trabajo con su identidad, por lo tanto las personas son incapaces de sentirse con la capacidad de hacer algo distinto a lo que hacían habitualmente. Cuando algo falla, se asume que “culpa de algún otro”, de modo que se hace más difícil cambiar o innovar porque “lo que se sabe” forma parte de la personalidad y el cambio la amenaza.

¹⁰ Senge, Peter; “la Quinta Disciplina” cap 2

10.4 CÓMO FUNCIONAN LAS AGENCIAS DE “OUTPLACEMENT”.

Los servicios de Outplacement pretenden que un trabajador o directivo encuentre en un plazo medio de tres a seis meses un nuevo empleo acorde a su nivel, dándole preparación, medios, ayuda e interviniendo activamente en el proceso de búsqueda de la manera más eficaz.

Es un servicio que contrata y paga la empresa del empleado afectado, es decir la empresa es el principal cliente de las agencias de Outplacement. Por lo tanto, es un beneficio más que ésta ofrece al trabajador, como parte del acuerdo de desvinculación. Las agencias de "Outplacement" no reciben honorarios de las empresas donde los candidatos se recoloquen, de modo que estas agencias se encuentran justo al lado opuesto de las agencias de selección de personal. En Francia, el surgimiento de cada vez más agencias de "Outplacement" casi ha conducido al colapso del mercado para las agencias de selección de personal y los headhunter. Porque para una empresa, que busca un directivo o un trabajador con determinadas características, las agencias de Outplacement realizan prácticamente el mismo servicio que sus antagonistas de la selección y del headhunting, sólo que gratis.

Además se debe tener presente que las agencias de “Outplacement” se niegan a la propuesta de un candidato a ser el la persona que pague el servicio. Por lo tanto la persona puede ponerse de acuerdo con la compañía donde ha trabajado, o acudiendo a cualquier otra empresa de un conocido, y pagándole a ella la cantidad para que ésta, por su parte, la abone finalmente a la cuenta bancaria de la agencia de “Outplacement”. Así, el cliente de la agencia es la empresa y ya no podrá negarse. Si la persona esta trabajando actualmente y puede convencer a la empresa de pagar el servicio, suponiendo que ésta tenga la intención de deshacerse de usted, tanto mejor, ya que los honorarios ascienden a montos relativamente altos.

No hay una garantía absoluta de éxito. Pero según algunos estudios las agencias de “Outplacement” que tienen una posición más baja, recolocan más del 70% de sus candidatos en un plazo de cuatro meses. Transcurridos siete u ocho meses desde el inicio del proceso, la cuota de éxito roza el 100%.

10.4.1 Pérdida de empleo y Outplacement.

En la mayoría de los casos, cuando la persona recibe la noticia del despido entra en un estado de shock, este efecto es aún más fuerte en individuos que ni siquiera se lo imaginaban, este estado llevan a las personas a entrar en un periodo de inmovilización, de no saber que hacer. Luego 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, depresión, etc.

Las personas desvinculadas una vez que han pasado por estas etapas, tratan de volver a recobrar la confianza y eligen entre dos 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 (esto ocurre principalmente en las situaciones en que se cuenta con un respaldo económico).

Cuando las personas logran encontrar un nuevo trabajo o pueden concretar un negocio propio les produce tranquilidad y sienten que se puede salir adelante y que el despido es una situación normal del ciclo de vida de la persona, es parte del proceso de madurez.

10.4.2 Rol del Outplacement.

El Outplacement es un programa contratado por la empresa por lo tanto al empleado junto con ser notificado de la decisión de despido, se le ofrece esta alternativa, la cual al principio no es tomada de muy buena forma, ya que generalmente no se maneja mucha información de lo que es el programa en sí ni de cuáles son sus ventajas. La persona está en shock, y cobra un papel fundamental el trabajo de los consultores de entregar una visión general y optimista de los beneficios del programa.

Una vez que la persona acepta participar de estos programas, empieza a ver que no es una mala opción, es más se dan cuenta que a medida que se van involucrando van sacando provecho de cada etapa.

Como se mencionó anteriormente la primera etapa por la que atraviesa la persona despedida es la del shock y sentimientos encontrados y depresión, esto concuerda con que la primera etapa de los programas de Outplacement sea la de “intervención”, “contención” o “definición”; es decir se entrega todo el apoyo psicológico necesario para supera de mejor forma la situación de “duelo” por la pérdida del empleo, el individuo recibe asesoría para evaluar sus capacidades, aptitudes, intereses, analizan su historia laboral cuáles son sus fortalezas y debilidades, con este conocimiento personal es más fácil en el futuro buscar un empleo que se acomode a lo que quiere la persona. Luego de la superación de esta etapa se pasa a la siguiente.

En la siguiente parte del programa “Proyecto personal” o “preparación estratégica” el individuo esta más tranquilo y por lo tanto puede crear una estrategia de marketing personal, es decir estudiando sus habilidades y capacidades y en conjunto con el estudio del mercado, se prepara al individuo para empezar con la

búsqueda de empleo, se enseña la administración de la “red de contactos” esta es una herramienta.

fundamental, ya que es el principal método de reubicación (el 73% de las personas encuentra trabajo a través de este), se enseña a preparar un curriculum eficiente, profesional y moderno, que contenga la descripción de resultados y logros que valora el mercado, es importante que la persona aprende también a realizar las entrevistas de la mejor forma posible, con todas estas herramientas la persona obtiene ventajas comparativas al resto de la masa laboral que busca empleo, la persona maximiza la manera de buscar trabajo y el tiempo que dedicará a esta actividad. Por último es destacable también el apoyo que presta el Outplacement a aquellas personas que se deciden por la creación de un negocio propio ya que existen planes especiales para ellos.

Por último el Outplacement presta asesoría hasta que el individuo ya se siente confiado de seguir solo, esto se da cuando este ya a empezado su proceso de búsqueda. En este punto se debe hacer una consideración importante y es que el programa generalmente es contratado con un tiempo de duración fija (estos planes pueden ir desde 8 horas. los más cortos - generalmente para despidos colectivos – hasta los 2 meses), al cabo de este tiempo la persona debe seguir sola, aprovechando todas las herramientas entregadas, aunque en algunos casos esta puede seguir pidiendo asesoría; hay pocos casos en que las empresas contratan planes de duración indefinida y esto depende exclusivamente de las consideraciones de la gerencia, que se basan en los recursos disponibles y en las características de la persona que se esté desvinculando.

Hasta el momento se han analizados las ventajas que aporta el Outplacement a la persona en una situación de despido, pero como en toda situación las agencias se han tenido que ver enfrentadas a algunas dificultades en relación con el trato con las personas, estas fundamentalmente radican en que la persona no se logra

convencer de las ventajas que puede sacar del programa, y por lo tanto nunca se involucran por completo, con lo cual no obtienen los resultados esperados y por lo tanto quedan con un sentimiento de frustración; otro problema es la idea errada que tienen algunos individuos de que con el solo hecho de participar en el programa, se asegura una oferta de trabajo, esto no es así ya que a la persona se le entregan herramientas que facilitan la labor, es “deber” de cada uno poner el esfuerzo necesario en la utilización correcta de estas, para conseguir un nuevo empleo. Como lo plantea la Sra. Pamela Gutiérrez “Su trabajo ahora, es buscar trabajo”.

En conclusión, el Outplacement aporta un gran apoyo tanto emotivo, como en metodologías claras y técnicas eficientes, para un buen análisis de la situación actual y futura, de esta manera se obtienen herramientas valiosas y efectivas que ayuden a la persona a alcanzar el éxito en la búsqueda de un nuevo empleo.

10.4.3. Outplacement colectivo.

El programa de desvinculación desde sus inicios estuvo pensado para ayudar a superar el trauma de los empleados de cargos superiores que se veían enfrentados al despido, pero hoy en día con la evolución que ha tenido la economía y las políticas de las empresas, con el aumento de las fusiones y adquisiciones y con los avances de la tecnología, el programa de Outplacement ha comenzado a extenderse a los empleados de cargos medios.

Los programas que están orientados a este segmento base de empleados, difieren de los que se le ofrece a los empleados de cargos más altos, ya que se trata de programas grupales. Por lo tanto la capacitación ya no es individual y por lo tanto los consultores deben realizar un trabajo que ayude a todos los participantes a utilizar las herramientas de la mejor forma posible, se debe lograr la integración

del grupo, es decir estos deben trabajar y participar en beneficio de todos de esta forma es más fácil que cada uno individualmente saque provecho.

Al igual que los programas individuales, el Outplacement masivo consta de las mismas etapas relevantes, “análisis de la situación”, “intervención” y “seguimiento”, etapas que en este caso son realizadas en grupo, también se generan un mundo de oportunidades para los participantes ya que estos son capaces de manejar de mejor formas las herramientas necesarias para la búsqueda de empleo. Por ejemplo, generalmente los más afectados con una situación de despido, sobretodo en la parte económica, son los empleados de menor cargo ya que ganan un menor sueldo, por lo tanto para ellos es urgente conseguir un nuevo empleo lo antes posible, con las herramientas entregadas se disminuye el tiempo de reubicación. Otras de las ventajas para estos trabajadores son que se les enseña la mejor forma de utilizar el computador, internet, las redes de contacto, la construcción de un buen curriculum, se les enseña la manera de presentarse a una entrevista, etc.; todos estos elementos son fundamentales para generar una ventaja comparativa con otros trabajadores en igual condición de cargo y capacidad laboral, pero que no participan en el programa.

Dentro de las dificultades que se han observado a medida que se han desarrollado estos programas, se pueden mencionar como las comunes, el que la gente pida la plata en vez de participar del proceso de capacitación, esto es imposible ya que los programas son voluntarios y al ser grupales el “costo por persona es irrelevante como para pensar en entregar la plata”¹¹

Otro problema que surge, se refiere a la especialización de la gente, ya que en muchos de los casos de los que se tiene referencia se ha tenido que realizar un trabajo de resocialización, es decir se debe trabajar en una reconversión de las

¹¹ Hörmann, Carolina, DBM Chile.

capacidades personales, ya sea que se trate de la capacidad comunicacional, modales y forma y/o segmentación de la búsqueda.¹²

Depende de la evolución de la visión de la gestión de recursos humanos y de consideraciones personales internas de cada una de las empresas.

10.4.4 Planificación de la Desvinculación de Personal¹³

La manera de encarar la reducción de personal afecta fuertemente la calidad de los resultados, tanto al interior de la organización, sobrevivientes y productividad, como a los mismos individuos que son desvinculados. Por esto el proceso de reducción de personal debe ser una decisión planificada y conducida en forma meticulosa para alcanzar los propósitos que la inspiran. Para lograr esto se deben considerar tres etapas básicas, en todo proceso de desvinculación.

Decisión y anuncio de la reducción de personal: En esta fase se debe establecer el número de personas que involucra y los criterios a utilizar. Esta es una labor compleja y delicada, ya que aparte de la carga emocional que implica esta decisión trae consecuencias para el funcionamiento operativo y estratégico de la empresa. Es importante tener en cuenta que la reducción de personal es un proceso de cambio, donde se deberá anticipar las actividades que se deberán llevar a cabo en las etapas siguientes. Es importante que la alta gerencia sepa de la gran responsabilidad que tiene en esta materia y del liderazgo que debe ejercer durante todo el proceso.

Materialización o ejecución de los despidos: Se hace realidad la reducción de personal, esto supone un diseño y ejecución de un programa mediante el cual se llevan a cabo los despidos propiamente tales. En esta etapa cobra vital

¹² Obregón C., Pablo "El Mercurio, 15 Oct. 2002"

¹³ Acuña A., Eduardo, "Mitos y métodos de la reducción de personal" Acuña A., Eduardo, "Reducción de personal: efectos conducción y actores"

importancia el papel de las comunicaciones la cual debe explicar a la gente de la empresa la decisión que se ha tomado y las razones que se consideraron. A las autoridades en general les compete un protagonismo que ponga de manifiesto su interés ante lo delicado de la situación y que los comprometa a estar atentos para que se cumplan las actividades programadas y/o corregir los imprevistos que puedan surgir. Las jefaturas directas del personal desvinculado debe asumir la responsabilidad de entregar reconocimiento, apoyo y clarificar los tiempos y formas en que se debe materializar el termino del vínculo laboral. El trato que la empresa brinda a los afectados será constantemente evaluado por parte de la gente que permanece en la empresa, ya que este podría ser un precedente de una situación futura. Las autoridades deben comprometerse con el destino de la empresa y la situación que afecta a los trabajadores, especialmente la de aquellos que tendrán que dejar la empresa. ¹⁴

Fase de Ajustes: El propósito aquí es reconstituir la confianza y moral de trabajo que inevitablemente se ha visto deteriorada por la incertidumbre y conmoción que provocan los despidos. Un evento de reducción de personal cuestiona los supuestos básicos de las relaciones laborales, como son el sentido de pertenencia, las recompensas materiales, sociales y de progreso, el significado de la vida, la dedicación y compromiso con las tareas y la empresa. Por esto los profesionales del área de recursos humanos deben involucrarse en la reparación del clima laboral, se debe renovar la confianza, entusiasmo y compromiso por parte de los trabajadores hacia la empresa, de esta forma se trata de mantener el desempeño y por consiguiente no se compromete la productividad de la empresa. En definitiva los procesos de reducción de personal, deben ser cambios planificados y transparentes, en que la alta gerencia debe tener la capacidad de conducir el proceso con respaldo, solidaridad, apoyo y claridad, para que sigan un curso razonable de control y de orden, de manera de hacer menos traumático todo el cambio organizacional que se produce.

¹⁴ Ibíd. p35

10.4.5. Importancia del Outplacement en la política de desvinculación

Como ya se ha mencionado la reducción de personal se ha convertido en una alternativa cada vez más utilizada por las empresas dado las tendencias macroeconómicas de hoy en día, de esta “manera las empresas crecen en flexibilidad y competitividad en una economía cada vez, más globalizada, heterogénea, de gran competencia e interdependencia”¹⁵

Por otro lado hay que mencionar que dentro de la Gestión de Recursos Humanos, la preocupación por el personal ha ido tomando más fuerza, y por lo tanto todo acto que se realice y pueda afectarlo, afectará inevitablemente el desempeño y por lo tanto la productividad y resultado económico de la empresa.

Dadas estas razones podemos decir que el proceso de Outplacement esta siendo una alternativa cada vez más considerada por las empresas como una forma de manejar más eficiente, clara, y sinceramente todo proceso de desvinculación laboral, además de ser una alternativa que genera beneficios para la persona que pierde su empleo, por lo tanto muestra una buena imagen de la empresa tanto al interior de esta como a sus clientes. Otras razones menos usuales por las cuales se ha implementado el programa de Outplacement son la de reorientación de la persona en un determinado cargo, en el cual no se ha prestado un buen desempeño; o por que la persona que se quiere desvincular ha sido parte importante en el crecimiento de la empresa y por lo tanto con este programa la empresa aminora el sentimiento de “culpabilidad”, del despido de esta. ¹⁶

Ahora bien las políticas de Outplacement deben ser direccionadas desde la alta gerencia y deben ayudar a mantener la paz laboral y a aliviar las tensiones que

¹⁵ Acuña A., Eduardo, “Reducción de personal: efectos, conducción y actores”

¹⁶ *Ibíd.* P38

produce la situación de reducción de personal. Para que el Outplacement tenga un efecto positivo en la política de desvinculación, se deben seguir ciertos patrones, que a su vez hacen que el proceso de despido de personal cumpla con las características de ser claro, transparente, efectivo, etc. Se debe tener presente que las decisiones de retiro deben ser asistidas por personal con experiencia e involucrar activamente a la dirección de la empresa, se debe causar el menor impacto económico, productivo y laboral, el proceso debe ser producto del consenso y participación de todos los actores de la empresa, para así evitar el deterioro del clima laboral, no se debe postergar su inicio una vez que este sea necesario y se debe señalar un tiempo máximo de duración del proceso, al personal hay que tratarlo con humanismo y confidencialidad, y por último las indemnizaciones que se den a las personas deben ser justas y equitativas. A través de esta política el Outplacement lograra tener el efecto positivo que se desea y espera que tenga tanto en el ámbito de los individuos que son beneficiados como al interior de la empresa.

Como ya se ha dicho el Outplacement ha generado una serie de ventajas para las empresas, que transformado el proceso de despido de una situación traumática a una experiencia de la que se puede sacar provecho (sobre todo para la persona que participa del proceso).

A modo de resumen dentro de las ventajas, tenemos que se facilita la toma de decisión, ya que se tiene certeza de que el empleado recibirá un trato justo, se mantiene el clima laboral estable, se refuerza la lealtad de los sobrevivientes, se demuestra una imagen positiva dentro y fuera de la empresa, etc. todas estas ventajas ayudan a fortalecer la política de Recursos Humanos.

11. RESULTADOS

En la primera fase del diseño del proceso de desvinculación laboral asistida para la empresa comunicación celular S.A (Claro S.A) se tenían muchas expectativas en cuanto la aceptación por parte de sus directivos, debido a la realidad en que son tomados algunos procesos y políticas de gestión humana como áreas poco aportantes que no generan valor agregado, ni buenos resultados, el reto de evidenciar en la empresa la necesidad de incorporar el proceso a su área de gestión humana, se facilitó a través de la aplicación de una entrevista (anexo 1), que permitió realizar el diagnóstico y confirmar la necesidad de humanizar procesos a través de los jefes de gestión humana, quienes ven viable la aplicación del proyecto.

Se buscó que la organización Comunicación celular S.A (Claro S.A), basada en el principio de responsabilidad social empresarial, incluyera como objetivo o política corporativa, la implementación del proceso el cual a través de sus fases puede garantizar el éxito de la puesta en marcha del proyecto; estas incluyeron como primer momento el análisis funcional de la situación del personal en condición de desvinculación, buscando de esta manera determinar las competencias y habilidades que posee la personas y la necesidad de incorporar unas nuevas que le permitan tener mayores oportunidades en el mercado laboral, en segundo lugar se realiza la intervención psicológica a través de evaluaciones psicométricas , que permitan medir motivación y condiciones de su estructura personal, en tercer lugar se obtienen unos resultados que permitirán definir si el empleado necesita una nueva oportunidad laboral en su mismo campo de acción, algo diferente o si por el contrario es viable que se le apoye en la realización de un proyecto independiente, finalmente se pone en marcha el plan de acción desarrollado según las necesidades y características del personal para proceder con la evaluación y seguimiento del proceso .

La elaboración del proyecto es solo el primer paso, la implementación como tal en el orden de sus fases es la que finalmente podrá validar la información y confirmar los resultados que se esperan obtener con la población en situación próxima a ser desvinculados, los cuales son el principal objeto a ser beneficiada, de esta manera la empresa podrá comprender y administrar adecuadamente el proceso y tomarlo como un compromiso moral que engrandecerá y realzará los valores de la organización.

11.1 DISEÑO INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

Encuesta sobre la aplicación de procesos de desvinculación laboral asistida en la organización comunicación celular claro s.a.

Entendiendo la **Desvinculación Laboral Asistida**, como el 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.

1. ¿En la organización Comunicación Celular S.A. (Claro S.A.) se realizan procesos de Desvinculación Laboral Asistida?

SI____ **NO**____

2. ¿Considera usted que la organización con la que trabaja apoya políticas de responsabilidad Social?

SI____ **NO**____

3. ¿Piensa que la desvinculación laboral asistida aporta grandes beneficios para la organización?

SI____ **NO**____

4. ¿Desearía que este proceso se convirtiera en una política fija en la organización Comunicación Celular S.A. (Claro S.A.)?

SI___ **NO**___

5. ¿Sus jefes le han hablado del proceso de Desvinculación Laboral Asistida?

SI___ **NO**___

6. ¿Se siente satisfecho con el proceso que se realiza con los empleados desvinculados?

SI___ **NO**___

7. ¿Si este proceso se llevara a cabo en la compañía, sería precursor de este?

SI___ **NO**___

8. ¿Considera importante el apoyo y asesoría Psicológica en el proceso de Desvinculación Laboral asistida?

SI___ **NO**___

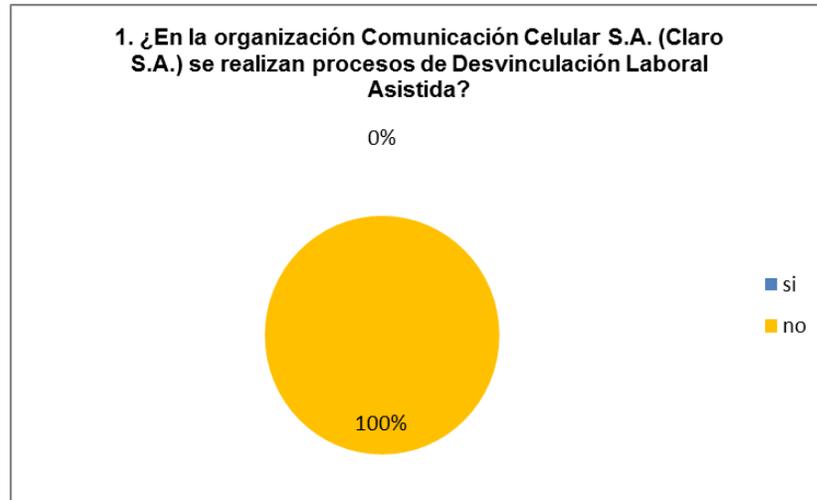
9. ¿Se siente usted apoyado por la empresa en situaciones de crisis?

SI___ **NO**___

La siguiente encuesta se realizó a 20 consultores de acuerdo a su cargo, puesto que en la empresa hay 2 clases de consultores estos son operativos y administrativos, para lograr más objetividad se seleccionó aleatoriamente. La cantidad suministrada por la empresa fue restringida.

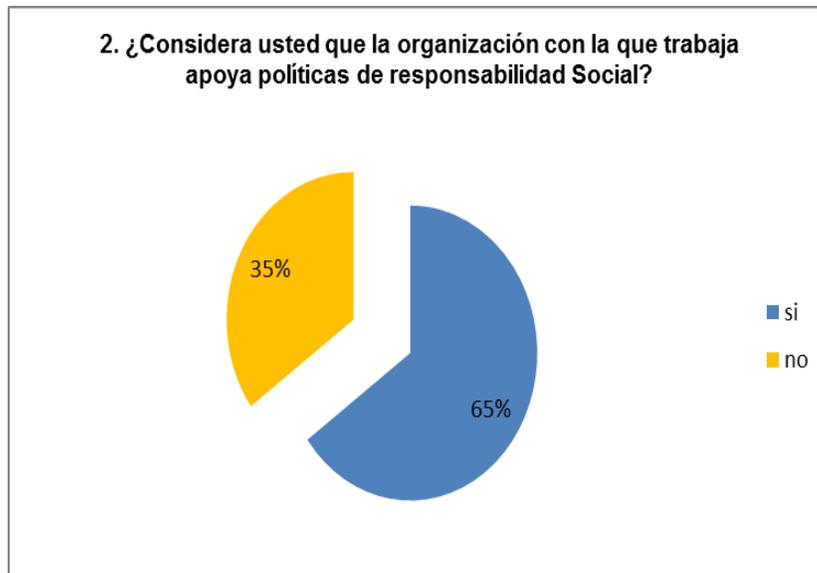
11.2 RESULTADOS

Gráfica 1. Realización proceso de desvinculación laboral asistida



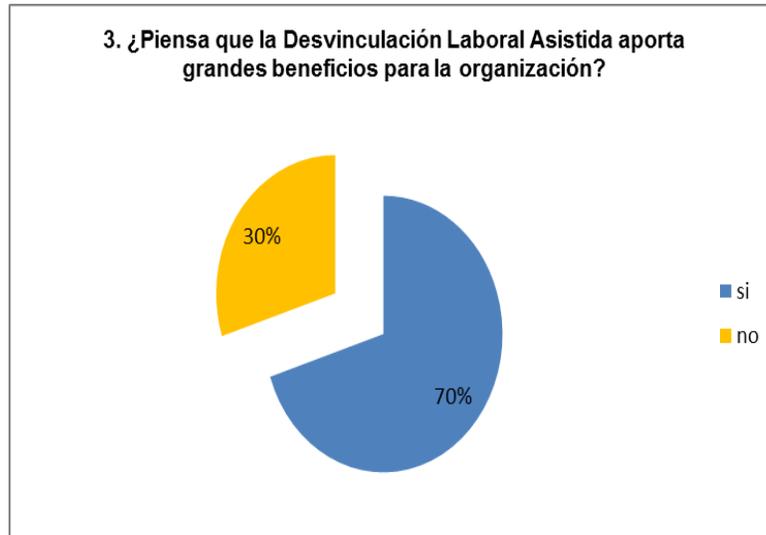
Fuente: Elaboracion propia

Gráfica 2. Apoyo de políticas de Responsabilidad Social



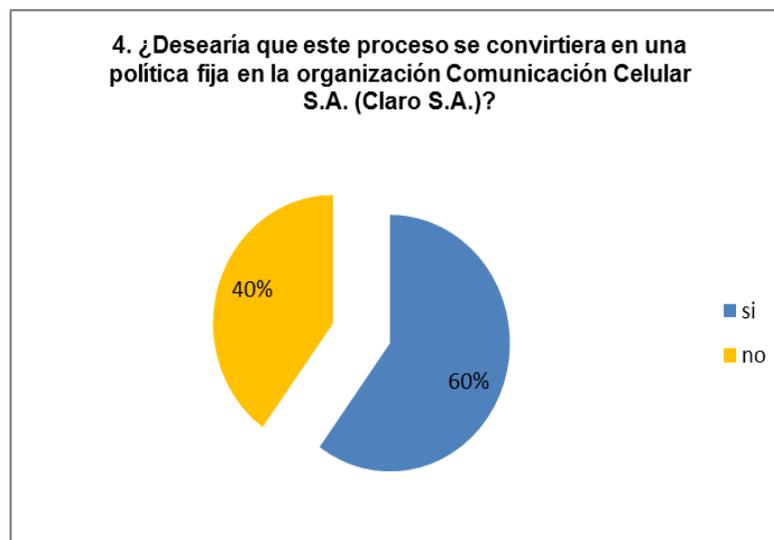
Fuente: Elaboracion propia

Gráfica 3. Piensa que la desvinculación laboral asistida aporta grandes beneficios para la organización.



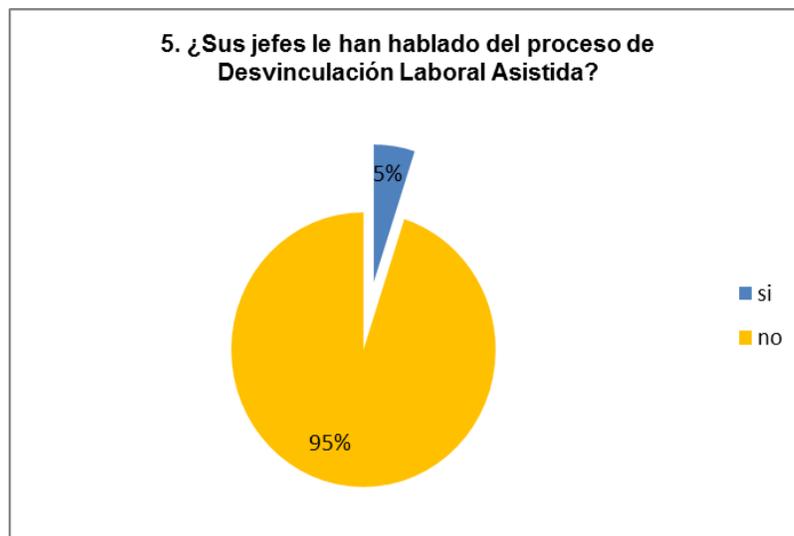
Fuente: Elaboracion propia

Gráfica 4. Desearía que este proceso se convirtiera en una política fija en la organización Comunicación Celular S.A.



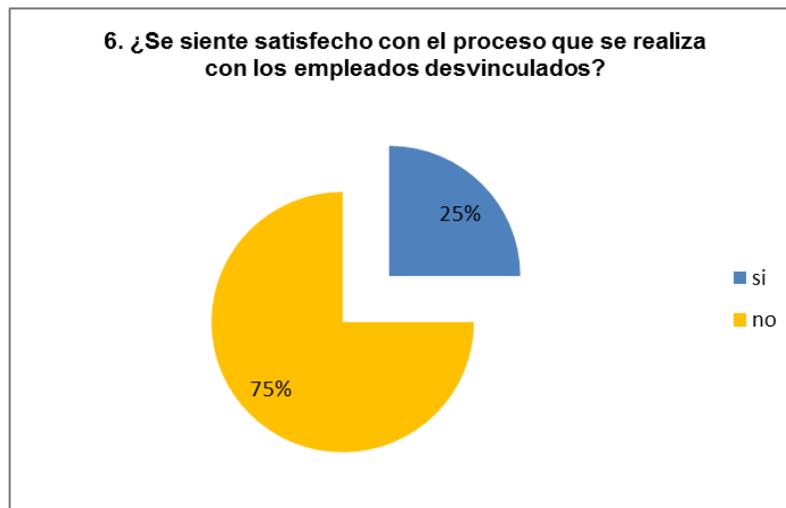
Fuente: Elaboracion propia

Gráfica 5. Los jefes han hablado del proceso de desvinculación asistida



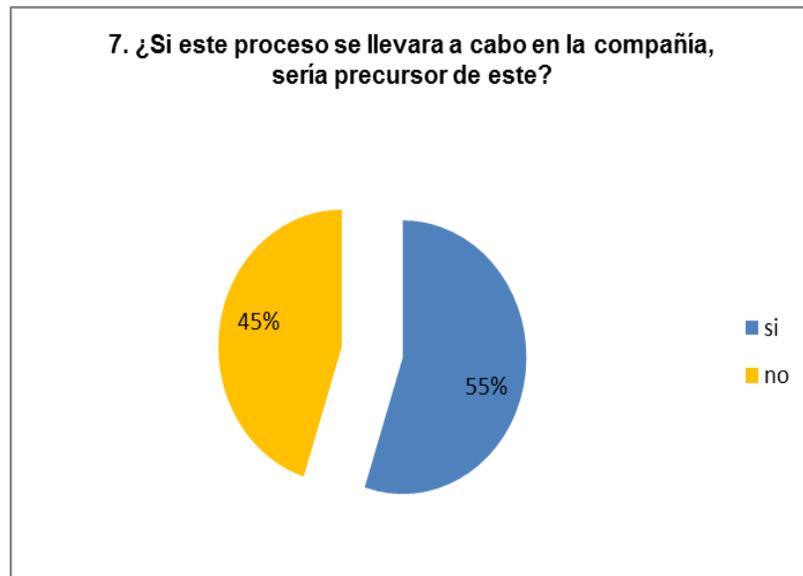
Fuente: Elaboracion propia

Gráfica 6. Satisfacción con el proceso que realiza con los empleados desvinculados.



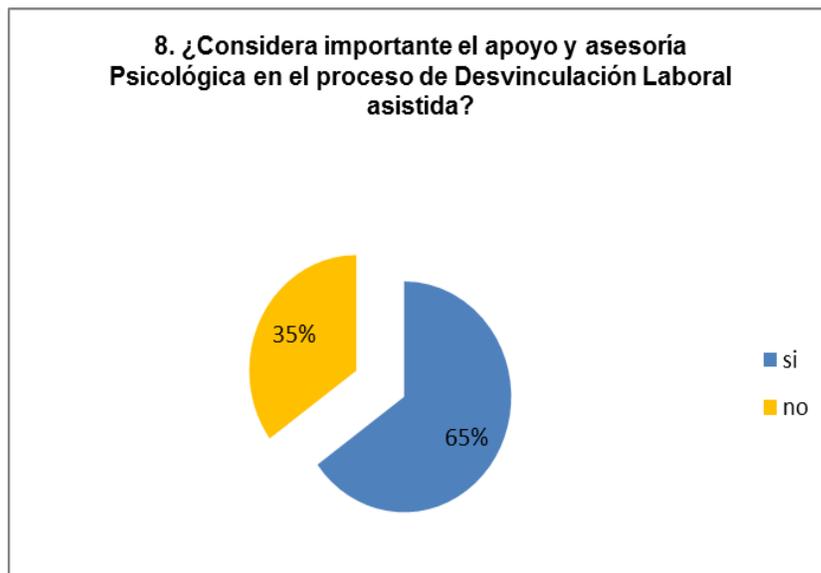
Fuente: Elaboracion propia

Gráfica 7. Si este proceso se llevara en la compañía, sería precursor de éste.



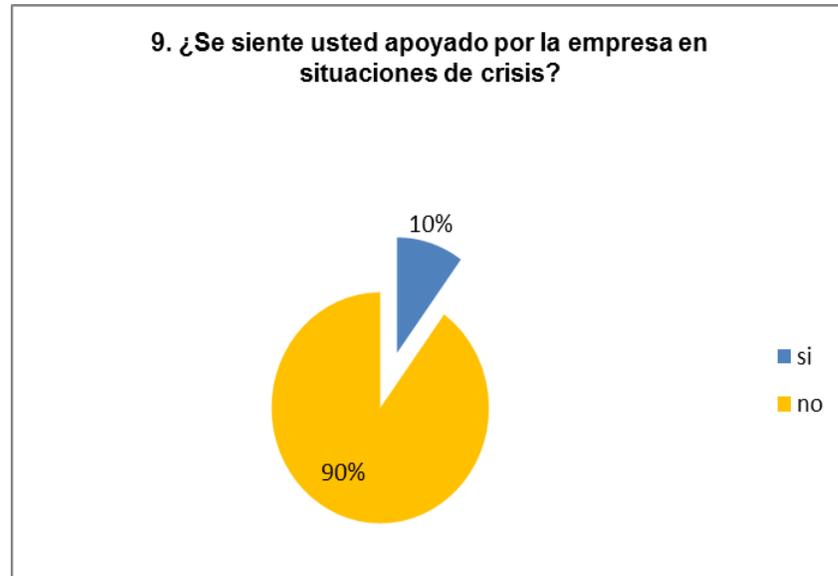
Fuente: Elaboracion propia

Gráfica 8. Importancia del apoyo y asesoría psicológica en el proceso de desvinculación laboral asistida.



Fuente: Elaboracion propia

Gráfica 6. Apoyo en la empresa en situaciones de crisis.



11.3 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN Y DE LAS CONDICIONES DE SALIDA DEL EMPLEADO.

11.3.1 Las políticas de desvinculación.

- La Desvinculación laboral asistida es un programa el cual se aplica a los colaboradores, sin importar jerarquización establecida en la compañía.
- Se diseñó con el objetivo de eliminar situaciones que pueden llevar a un retroceso de las funciones y procedimientos de la compañía.
- Permite un entrenamiento de parte de los empleados, para mejorar la productividad y un alza en el clima laboral
- Dicho proceso se convierte en parte fundamental de las generalidades de los Recursos Humanos de la organización
- Debe ser clara y transmitida en la totalidad de la organización para lograr un conocimiento claro de todos los empleados.
- Debe involucrar activamente a los jefes de la organización

- Debe agregar valor al recurso humano de la organización, evitando que se convierta en un proceso ineficiente, poco oportuno y objetivo para la entidad.
- Aceptar el apoyo de medios y herramientas para la reinserción de los trabajadores que deben abandonar la organización

11.4 ESTRATEGIAS PARA EL EMPLEADO

Según (Eslava 2006) “la evaluación, identificación de capacidades, puntos fuertes y débiles:

Inicialmente, se debe orientar utilizando creativas estrategias para que el colaborador responda las siguientes preguntas:

- ¿Cómo soy? (Diagnóstico de personalidad)
- ¿Qué me gusta hacer? (Diagnóstico de motivaciones)
- ¿Que se? (Diagnóstico de conocimientos)
- ¿Que se hacer con éxito? (Diagnóstico de competencias)
- ¿Qué quiero hacer en los próximos años? (Diagnóstico de expectativas y ambiciones)

En este punto es posible identificar si la persona que finaliza su vínculo laboral, tiene como objetivo continuar en el ámbito laboral o culminar con actividades laborales, según sea el caso es necesario especificarlo con el fin de orientar el proceso en las siguientes fases a adquisición y entrenamiento de habilidades para probabilizar la reacomodación laboral o por el contrario orientar el proceso a generar nuevas actividades en el ámbito personal y de recreación que permitan a la persona llevar una vida activa.

Si el colaborador tiene como objetivo reingresar al mercado laboral, es importante a partir del diagnóstico de competencias y conocimientos, identificar cual es el mercado para el cual presenta mayores posibilidades de inserción y por otro lado cuales son las debilidades presentes con el fin de atacarlas.

Entrenamiento y preparación de búsqueda de empleo. En esta fase, el objetivo es brindar herramientas con el fin de que el candidato adquiera habilidades necesarias para la búsqueda exitosa de empleo, para ello se pueden utilizar técnicas como juego de roles, entrevistas y reestructuración de la hoja de vida. Es importante que a partir del diagnóstico realizado previamente, se identificaron brechas y debilidades, si considera es relevante realizar algún tipo de entrenamiento extra es posible hacerlo.

Campaña de búsqueda activa. Es necesario identificar si el candidato conoce y maneja los actuales medios de búsqueda de empleo, si no es así debe orientarse al entrenamiento del manejo de estas herramientas, dadas por la organización si es posible, un valor agregado es poder contactar convenios con otras organizaciones que permitan generar alianzas de entre organizaciones y así posibilitar aun más la inserción laboral de los colaboradores.

Seguimiento. Es necesario especificar fechas de encuentro con el colaborador con el fin de identificar si fue posible la adhesión al mercado laboral y si es así culminar el proceso de Desvinculación Laboral o de lo contrario, si no ha logrado ubicarse laboralmente, ahondar más en el proceso”¹⁷.

¹⁷ Eslava, E. (2006). Recursos humanos y organización. *Outplacement: "un adiós con menos dolor"*. Recuperado de: (<http://www.degerencia.com/eeslava>)

12.CONCLUSIONES

Los diferentes modelos gerenciales, ofrecen diversas herramientas al servicio de las organizaciones para la optimización de sus procesos, lastimosamente se encuentran aún organizaciones que aunque cuentan con presupuesto adecuado, no invierten en el bienestar laboral de sus colaboradores.

La desvinculación laboral asistida es un proceso que debe asumirse con responsabilidad, teniendo en cuenta que este aporta al bienestar tanto de los colaboradores salientes, como los que quedan en la organización y su planta directiva, generando sentido de pertenencia y un mejor clima laboral, puesto que este logra proporcionar un sentimiento de compromiso y que cuentan con una empresa que siempre propende el bienestar de sus colaboradores.

Finalmente concluimos que la mala administración del talento humano de las organizaciones, en muchas ocasiones se da desde los limitantes que los altos directivos imponen, pues en la necesidad de estar siempre reduciendo costos, dejan de lado la inversión en procesos que ellos consideran poco productivos, olvidando la actualización que el medio constantemente exige para garantizar posicionamiento y reconocimiento, lo cual la mayoría de veces se logra desde esa misma imagen que se proyecta a través de la administración y buena gestión que se hace de todos sus recursos incluyendo el talento humano como uno de los principales.

13. RECOMENDACIONES

Se recomienda desde un punto de vista social que se incluya en los ítems de la responsabilidad social el diseño e implementación de un plan de desvinculación asistida ya que es necesario que dentro de la empresa haya una orientación tanto vocacional (proyecto de vida) como emocional no solo de los ex empleados sino de los vinculados de la empresa.

Asimismo se recomienda que la implementación del proceso este a cargo de personal idóneo, ya que ha existido la falsa creencia que este proceso solo consta de “capacitaciones” y no es así, este procedimiento abarca todos los aspectos mental, físico y emocional del empleado y/o empleador; Es importante también que este proceso se acoja como parte de la cultura organizacional, proporcionando con esto seguridad y confianza a los miembros de la organización. Finalmente se recomienda a los empresarios administrar positivamente sus áreas de gestión humana, priorizando su talento humano como un activo estratégico con el fin de evitar pérdidas innecesarias, que quizás en muchas ocasiones pueden ser dadas por falta de capacitación y políticas claras que den importancia al empoderamiento de los colaboradores.

BIBLIOGRAFÍA

ALLES, Marta. Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias. Segunda edición. Argentina, Granica. Abril del 2008.

LOPEZ MENA, Luis. La desvinculación asistida, (Outplacement) y la continuidad en el empleo: revista de psicología de la Universidad de Chile. Santiago. 1997. Vol. VI

LÓPEZ O. Carlos, Diccionario de la lengua española. Octava edición. Colombia, Carvajal s.a., 1987.

OBREGÓN Castro, Pablo, "El Mercurio", 15 oct. 2002

REBAI, Flavia. Programa de desvinculación asistida por la empresa: Red revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal. 2006. Vol. 9. ISSN 0329-3475

WEBGRAFIA

Eslava, e. (2006). Recursos humanos y organización. outplacement: "un adiós con menos dolor". (en línea). Recuperado de: (<http://www.degerencia.com/eeslava>)

López-Mena, Luis; "la desvinculación asistida (outplacement) y la continuidad en el empleo". (en línea). Consultado el 11 de octubre de 2012

Metodología de la investigación. (en línea). Recuperado de: www.monografias.com/trabajos/investigacioncualitativa/investigacion-cualitativa. Consultado 11 de octubre de 2012

Noemagico.blogia.com/la investigación descriptiva. (en línea). Consultado el 11 de octubre de 2012

Senge, peter; "la quinta disciplina". (en línea). Recuperado de: Consultado el 11 de octubre de 2012

Wordreferece. (en línea). Recuperado de: <http://www.wordreference.com/sinonimos/plantear>. Consultado 26 de agosto de 2012

ANEXO A

ENCUESTA SOBRE LA APLICACIÓN DE PROCESOS DE DESVINCULACIÓN LABORAL ASISTIDA EN LA ORGANIZACIÓN COMUNICACIÓN CELULAR CLARO S.A.

Entendiendo la **Desvinculación Laboral Asistida**, como el 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.

1. ¿En la organización Comunicación Celular S.A. (Claro S.A.) se realizan procesos de Desvinculación Laboral Asistida?

SI____ **NO**____

2. ¿Considera usted que la organización con la que trabaja apoya políticas de responsabilidad Social?

SI____ **NO**____

3. ¿Piensa que la desvinculación laboral asistida aporta grandes beneficios para la organización?

SI____ **NO**____

4. ¿Desearía que este proceso se convirtiera en una política fija en la organización Comunicación Celular S.A. (Claro S.A.)?

SI____ **NO**____

5. ¿Sus jefes le han hablado del proceso de Desvinculación Laboral Asistida?

SI____ **NO**____

6. ¿Se siente satisfecho con el proceso que se realiza con los empleados desvinculados?

SI___ **NO**___

7. ¿Si este proceso se llevara a cabo en la compañía, sería precursor de este?

SI___ **NO**___

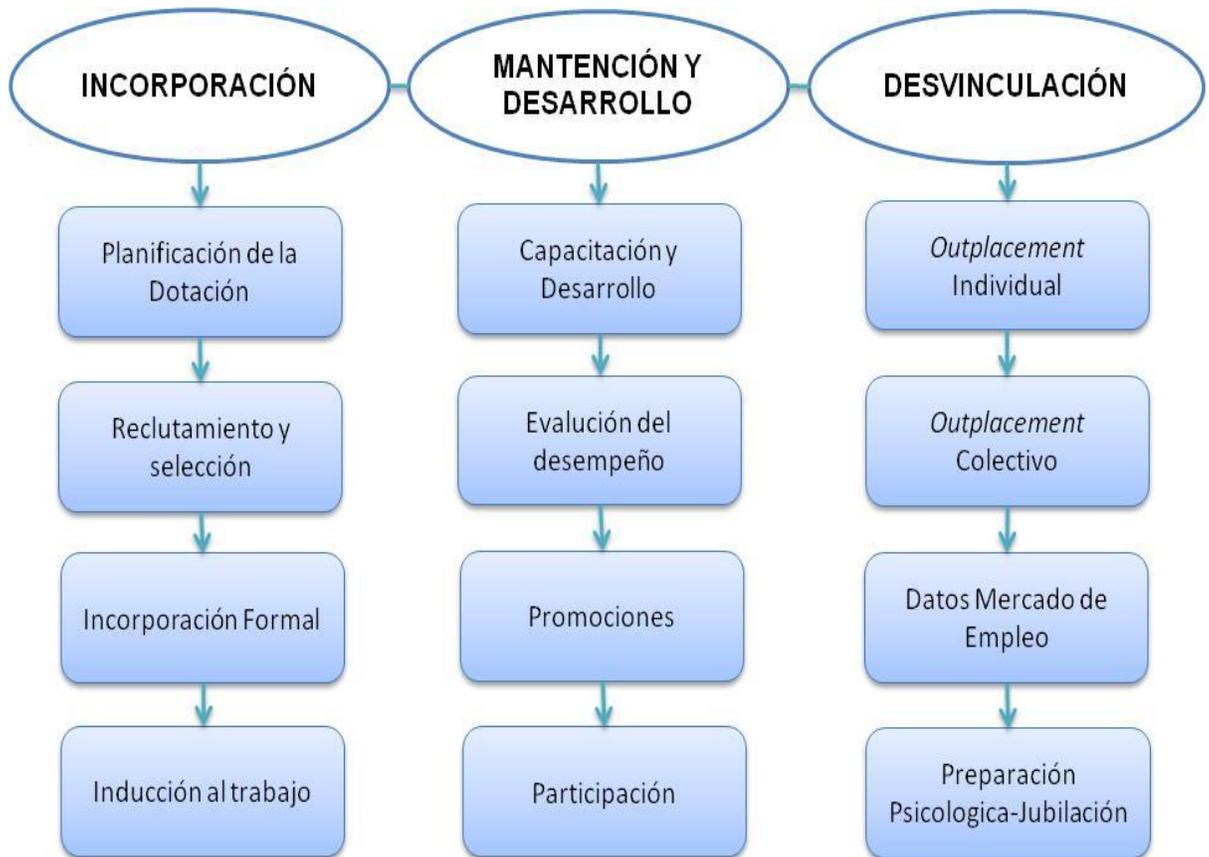
8. ¿Considera importante el apoyo y asesoría Psicológica en el proceso de Desvinculación Laboral asistida?

SI___ **NO**___

9. ¿Se siente usted apoyado por la empresa en situaciones de crisis?

SI___ **NO**___

ANEXO B
PLAN DESVINCULACIÓN ASISTIDA¹⁸



¹⁸ LOPEZ MENA, Luis. La desvinculación asistida, (Outplacement) y la continuidad en el empleo: revista de psicología de la Universidad de Chile. Santiago. 1997. Vol. VI. P, 5