



**Universidad
Israel**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL
ESCUELA DE POSGRADOS “ESPOG”**

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Resolución: RPC-SO-22-No.477-2020

PROYECTO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGISTER

Título del proyecto:
Diseño de un programa de outplacement (Desvinculación asistida) en la empresa ECAUTE C. LTDA. Para el segundo semestre del 2022
Línea de Investigación:
Gestión integrada de organizaciones y competitividad sostenible
Campo amplio de conocimiento:
Administración
Autor/a:
Chuquín Suárez Andrea Elizabeth
Tutor/a:
Pérez Manosalvas Héctor Sebastián

Quito – Ecuador

2022

APROBACIÓN DEL TUTOR



Yo, Héctor Sebastián Pérez Manosalvas, con C.I: 1721529186 en mi calidad de Tutor del proyecto de investigación titulado: Diseño de un programa de outplacement (desvinculación asistida) en la empresa ECAUTE C. LTDA. para el segundo semestre del 2022. Elaborado por Andrea Elizabeth Chuquín Suárez, con C.I: 1719368688, estudiante de la Maestría: en Gestión del Talento Humano de la **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL (UISRAEL)**, como parte de los requisitos sustanciales con fines de obtener el Título de Magister, me permito declarar que luego de haber orientado, analizado y revisado el trabajo de titulación, lo apruebo en todas sus partes.

Quito, 7 de abril del 2022

Tabla de contenidos

INFORMACIÓN GENERAL.....	1
Contextualización del tema.....	1
Problema de investigación.....	2
Objetivo general.....	2
Objetivos específicos.....	2
Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos:.....	2
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....	4
1.1. Contextualización general del estado del arte.....	4
CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO.....	10
2.1. Proceso investigativo metodológico.....	10
2.1.1 Enfoque de la investigación.....	10
2.1.2 Tipo de investigación.....	10
2.1.3 Población y muestra.....	10
2.1.4 Métodos, técnicas e instrumentos.....	10
2.1.5 Proceso de outplacement.....	11
2.2 Análisis de resultados.....	12
CAPÍTULO III: PROPUESTA.....	18
3.1 Fundamentos teóricos aplicados.....	18
3.2 Descripción de la propuesta.....	20
3.3 Validación de la propuesta.....	29
3.4 Matriz de articulación de la propuesta.....	34
CONCLUSIONES.....	36
RECOMENDACIONES.....	37
BIBLIOGRAFÍA.....	38
ANEXO 1 CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA LA PARTICIPACIÓN EN LAS ENTREVISTAS EN EL PROGRAMA DE OUTPLACEMENT.....	1
ANEXO 2 GUÍA DE ENTREVISTA DESVINCULACIÓN FORZADA – DESPIDO.....	3
ANEXO 3 GUÍA DE ENTREVISTA DESVINCULACIÓN VOLUNTARIA – RENUNCIA.....	4
ANEXO 4 GUÍA DE ENTREVISTA DESVINCULACIÓN NATURAL – JUBILACIÓN.....	5
ANEXO 5 CUESTIONARIO DE ACONTECIMIENTOS VITALES.....	6
ANEXO 6 TEST DE PERSONALIDAD BIG FIVE.....	8
ANEXO 7 ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL PROGRAMA DE OUTPLACEMENT.....	13

Índice de tablas

Tabla 1 Personal Desvinculado.....	13
Tabla 2 Resultados de entrevistas de desvinculación	15
Tabla 3 Puntajes obtenidos con la aplicación del Cuestionario de Acontecimientos Vitales	16
Tabla 4 Descripción de perfil de validadores.....	29
Tabla 5 Criterios de Evaluación	30
Tabla 6 Escala de evaluación de criterios	31
Tabla 7 Preguntas Instrumento de validación	31
Tabla 8 Respuestas de la validación	33
Tabla 9 Matriz de articulación	34

Índice de figuras

Figura 1 Grupos del Test de Personalidad Big Five.....	7
Figura 2 Proceso de Outplacement	11
Figura 3 Porcentajes de personal desvinculado periodo octubre 2021 - febrero 2022	14
Figura 4 Porcentajes de resultados obtenidos en el cuestionario de acontecimientos vitales	16
Figura 5 Dimensiones de clima organizacional - diferentes autores	18
Figura 6 Estructura general de la propuesta	27
Figura 7 Beneficios del programa de outplacement	28
Figura 8 Técnicas empleadas en el programa de outplacement	29

INFORMACIÓN GENERAL

Contextualización del tema

Debido a la pandemia, empresas de todos los países se vieron afectadas por el cese de sus actividades y por las limitaciones impuestas por los gobiernos para el desarrollo de sus labores, lo cual llevó a las empresas a disminuir sus ventas o en algunos casos la falta total de ventas, razones que repercutieron en el aumento del recorte de personal y despidos masivos. Para aquellos trabajadores que no fueron despedidos en los recortes de personal, el clima laboral empeoró debido a que no sienten la seguridad de mantener sus trabajos.

Incluso antes de la pandemia existían empresas con alto índice de rotación o empresas donde el personal conoce la situación financiera desfavorable y no tiene seguridad de poder mantenerse en su trabajo a largo plazo, todos estos aspectos pueden llegar a influenciar en el rendimiento de los trabajadores y por ende en la productividad de la empresa.

La desvinculación asistida no es una nueva práctica para el área de Talento Humano en países europeos, pero en nuestra realidad y en Latinoamérica pocas son las empresas que las han implementado, por lo general aquellas empresas que cuentan con programas de outplacement son empresas multinacionales y empresas que cuentan con políticas de responsabilidad social empresarial. Las propuestas que estas empresas brindan buscan humanizar al trabajador y buscan brindarle el mayor bienestar incluso al dejar de ser parte de su empresa, estas buenas prácticas hacen que las empresas sean mejor percibidas frente a clientes, trabajadores y en el ámbito empresarial en general.

La implementación de programas de outplacement en nuestra sociedad puede ayudar a que nuevas generaciones acojan estas prácticas y las incorporen en las empresas donde trabajarán. La principal desventaja de la implementación de las políticas de outplacement suele ser la económica y debido a que el motivo principal de las desvinculaciones es la falta de solvencia de la empresa se complica este plan de acción. Los recursos humanos y especialmente el tiempo que se necesita para llevar a cabo estos programas son extenso, puntualmente en los casos donde se busca la reinserción del trabajador a empresas del mismo giro de negocio u otro; por otro lado, en casos de desvinculaciones por causa de jubilación, el proceso es mucho más corto y de mayor facilidad de contención debido a que una jubilación es predecible y esperable, aún así crean en los trabajadores malestar e incertidumbre sobre su futuro.

Siempre existirá un aspecto negativo frente a las desvinculaciones de personal, pero con la implementación de programas de outplacement se busca disminuir el impacto negativo en la

vida de los trabajadores, ayudar y guiar a cada uno puede hacer una gran diferencia en sus vidas y en la vida de sus familias.

Problema de investigación

ECAUTE debido a la increíble baja de clientes que tuvo en consecuencia a las restricciones de movilización de la pandemia del COVID-19 tuvo que desvincular a una gran cantidad de trabajadores y modificar las jornadas que se venían trabajando regularmente, tomando en cuenta todos aquellos trabajadores desvinculados y por el bienestar de sus colaboradores se plantea implementar programas que mejoren el clima laboral y a su vez apoyen al máximo a todo el personal que a futuro pueda ser desvinculado.

Objetivo general

Diseñar un programa de outplacement para mejorar el clima laboral de la empresa.

Objetivos específicos

- Profundizar los fundamentos teóricos sobre desvinculación laboral y clima organizacional.
- Determinar los efectos de la desvinculación del personal que repercuten en el clima laboral.
- Diseñar un programa de outplacement para disminuir el impacto negativo en los trabajadores y facultarlos para encontrar nuevas oportunidades laborales.
- Validar el programa de outplacement mediante el criterio de expertos en el área de Talento Humano.

Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos:

Para muchas personas el ser despedido de su lugar de trabajo los lleva a la desesperación o incluso depresión, lo que puede ser diferente cuando las empresas ofrecen asistencia para su desvinculación. Puede que para muchas personas salir de su lugar de trabajo le brinde la posibilidad de mejora, siendo así que puede encontrar una nueva empresa que lo ayude a desarrollarse, crecer profesionalmente, lograr mayor aprendizaje, aportar a su experiencia, mejorar su salario, mayor libertad y autonomía.

Existe una gran diferencia para el trabajador cuando la desvinculación de la empresa se da de manera voluntaria a cuando es despedido, al ser la noticia entregada de manera sorpresiva toma desprevenido al trabajador y lo deja sin opciones, por otro lado, cuando el trabajador es el que quiere renunciar tiene tiempo para poder buscar nuevas oportunidades de trabajo y para

aceptar el hecho de que va a salir de la empresa y sus consecuencias. Es por esta razón que se pretende dar opciones para que el impacto sea el mínimo.

Brindar al personal contención emocional para que pueda hacerles frente a las situaciones que se presentan en el ámbito laboral es uno de los objetivos que se plantea implementar la empresa. La organización en todo momento busca brindar las mejores condiciones a sus trabajadores y se propone el desarrollo del programa de outplacement para así poder brindar a los trabajadores herramientas y la ayuda necesaria para encaminarlos hacia el cumplimiento de sus objetivos.

Este proceso conlleva varias fases donde en primer lugar se pretende contener las emociones del trabajador frente a las noticias, segundo se identifica conjuntamente con el trabajador sus intereses, habilidades y competencias, en tercer lugar, se identifican las necesidades de orientación y capacitación para que se reintegre al ámbito laboral, en caso de ser desvinculación por jubilación se asesora al trabajador en caso de que quiera emprender. El correcto manejo del outplacement genera un cambio de actitud de las personas frente a la desvinculación y genera mayores expectativas de nuevas oportunidades laborales.

Muchas veces se ve afectada la percepción de la empresa de acuerdo al proceso de desvinculación del trabajador, esto quiere decir que influye mucho la manera de ser desvinculado para considerar a una empresa buena o mala. En caso de ser bien llevado este proceso puede beneficiar a la empresa por haber cumplido las expectativas que el trabajador tenía de la misma, por el contrario, en caso de ser mal llevado este proceso puede repercutir en denuncias laborales y conflictos posteriores a la desvinculación.

Es decir, que los beneficios que se encuentran con la aplicación de este programa son para los trabajadores, la empresa y la sociedad, ya que se busca implementar una buena práctica que sea tomada como ejemplo para otras empresas.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1. Contextualización general del estado del arte

El outplacement es un término que refiere al proceso de recolocación laboral, brinda un conjunto de herramientas que ayudan a que los trabajadores que son desvinculados puedan conseguir un nuevo empleo en el menor tiempo posible, las principales herramientas utilizadas en este proceso son: crear marca personal, establecer relaciones laborales y redes de contactos, enseñar finanzas personales, análisis del mercado laboral, etc (Plaza, 2018). Como se puede apreciar, el outplacement tiene una visión más humanista del trabajador, busca que sufran el menor impacto negativo en el proceso de la desvinculación y que tomen parte y acción en su futuro para continuar con su crecimiento y desarrollo laboral.

Para la mayoría de empresas, el ciclo laboral de sus empleados termina con la notificación de despido o con la aceptación de la renuncia, por lo general no se realiza una entrevista de salida y por ende se desconocen las razones por las que el personal decide desvincularse voluntariamente. Es muy importante para la empresa conocer la perspectiva que tuvo el trabajador de la compañía para conocer su papel como empleador, con la entrevista de salida se podría obtener información valiosa para así resolver ciertos problemas que talvez no han sido identificados. Según el Blog Bizneo (2020), existen tres principales ventajas al realizar la entrevista de salida y son: revisión del clima laboral, evaluación de las estrategias (atracción, selección, onboarding, retención, employer branding, etc.) y proyección (prevenir aquellos fallos en las estrategias).

El outplacement asegura que el personal desvinculado de la empresa tenga mayor posibilidad de ser recolocado en una empresa diferente, según Echeverría (2002) el despido se lo debe percibir como una etapa en la vida profesional de un trabajador, donde puede encontrar en él los recursos personales motivadores, confianza e iniciativa, también menciona que es una oportunidad para que el trabajador se desarrolle en un mercado laboral más adecuado a su personalidad. Es importante que, frente a esta situación donde el trabajador se enfrenta a la desvinculación, la persona pueda mantenerse optimista y no se desanime rápidamente, que cuente con un grupo o red de apoyo que lo mantenga motivado y que le anime a continuar con la búsqueda de empleo, sea cual sea su proceso.

Por otro lado, saber llevar adecuadamente el proceso de desvinculación con el personal puede ayudar a que los colaboradores se reintegren con mayor facilidad a su nuevo trabajo y en menor tiempo, también brinda el apoyo y contención en estados de crisis por la notificación de

desvinculación. Estévez (2018) señaló tres tipos de desvinculación que según Piedralba se clasifican en:

- Desvinculación natural: cuando el trabajador cumple con los requisitos para proceder a la jubilación.
- Desvinculación voluntaria: cuando un trabajador decide por sí mismo renunciar a la empresa.
- Desvinculación involuntaria o forzada: cuando las empresas deciden prescindir de los servicios de cierto trabajador.

Según Freire (2017), la pérdida de trabajo es una experiencia tanto personal como social, ya que el individuo se ve apartado de uno de sus círculos más importantes, que para muchos puede ser un pilar fundamental para la autorrealización y la cual le proporcionaba la seguridad de poder abastecerse, pagar sus gastos de vivienda, salud, educación, etc. El clima organizacional de la empresa se ve afectado siempre que existen cambios abruptos, que desestabilizan emocionalmente a los trabajadores y puede observarse en el desempeño, la motivación e incluso en las actitudes de los trabajadores ante sus responsabilidades, por lo que Vera (2019) afirma, la empresa debe garantizar el mejor ambiente donde los líderes generen confianza en sus trabajadores, los motive y empodere.

Dentro de la presente investigación se utilizan como herramientas un test de estrés y otro de personalidad, por lo que es importante hablar de ambos. En cuanto al test de personalidad, el psicólogo Javier Díaz menciona que:

“existen rasgos que conforman el núcleo básico de nuestra personalidad que son difícilmente alterables, especialmente a partir de la edad adulta. Esto explica que en el entorno corporativo exista interés por explorar dicha área a partir de este modelo ya que cada persona suele reflejar su propia identidad” (Díaz, 2017).

El test de personalidad que se usa en la investigación es el Test de Personalidad Big Five, en español los Cinco Grandes (Big Five, 2022), es un cuestionario que cuenta con 120 preguntas de opción múltiple en escala de Likert (muy en desacuerdo, moderadamente en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, moderadamente de acuerdo, muy de acuerdo), se elige aquella opción que más describe la situación personal del que está realizando el test, cuenta con su versión en línea y gratuita (disponible en: <https://bigfive-test.com/es>), donde después de responder todas las preguntas salen las respuestas obtenidas, con gráficos y la explicación de cada puntaje y cada dimensión que mide, no se requiere mayor conocimiento para interpretar los resultados del test.

En todo el mundo existen muchas empresas que aplican pruebas de personalidad a los candidatos que postulan para sus vacantes, esto les asegura que el nuevo personal se adapte más fácilmente a la cultura de la empresa y que posea las características requeridas y deseadas para el puesto. Con la aplicación de este test, la empresa puede identificar los grupos de trabajadores de acuerdo a sus preferencias para así orientar mejor la designación de tareas, de esta manera se puede determinar también la adaptación de los trabajadores a ciertas circunstancias y a los cambios, se pueden identificar los puntos que ayudarían a los trabajadores a ser más productivos y a mejorar la motivación laboral. Según la Institución Florida Tech (2020), los test de personalidad son buenos predictores del comportamiento de las personas y especialmente para conocer el rendimiento de los trabajadores, ya que indican los rasgos específicos del trabajador frente a una determinada situación. Adicionalmente, el artículo describe como pueden las empresas mejorar la motivación en sus trabajadores conociendo sus rasgos de personalidad y también describe los comportamientos esperados en cada trabajador con altos y bajos puntajes para cada una de las dimensiones del test.

Los cinco grandes rasgos de personalidad que mide el test de Big Five son: neurosis, extroversión, apertura a la experiencia, simpatía, y meticulosidad; adicionalmente cada gran grupo se divide en ciertos rasgos de personalidad, en la figura a continuación se detallan cada grupo.

Figura 1

Grupos del Test de Personalidad Big Five



Fuente: Elaboración propia

La otra herramienta que se usa en la investigación se llama Cuestionario de Acontecimientos Vitales, tiene 43 preguntas y se marca solo aquellas que han pasado en el último año, cada pregunta tiene un puntaje y se suma aquellos puntajes de las preguntas que fueron marcadas. Es aceptable un puntaje menor a 200 UCV (unidades de cambio vital), si supera este puntaje puede indicar problemas de salud o de la función familiar y se asocia con problemas de tipo psicosocial (Potisek, 2021).

A continuación, se presentan varios casos donde se han desarrollado los programas de outplacement para empresas de varios sectores, se presenta además algunos resultados obtenidos:

- **Diseño de un proceso de outplacement para los cargos operativos, administrativos y gerencias de Nestlé Ecuador S.A. – (Iturralde, 2010)**

Este estudio concluye que el alto impacto de la desvinculación de personal de la empresa causa altos niveles de estrés, mal clima y malestar en los otros trabajadores que no han sido desvinculados.

También menciona la importancia de la retroalimentación, la constante retroalimentación ayuda a los trabajadores a conocer sus fortalezas y debilidades, las cuales pueden ir corrigiendo y mejorando mientras se desarrollan sus actividades laborales, con esto al momento de la desvinculación son conscientes de sus cualidades y de ahí se puede direccionar de mejor manera el proceso de outplacement.

El estudio recalca la importancia del trabajo del área de Talento Humano con los jefes de áreas, ya que ellos son los que conocen la calidad de trabajo de sus subordinados y poseen información de la realidad vivida en sus áreas.

- **Retorno de la inversión de programas de outplacement de alta calidad – (Challenger, s. f.)**

Este artículo explica que para los directivos de la empresa es mucho más importante los beneficios que logran para la empresa con los despidos de personal, que a largo plazo ayudan a la rentabilidad de la empresa. Aquellas empresas con programas de outplacement de alta calidad contribuyen a la disminución del desempleo del país, logrando además que las habilidades y experiencia de los trabajadores sea aprovechada. Otro de los descubrimientos del artículo son que mediante la correcta implementación de estos programas disminuyen el absentismo, subsidio de desempleo, primas de seguro de enfermedad, rotación y litigios.

En conclusión, se evidenció que la desvinculación realizada a sus ex trabajadores puede influir en la psicología de los trabajadores que aún son parte de la empresa y puede llegar a afectar su productividad, lo que de igual manera seguiría perjudicando a la empresa, esta es una consecuencia indirecta que antes no era tomada en cuenta. Finalmente explica que cuando no existe estos programas hay mayor índice de denuncias hacia las empresas y los costos y honorarios que repercuten en juicios son 100 veces mayores a los costos por indemnizaciones y conciliaciones.

- **Percepción de la utilidad de los programas de outplacement como parte de la gestión sostenible de los recursos humanos – (Babel'ová et al., 2019)**

La investigación fue realizada en Eslovaquia, aplicada en 692 trabajadores de distintos grupos generacionales y pretendía medir mediante encuestas las razones por las cuales creen los trabajadores que fueron destituidos de sus empresas, es increíble observar que la gran mayoría de participantes no tenían idea de la razón. Se concluyó que la forma en que las empresas abordan los despidos afecta a la forma en que los empleados entienden su responsabilidad en la pérdida de empleo y sus razones. El apoyo de un empleador anterior puede aumentar la percepción de empleabilidad de un trabajador.

Aquellos trabajadores que han sido despedidos previamente mencionan estar interesados en la implementación de estos programas, mientras que aquellos que no han sido previamente despedidos rechazan los programas. En cuanto a las diferencias generacionales, se concluyó que las generaciones de empleados de mayor edad afrontan peor la pérdida de su puesto de trabajo, por lo que se propone además contar con apoyo psicológico.

Otra conclusión a la que se llegó es que los empleados que participan en programas de outplacement pueden encontrar un nuevo trabajo más rápidamente, lamentablemente en su país solo el 30% de las empresas ponen en práctica el outplacement, de la cual la mayoría son empresas industriales.

- **La reforma laboral: el outplacement como medida de flexibilización del mercado de trabajo –(De la Corte, 2012)**

El artículo hace referencia a la importancia de implementar los planes de outplacement como medida estratégica de las políticas de creación de empleo y que debería ser regulado por el gobierno, el artículo es explicado en el contexto español y trata sobre las políticas del país y de Europa. El outplacement como servicio dentro de las empresas brinda acompañamiento a las personas afectadas en despidos, ya sean individuales o colectivos, adicionalmente la investigación plantea que debería ser requisito obligatorio para aquellas empresas que deban realizar un despido colectivo cuyo número de trabajadores sea superior a 50.

Se concluyó mediante el análisis de la efectividad de implementar el outplacement, de parte financiera, a nivel microeconómica representa mejora de la reputación corporativa y de la minimización de riesgos jurídicos derivados de proceso de despidos, a nivel macroeconómico es determinante la reducción de periodos de tiempo en situación de desempleo y evitar la creación de grupos vulnerables y ayudar a evitar las situaciones de crisis económicas y sociales.

Para lograr verdaderamente un cambio cultural mediante reformas laborales se debe analizar los resultados para poder ir mejorando y ofreciendo un mejor proceso para el trabajador, los sindicatos y representante de los trabajadores deben luchar por los derechos de los trabajadores y su seguridad hasta el último momento que forman parte de la empresa.

CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO

2.1. Proceso investigativo metodológico

2.1.1 Enfoque de la investigación

El presente estudio tiene un enfoque mixto cuantitativo – cualitativo, ya que se aplicó soportes y métodos estadísticos y se hizo un análisis e interpretación de toda la información recabada para poder comprender los fenómenos y variables estudiadas.

La metodología que se aplicó es inductiva y deductiva, debido a que el enfoque es mixto. Un segmento de la investigación parte de observaciones particulares para hacer conclusiones generales y otro segmento parte de ciertas teorías hacia casos más particulares.

2.1.2 Tipo de investigación

Es una investigación no experimental, ya que no se manipuló ninguna variable para el desarrollo de la misma y de profundidad explicativa, debido a que se investigó la causa-efecto (comparativa).

El diseño de investigación que se aplicó es de campo porque se usan instrumentos (entrevistas, encuestas, cuestionarios) recolección directa de información y bibliográfico (estudios, investigaciones y material teóricos).

2.1.3 Población y muestra

La población total de la empresa es de 53 trabajadores y para la investigación participó toda la población por lo que no se ve la necesidad de escoger una muestra, hay pruebas que se realizaron a todo el personal, pero otras que solo se aplicó al personal que fue desvinculado en cierto periodo de tiempo.

2.1.4 Métodos, técnicas e instrumentos

Debido a que en la presente investigación tiene como objetivo principal desarrollar un programa de outplacement, los métodos, técnicas e instrumentos son varios y dependen de la fase de la investigación, como por ejemplo de la metodología se tiene aplicación de encuestas sobre estrés, clima laboral e incluso pruebas psicométricas para identificar rasgos de personalidad. Posteriormente se realizará políticas y manuales por lo que se aplicará entrevistas para poder identificar las necesidades individuales de cada trabajador que puede estar cercano a la jubilación o si es considerado para una desvinculación futura.

Para realizar el proceso de desvinculación asistida correctamente se crea el proceso descrito en la figura a continuación:

Figura 2

Proceso de Outplacement



Fuente: Elaboración propia

2.1.5 Proceso de outplacement

1. Necesidad de desvinculación: se decide desvincular personal de la empresa. El jefe del área debe comunicar a Talento Humano las razones por las que se necesita desvincular a los trabajadores y se toma la decisión de llevar a cabo el proceso.
2. Contención e intervención: esta etapa puede dividirse en dos partes, la primera que es la comunicación de la noticia al trabajador y la segunda es la difusión del programa para que el ex colaborador se interese y quiera formar parte.
3. Evaluación: se propone cuatro pasos para llevar a cabo las evaluaciones:
 - Compromiso de aceptación: se requiere que el trabajador firme un documento donde acepta ser parte del programa de outplacement.
 - Cuestionario de acontecimientos vitales: herramienta psicométrica que detecta niveles de estrés.
 - Big Five: evalúa los rasgos de personalidad de cada uno de los trabajadores, para así identificar y potenciar las habilidades y de igual manera identificar las

dificultades para tenerlos desarrollarlos, mejorarlos y trabajarlos. Según Iturralde (2010) los niveles de autoestima de los trabajadores son asociados con las habilidades sociales e iniciativa, las cuales son esenciales en la búsqueda de nuevas oportunidades laborales.

- Evaluaciones de desempeño: se requiere que el área de Talento Humano brinde la información y resultados obtenidos en las evaluaciones de desempeño para conocer más a fondo cada caso y personalizar el proceso.
4. Orientación y capacitación: esta etapa depende de los resultados que se han obtenido previamente, consta de:
- Rediseño personal: aquellos que puntuaron alto para estrés, se les ayuda a hacer un FODA personal.
 - Capacitaciones: el personal recibe información valiosa para poder cumplir su objetivo, ya sea encontrar trabajo o emprender, aprende sobre la manera correcta de realizar su Curriculum Vitae, a cómo crear su marca personal y la búsqueda de empleo en general.
 - Proyecto Profesional: depende de si el ex colaborador quiere desempeñarse en el mismo puesto, si quiere cambiar de cargo, o empezar un emprendimiento.
 - Plan de acción: se deciden que actividades se tomarán en cuenta para cada caso.
5. Cierre y seguimiento: se evalúa a los ex trabajadores con el fin de conocer su experiencia en el proceso de outplacement. Es importante mencionar que el responsable de llevar este proceso debe contactar con los ex trabajadores para informarse de su situación actual, conocer si ya se han incorporado a sus actividades laborales. La periodicidad de contacto puede hacerse al primer mes durante los tres primeros meses y después cada tres meses.

2.2 Análisis de resultados

En la tabla 1 se detalla el personal que fue desvinculado desde el mes de octubre del 2021, no está el nombre de los trabajadores para mantener la confidencialidad de datos, la tabla describe el tiempo que trabajaron en la empresa, el último cargo que desempeñaron y el tipo de desvinculación (natural, forzada o voluntaria). Adicionalmente, se agregó a una persona que tiene programada su jubilación para marzo del 2023, ya que es la única que cumple con los

requisitos para la jubilación, los demás trabajadores de la empresa no planean jubilarse en los siguientes tres años.

Tabla 1

Personal Desvinculado

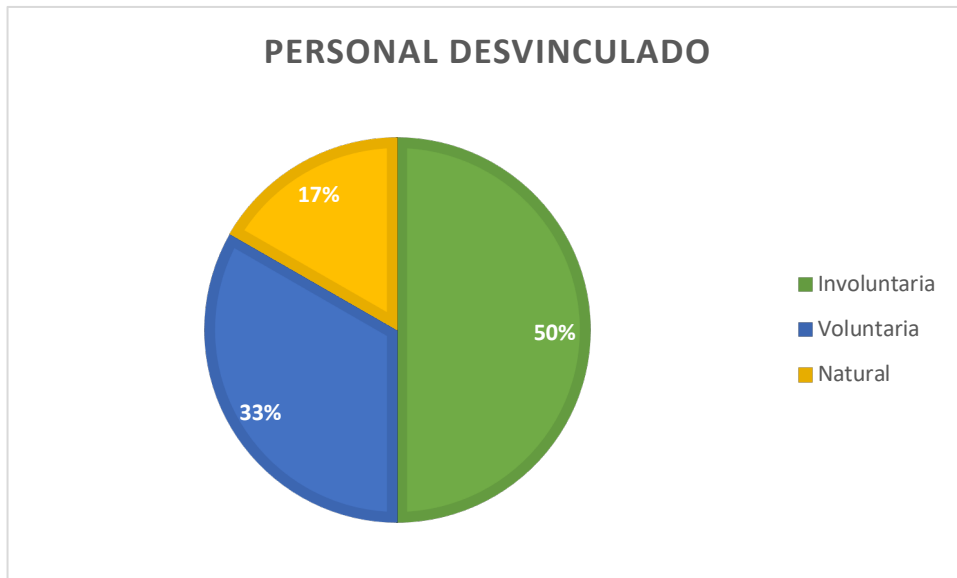
PERSONAL DESVINCULADO PERIODO OCTUBRE 2021 - FEBRERO 2022					
Identificación	Fecha Ingreso	Fecha Salida	Cargo	Antigüedad	Tipo de Desvinculación
REAB	16/3/18	30/11/21	Instructor	3 años 8 meses 14 días	Involuntaria
MJBB	1/12/21	14/1/22	Instructor	1 mes 13 días	Involuntaria
PEML	11/1/21	22/10/21	Psicólogo	9 meses 11 días	Voluntaria
DSCL	5/6/17	30/12/21	Asistente Contable	4 años 6 meses 25 días	Voluntaria
AACT	23/9/19	1/2/22	Instructor	2 años 4 meses 7 días	Involuntaria
PERSONAL PRONTAS A DESVINCULAR					
Identificación	Fecha Ingreso	Fecha Salida	Cargo	Antigüedad	Tipo de Desvinculación
RABM	15/8/11	1/3/23	Coordinadora Contabilidad	11 años 7 meses	Natural

Fuente: Elaboración propia

El personal mencionado en la tabla 1 participó en el estudio, se les aplicó las preguntas de las guías creadas para cada tipo de desvinculación, como parte fundamental del proceso se requirió que aprueben el trato de su información por medio de un consentimiento informado (Anexo 1) para confirmar que quieren ser parte del programa de outplacement.

Figura 3

Porcentajes de personal desvinculado periodo octubre 2021 - febrero 2022



En la figura 3 se puede observar que el 50% de los participantes del programa fue desvinculado por medio de despido, el 33% renunció y el 17% refiere a la desvinculación natural. Adicionalmente en la tabla 1 se muestra que los mismos trabajadores que fueron desvinculados de forma involuntaria tenían el cargo de instructor, es decir que el 50% del personal desvinculado en el periodo son instructores. Con este análisis se puede poner énfasis en la identificación de las razones por las cuales este cargo es de mayor rotación.

Adicionalmente, en la tabla 1 se puede observar que para el periodo de la realización del estudio (octubre 2021 - febrero 2022) hubo cinco desvinculaciones, mirando las fechas se puede identificar que hubo una desvinculación al mes que representa un bajo índice de rotación, en comparación a otros periodos, como por ejemplo, al principio de la pandemia por COVID-19 la organización decidió desvincular una gran cantidad de trabajadores, esta decisión provocó que el índice de rotación suba hasta al 22%.

Aplicando la fórmula que utiliza la empresa para calcular el índice de rotación de personal mensual se obtiene un 1.8% de rotación mensual, este porcentaje es relativamente bajo, una de las ventajas de tener un bajo índice de rotación para el desarrollo del programa de outplacement es que es más fácil ofrecer un servicio personalizado.

$$\text{Índice de rotación} = \frac{\text{Empleados desvinculados}}{\text{Promedio de empleados}} \times 100 = \frac{1}{53} \times 100 = 1,88$$

En cuanto a las entrevistas, se realizó 3 modelos de guías de entrevistas orientadas a cada tipo de desvinculación: forzada (Anexo 2), voluntaria (Anexo 3) y natural (Anexo 4). Como resultados se obtuvieron los siguientes datos:

Tabla 2

Resultados de entrevistas de desvinculación

Tipo de desvinculación	Resultados generales
Involuntaria	<ul style="list-style-type: none"> - El personal cree que la manera en que fueron notificados sobre el despido fue la adecuada - No creen haber necesitado de contención emocional por parte del psicólogo al momento de ser notificados - Si se sintieron mal al recibir la noticia - No habían escuchado con anterioridad rumores de despidos - Una persona si tuvo afectaciones físicas posterior a la notificación (afecciones estomacales) - Se desconocía la razón del despido
Voluntaria	<ul style="list-style-type: none"> - El personal cree que la empresa no ofrece crecimiento laboral ni cuenta con planes de carrera
Natural	<ul style="list-style-type: none"> - Si se ha mencionado con anterioridad la próxima jubilación de la persona, pero no de manera formal, es decir que se ha hecho en una conversación informal entre compañeros de trabajo - La persona ya tiene planes para su jubilación, los cuales desde antes ha venido trabajándolos

Fuente: Elaboración propia

Para evaluar el nivel de estrés al momento de la desvinculación del personal se planteó la toma del Cuestionario de Acontecimientos Vitales (Anexo 5), con esta prueba se busca

identificar si el personal que va a ser desvinculado está pasando por situaciones de estrés, ya que el despido, renuncia o jubilación hará que suba este índice. Los resultados obtenidos con la aplicación del test son los descritos en la siguiente tabla:

Tabla 3

Puntajes obtenidos con la aplicación del Cuestionario de Acontecimientos Vitales

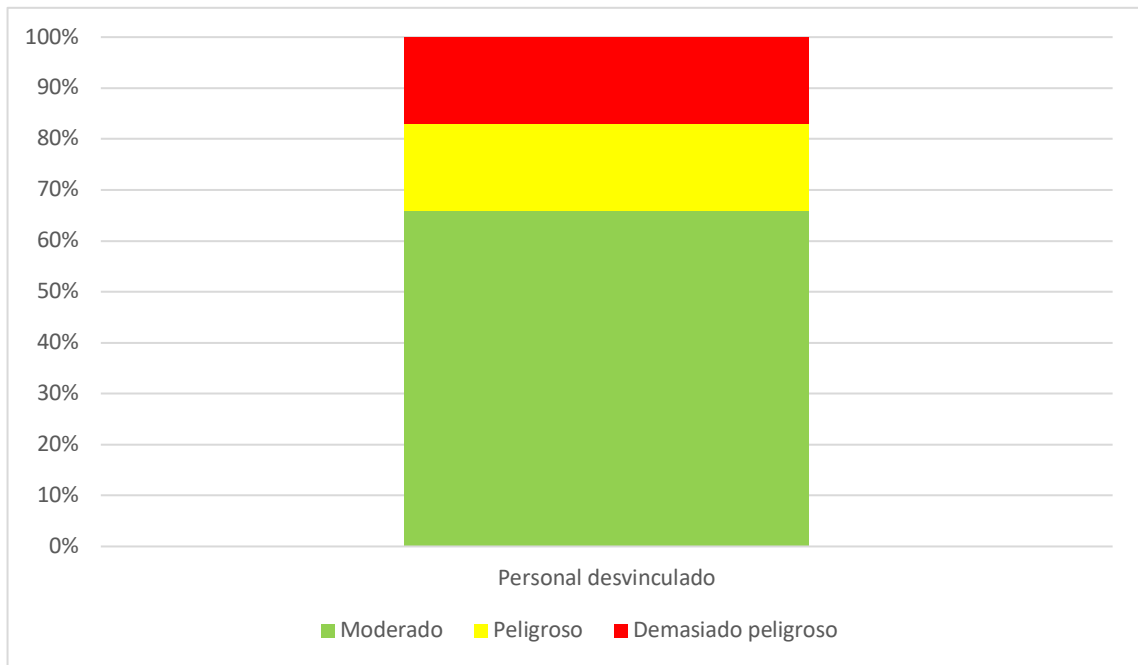
Identificación	Puntaje
REAB	208
MJBB	110
PEML	40
DSCL	108
RABM	52
AACT	187

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 3 se puede observar que una persona del grupo de estudio tiene un puntaje mayor a 150 y otra que supera los 200 puntos, este índice puede indicar que la persona puede tener problemas de salud o problemas en la función familiar. El índice menor a los 150 puntos indica que las personas que lo obtuvieron no se han visto mayormente afectadas o desestabilizadas por estos acontecimientos que mide el cuestionario.

Figura 4

Porcentajes de resultados obtenidos en el cuestionario de acontecimientos vitales



Lo que se puede interpretar de la figura 4 es que, de los seis participantes del programa de outplacement el 66% entra en el rango moderado y solo el 17% entra en rango peligroso y otro 17% entra en el rango de demasiado peligroso. Para esta persona que supera los 200 puntos se debe explicar la necesidad de acompañamiento de especialistas en salud mental o de una red de apoyo, ya que este tema sale de las manos de la empresa, se sugiere hablarlo con la persona para que esta decida proceder a su parecer.

Por otra parte, existe una dimensión en test psicosociales que se llama doble presencia, esta indica que el trabajador mientras realiza sus actividades laborales piensa o se ve afectado por las situaciones y acontecimientos de su vida fuera del ámbito laboral, es decir que su vida familiar, personal, académica, etc. está repercutiendo en su rendimiento en la empresa. Se sugiere comparar datos obtenidos en las evaluaciones de riesgos psicosociales y prestar atención no solamente en los aspectos del trabajador que tengan plenamente enfoque en la empresa y sus condiciones, ya que podemos ver que de una u otra manera la empresa también se ve afectada cuando sus trabajadores tienen algún problema fuera de la organización.

La aplicación del test de personalidad se realizó a todo el personal, debido a que las desvinculaciones futuras necesitarán de esta información para enfocar correctamente la búsqueda de trabajo y recolocación del personal. Además, servirá para que la empresa, en caso de querer realizarlo, cree programas de reestructuración de tareas y les designe al personal que tenga mayor afinidad para lograrlas exitosamente.

CAPÍTULO III: PROPUESTA

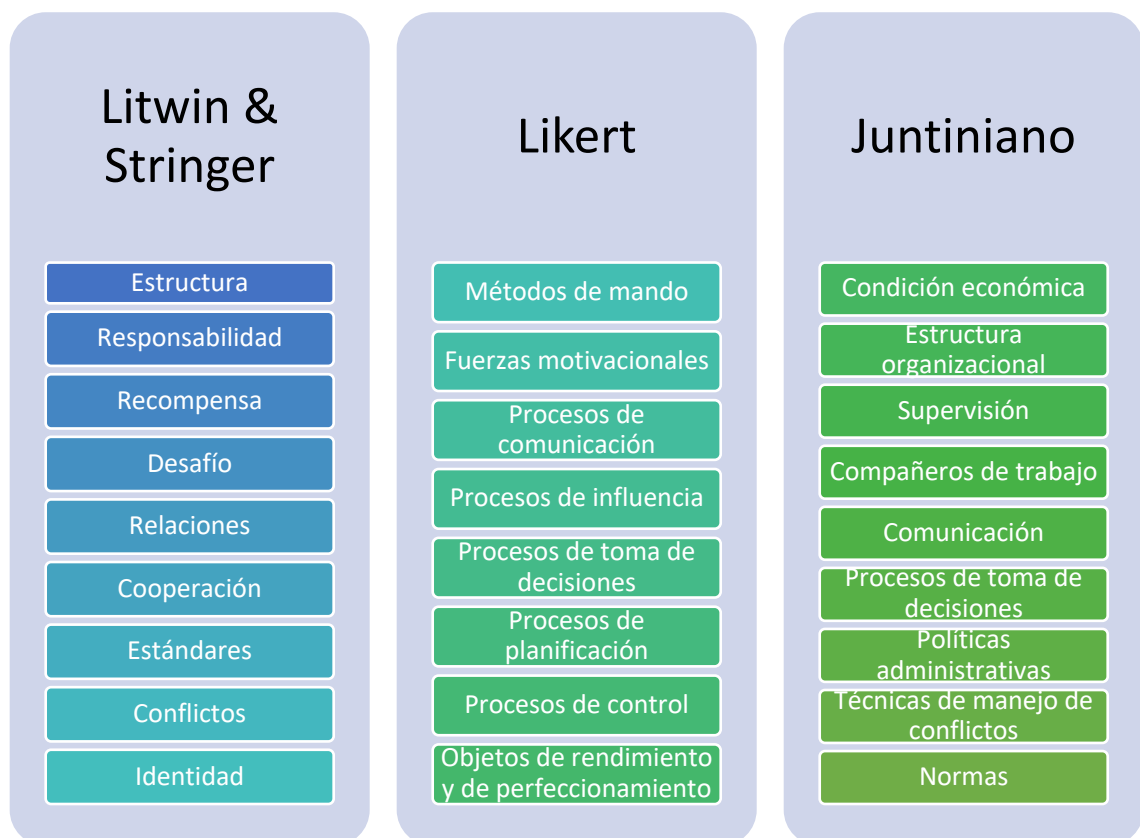
3.1 Fundamentos teóricos aplicados

El clima organizacional puede ser percibido de muy diferente manera para cada trabajador, su individualidad, su personalidad, sus gustos y preferencias hacen que bajo las mismas circunstancias todos perciban el clima organizacional de acuerdo a su perspectiva, por lo que al realizar las evaluaciones se consideran las respuestas con mayores incidencias. Según Villacís (2015), clima organizacional son aquellas características que tienen todas las empresas que producen sentimientos en los trabajadores, ya sean buenos o malos y depende mucho de las percepciones directas e indirectas de los trabajadores, estas a su vez pueden llegar a influir en el comportamiento del personal y su motivación.

Las dimensiones que se miden en las evaluaciones de clima organizacional varían de acuerdo a la metodología de cada investigador, a continuación, se detallan las dimensiones de estos tres autores:

Figura 5

Dimensiones de clima organizacional - diferentes autores



Fuente: (Villacís, 2015)

Nota: Elaboración propia

Por un lado, con la aplicación de la entrevista de salida se puede identificar muchos problemas que los trabajadores pueden tener y la empresa desconoce, por ejemplo, problemas existentes en las relaciones con jefes, pares o subordinados, que con evaluaciones 360º no se identifican por miedo a represalias. La información que resulta del análisis de resultados de la entrevista puede crear un cambio positivo para el personal de la empresa, es de vital importancia realizar un informe con la información de la entrevista para verificar la problemática con el área de Talento Humano y los jefes de área y encontrar soluciones.

Como se observa en la figura 5, las evaluaciones de clima laboral abarcan la mayoría o en su totalidad las condiciones que son percibidas por los trabajadores, estas evaluaciones deben ser aplicadas periódicamente para conocer como las decisiones que toma la empresa (incorporaciones y contrataciones, despidos, cambios en políticas, capacitación e implementación de programas, beneficios, multas, entre otros) afectan al personal.

Previamente, la empresa evaluó el clima organizacional, encontrando problemas en toma de decisiones (los socios tienen diferentes opiniones), a nivel social (compañerismo) y sobre las condiciones económicas de la empresa (el personal teme que la empresa no pueda pagar los sueldos) o tienen miedo de que quiebre.

Previamente, en el primer capítulo del presente estudio se menciona los estudios sobre outplacement donde se evidenciaron ciertas condiciones que se puede comparar con los hallazgos encontrados en la aplicación del programa:

- Estudio de Iturralde – 2010: cuando una empresa tiene altos índices de rotación e inseguridad en las condiciones laborales existe un malestar en los trabajadores y por ende el clima organizacional no es óptimo, en el caso de la empresa ECAUTE el personal anteriormente a la implementación del programa de outplacement también presentaba miedos por perder sus trabajos debido a una crisis que viene sufriendo la empresa desde hace un tiempo. Posterior al programa mencionan que sienten menor incertidumbre frente al despido, adicionalmente pidieron ser capacitados en estos temas previamente, no solamente cuando han sido desvinculados para así tener más opciones. Este punto puede percibirse como una ventaja para el trabajador y una desventaja para el empleador, ya que el personal puede buscar nuevas ofertas de empleo mientras son parte de la empresa y eso puede afectar la retención del personal.
- Estudio de Babel'ová – 2019: cuando los trabajadores no reciben ningún feedback, al ser despedidos toman responsabilidad y justifican las razones del despido como netamente

personales, esto podría causar que el colaborador se sienta desmotivado e incapaz de realizar un buen trabajo, por lo que el presente programa de outplacement asegura que el personal conozca las razones de su despido.

- Estudio De la Corte – 2012: en países europeos, donde es obligatorio contar con un programa de outplacement, se ha observado que el personal desvinculado mantiene una mejor relación con los ex compañeros, su anterior empleador e incluso presentan menos demandas y juicios mejorando así la reputación corporativa (employer branding). En la realidad de la empresa no podemos confirmar con certeza si se coinciden los resultados, ya que el tiempo para observarlos es muy corto, pero en un futuro si se puede sacar el índice de personal desvinculado que demanda a la empresa después de salir de la misma y compararla con el mismo índice aplicado a las desvinculaciones que han sido realizadas posterior a la aplicación del programa de outplacement.

3.2 Descripción de la propuesta

PROGRAMA DE OUTPLACEMENT

OBJETIVO:

Brindar al personal desvinculado de la empresa ECUTE todas las herramientas y técnicas posibles que lo faculden en la búsqueda efectiva de un nuevo trabajo.

OBSERVACIONES GENERALES:

- La empresa llevará a cabo el Programa de Outplacement por su cuenta, es decir que no contratará servicio de outsourcing para la realización del programa debido a que el índice de rotación no es alto y el número de trabajadores desvinculados es bajo, en caso de planear una desvinculación masiva si se sugiere formar un grupo de trabajo mayor.
- Puede participar todo el personal de la empresa, sin importar su cargo o nivel jerárquico.
- Aquellas personas que quieran participar del programa deben firmar un consentimiento.
- La información manejada por el responsable es totalmente confidencial.
- Se recomienda actualizar cada cierto periodo el programa (anualmente), ya que así se garantizará los adecuadas técnicas, herramientas y métodos aplicados, además de ajustes que puedan irse dando en el programa de acuerdo al criterio y opinión del personal que participa del programa.

ALCANCE:

El presente programa de outplacement debe aplicarse a todo el personal que va a ser desvinculado, ya sea las razones por renuncia, despido o jubilación, siempre y cuando quiera el personal participar en el programa.

RESPONSABLE:

Es responsabilidad del área de Talento Humano designar la persona que llevará a cabo el programa de outplacement, confirmando que este profesional sea apto y posea los conocimientos, competencias y tiempo para desarrollar el programa adecuadamente.

PROCESO:

1. *Necesidad de desvinculación:* surge la necesidad de desistir de los servicios que presta algún/algunos trabajadores:
 - 1.1 El Coordinador de Talento Humano se reunirá con los socios, jefes de área o la persona que requirió que uno o más trabajadores sean desvinculados para conocer las razones.
 - 1.2 Una vez aprobada la decisión se procederá a revisar con el personal encargado de la nómina de personal (área contabilidad) los valores que deben ser cubiertos por la desvinculación del personal y se solicita la aprobación de la liberación del valor para el inicio del proceso de desvinculación.
2. *Contención e intervención:* el/los trabajadores encargados del despido deciden como procederán con comunicación de la decisión:
 - 2.1 El área de Talento Humano comunica la decisión de desvinculación al trabajador, se recomienda que el personal a cargo de este punto se reúna personalmente con cada uno de los trabajadores y comunique la noticia con prudencia, si es necesario se puede pedir asistencia al trabajador social y/o psicólogo en caso de necesitar de contención emocional en crisis. El personal desvinculado debe conocer las razones por las cuales fue despedido, debe obtener feedback con el fin de tomar las oportunidades de mejora para cambiarlas y realizar un mejor trabajo.
 - 2.2 Etapa de sensibilización del programa de outplacement: se explica al personal sobre el programa de outplacement, con el fin de convencerlos para participar en el mismo, aquí se necesita exponer el objetivo del programa, sus ventajas y cómo se busca ayudarlos a lograr una pronta reinserción laboral.

- 2.3 Entrevistas de desvinculación: en los anexos 2, 3 y 4 se encuentran las preguntas que deben ser realizadas al personal de acuerdo a su tipo de desvinculación, estas buscan conocer la perspectiva del trabajador al ser notificado, se recomienda adicionalmente realizar una entrevista de salida, en la cual se profundice más a fondo el criterio que tiene el personal desvinculado sobre la empresa, sus condiciones, puntos débiles y fuertes.
3. Evaluación: en esta parte del proceso se aplican evaluaciones, tests y cuestionarios con el fin de analizar junto a resultados de otras evaluaciones las mejores alternativas que tiene cada trabajador para conseguir empleo, se requiere que el responsable del programa cuente con conocimientos en empleabilidad, sus herramientas y las demandas del mercado laboral.
- 3.3 Cuestionario de acontecimientos vitales: esta herramienta se basa en un análisis psicométrico que detecta niveles de estrés adicionalmente, se recomienda comparar con los resultados de la evaluación de riesgos psicosociales para cruzar datos y poder identificar las áreas críticas, ya que el factor psicosocial de doble presencia puede afectar al desempeño del trabajador.
- 3.4 Big Five: esta herramienta evalúa los rasgos de personalidad de los trabajadores para poder orientar la búsqueda de empleo de acuerdo a sus gustos y preferencias.
- 3.5 Evaluaciones de desempeño: se requiere que el área de Talento Humano brinde la información y resultados obtenidos en las evaluaciones de desempeño de los últimos años para conocer más a fondo cada caso y personalizar el proceso.
- 4 Orientación y capacitación: esta etapa depende de los resultados que se han obtenido previamente, consta de:
- 4.1 Proyecto Profesional: depende de la decisión del ex colaborador, si busca un cargo similar, si quiere otro o emprender. En esta sección se recomienda orientar al personal tomando en cuenta lo siguiente:
- Cargo: conocer si la persona quiere aplicar a ofertas de trabajo que sean del mismo cargo o si busca una oportunidad de crecimiento laboral para orientar la búsqueda a ofertas de mayor rango jerárquico.
 - Sector: el personal puede decidir si quiere aplicar a ofertas de trabajo para empresas del mismo sector o de uno diferente. Puede ser un poco más retador buscar empleo cuando se quiere cambiar de tipo de negocio, ya que muchos reclutadores y empresas buscan trabajadores que conozcan muy bien el giro de negocio y tengan experiencia en actividades similares a las que realiza la empresa.
 - El personal puede elegir cambiar de sector y de cargo.

- El personal quiere empezar un emprendimiento.
- 4.2 Rediseño personal: aquellos que puntuaron alto para estrés, se les ayuda a hacer un FODA personal, se identifica sus cualidades y sus desventajas competitivas y así trabajar en cambiarlas y en desarrollar sus habilidades.
- 4.3 Capacitaciones: el personal debe recibir información que los ayude a cumplir su objetivo, ya sea si deciden buscar trabajo o emprender, el responsable del programa de outplacement debe enseñar al personal desvinculado sobre la correcta manera de realizar su Curriculum Vitae, a cómo crear su marca personal y la búsqueda de empleo en general:
- Actualización y creación de CV de alto impacto: un reclutador por lo general se toma de 6-10 segundos revisando un CV, por lo que es importante que todo el personal adecue su información de la manera más ordenada y concisa (por secciones y redactado sus actividades con verbos de acción).
 - Portales de empleo: constantemente se van creando más portales de empleo, por lo que para la búsqueda activa de empleo se sugiere estar pendiente de todos ellos.
 - Redes sociales: LinkedIn es la red profesional más grande, donde se postulan muchas vacantes. Tener un buen perfil y saber manejar la red da una ventaja competitiva frente a los demás que no lo hacen. Adicionalmente, en Facebook existe también creada una sección para empleo, existen muchos grupos donde se publican ofertas de empleo. Telegram, al igual que Facebook, esta red de comunicación posee muchos grupos de interés para el personal que busca nuevas oportunidades de empleo.
- 4.4 Plan de acción: se deciden que actividades se realizarán, para esta fase el trabajador tiene definido sus objetivos y se detallan las actividades que debe realizar para alcanzarlos, adicionalmente se puede crear un cronograma conjuntamente con la persona para fijar fechas y así tomar acción.
- 4.5 Entrevistas de trabajo: el responsable debe explicar al personal desvinculado como se realiza el proceso de reclutamiento y selección de la empresa, darle consejos para llevar el proceso lo mejor posible, debe también ayudarlos a repasar las entrevistas de trabajo (puede hacerse un roleplay para identificar los puntos de mejora del personal) y mediante un buen feedback se puede repasar estos puntos.
- 5 Cierre y seguimiento:
- 5.1 El responsable del programa debe hacer seguimiento del personal, para así conocer si ya se ha reintegrado a trabajar o si ha logrado emprender en caso de haberlo decidido

así. Se requiere que el responsable contacte al personal cada cierto tiempo, debe llevar un registro personal con cada uno de los ex colaboradores, puede este ser un alcance al historial personal del trabajador.

- 5.2 El responsable debe realizar un informe donde se especifique el porcentaje de personal y cuánto tiempo lo ha llevado reincorporarse.
- 5.3 Se requiere que una vez incorporado el personal a otra empresa se realice una encuesta de satisfacción del programa, para conocer si resultó útil el programa de outplacement al personal desvinculado de la empresa.

SUMINISTROS Y MATERIAL REQUERIDO:

La empresa debe proporcionar, al responsable del programa de outplacement, el material listado a continuación:

Material inmobiliario: lugares dentro de las instalaciones de la empresa

- Oficina o sala de reuniones que asegure privacidad para cuando el personal es notificado y posteriormente si realiza visitas para darle seguimiento presencial al programa.
- Un aula, en caso de darse desvinculación masiva se requiere de un aula que cuente con proyector para realizar la sensibilización para el programa (solamente se requiere cuando el número de trabajadores es mayor), se debe tomar en cuenta que la notificación de desvinculación debe realizarse personalmente y posterior se puede reunir al grupo.

Material de oficina:

- El responsable necesita una computadora con acceso al historial personal de los trabajadores desvinculados y debe poder agregar información.
- Impresora/escáner para los documentos y formatos (anexos).
- Esferos para que el personal desvinculado pueda llenar los cuestionarios.
- Computadora para el personal desvinculado, donde pueda realizar su CV, hacer sus búsquedas de ofertas laborales, etc. Adicionalmente, se necesita un proyector o pantalla donde el personal pueda visualizar la información que el responsable le brindará.

Otros:

- Los dispositivos electrónicos que se usen deben tener acceso a internet.
- El responsable necesita de un teléfono con saldo y acceso a internet, para mantener el contacto con el personal, sea por llamada telefónica, por WhatsApp, video llamada o por zoom.

PRESUPUESTOS:

Los costos que representan para la empresa no son adicionales, ya que cuenta con todo el material requerido y no necesita adquirir ningún nuevo material. El responsable del programa forma parte de la empresa y cuenta en nómina por lo que tampoco se inciden en costos por designación de personal adicional para llevar a cabo el programa de outplacement.

CRONOGRAMA:

El cronograma del programa de outplacement empieza justo cuando el personal se desvincula de la empresa sin importar la fecha en la que esto suceda.

ACTIVIDADES \ SEMANA	1ER MES				2DO MES	3ER MES	4TO MES	5TO MES	6TO MES
	1	2	3	4					
Sensibilización del programa									
Entrevista de desvinculación									
Cuestionario de acontecimientos vitales									
Rediseño personal									
Capacitaciones									
Plan de acción									
Simulación de entrevistas trabajo									
Control mensual									
Control trimestral									
Control semestral									
Evaluación de programa de outplacement									

Nota: las fechas para el control y seguimiento del personal que participó del programa de outplacement depende del tiempo que les tome reintegrarse al ámbito laboral y de igual manera para la evaluación del programa ya que varía en cada caso.

ANEXOS:

Es importante contar con toda la documentación descrita en anexos para verificar el correcto cumplimiento y adaptabilidad del programa, anexo 1, 5 y 6 son de aplicación obligatoria para todo el personal, mientras que la aplicación del anexo 2, 3 y 4 depende el tipo de desvinculación.

Anexo 1: Consentimiento informado para la participación en las entrevistas en el programa de outplacement

Anexo 2: Guía de entrevista desvinculación forzada - despido

Anexo 3: Guía de entrevista desvinculación voluntaria – renuncia

Anexo 4: Guía de entrevista desvinculación natural – jubilación

Anexo 5: Cuestionario de acontecimientos vitales

Anexo 6: Test de personalidad Big Five

Anexo 7: Encuesta de satisfacción del programa de outplacement

a. Estructura general

Figura 6

Estructura general de la propuesta



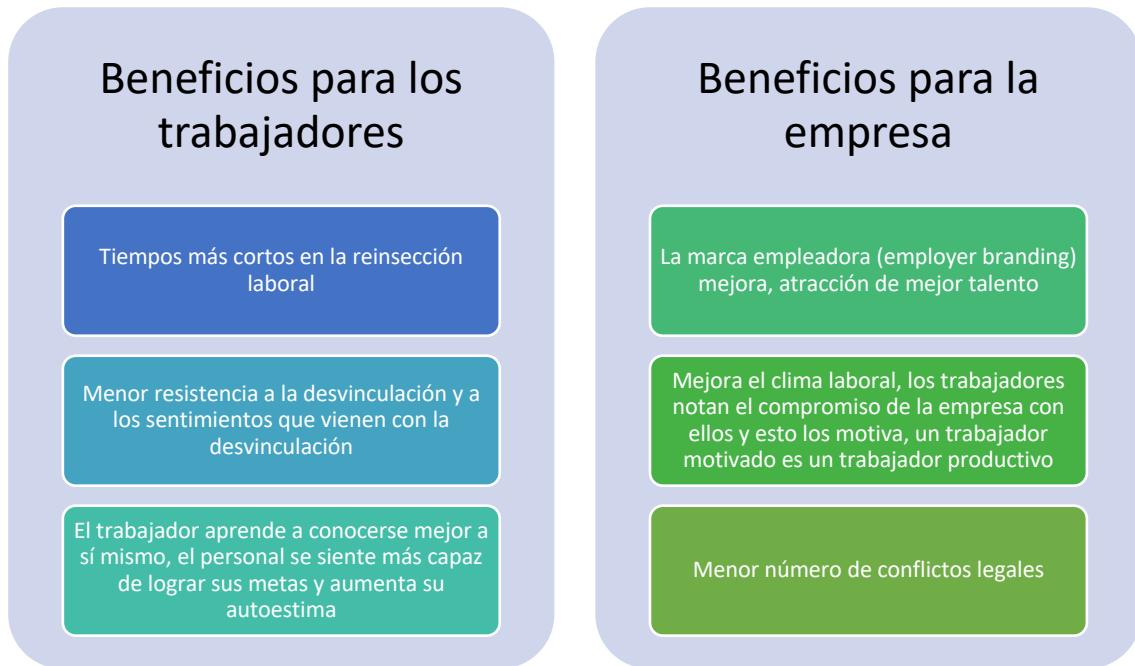
Fuente: Elaboración propia

b. Explicación del aporte

Con la correcta aplicación del programa de outplacement, la empresa y los trabajadores se beneficiarán, algunos de los principales beneficios son:

Figura 7

Beneficios del programa de outplacement



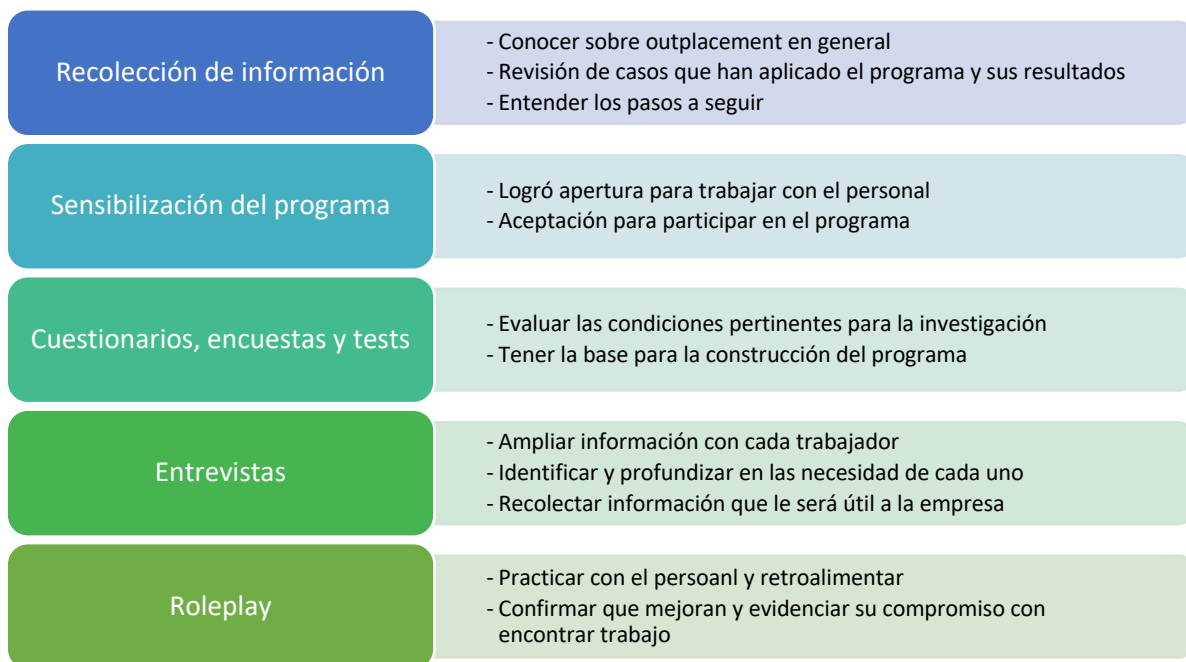
Fuente: Elaboración propia

c. Estrategias y/o técnicas

Las técnicas en la figura 8 fueron fundamentales para la construcción del producto.

Figura 8

Técnicas empleadas en el programa de outplacement



Fuente: Elaboración propia

3.3 Validación de la propuesta

Para la elección de especialistas se ha considerado un perfil acorde a los siguientes criterios: formación académica relacionada con el tema investigativo, experiencia académica y/o laboral orientada a la gestión pública y motivación para participar. La siguiente tabla presenta información detallada de los actores seleccionados para la validación del modelo.

Tabla 4

Descripción de perfil de validadores

Nombres y Apellidos	Años de experiencia	Titulación Académica	Cargo
Orlando Vinicio	28	Doctor en Psicología	Analista de nómina
Quevedo Obando		Industrial	
Daniel Fernando Bolívar Rodríguez	20	Ingeniero Comercial	Jefe de gestión de Talento Humano

Lorena Paola Acosta Cárdenas	18	Ingeniero en Empresas de Servicios y Recursos Humanos	Especialista de Talento Humano
---------------------------------	----	--	-----------------------------------

Fuente: Elaboración propia

Los objetivos perseguidos mediante la validación son los siguientes:

- Validar la metodología de trabajo aplicada en el desarrollo de la investigación.
- Aprobar los resultados, conclusiones y recomendaciones obtenidas.
- Redefinir (si es necesario) el enfoque de los elementos desarrollados en la propuesta, considerando la experiencia de los especialistas.
- Constatar las posibilidades potenciales de aplicación del programa propuesto.

Instrumento para validar

Luego de seleccionar a los profesionales que conformaron el panel para la validación, se procedió a desarrollar los criterios de evaluación; facilitando un link de acceso que detalla los parámetros considerados a cada validador. A continuación, se especifican los criterios en mención:

Tabla 5

Criterios de Evaluación

Criterios	Descripción
Impacto	Representa el alcance que tendrá el programa y su representatividad en la generación de valor público.
Aplicabilidad	La capacidad de implementación del programa considerando que los contenidos de la propuesta sean aplicables.
Conceptualización	Los componentes del programa tienen como base conceptos y teorías propias de la gestión por resultados de manera sistémica y articulada.
Actualidad	Los contenidos de la propuesta consideran los procedimientos actuales y los cambios científicos y tecnológicos que se producen en la nueva gestión pública.

Calidad Técnica	Miden los atributos cualitativos del contenido de la propuesta.
Factibilidad	Nivel de utilización del modelo propuesto por parte de la Entidad.
Pertinencia	Los contenidos de la propuesta son conducentes, concernientes y convenientes para solucionar el problema planteado.

Una vez puntualizados los criterios utilizados en la validación, se determinó la escala de criterios cualitativos para su evaluación, según el nivel de importancia y representatividad.

Tabla 6

Escala de evaluación de criterios

EVALUACIÓN SEGÚN IMPORTANCIA Y REPRESENTATIVIDAD					
CRITERIOS	En total desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Impacto					3
Aplicabilidad					3
Conceptualización				1	2
Actualidad					3
Calidad técnica					3
Factibilidad					3
Pertinencia				1	2

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7

Preguntas Instrumento de validación

Criterios	Preguntas
Impacto	¿Considera que el programa de outplacement propuesto representará un impacto significativo en la generación de valor público?
Aplicabilidad	¿Los contenidos de la propuesta son aplicables?
Conceptualización	¿Los componentes de la propuesta tienen como base conceptos y teorías de la gestión por resultados?

Actualidad	¿Los contenidos de la propuesta consideran los procedimientos actuales y nuevos cambios que puedan producirse?
Calidad Técnica	¿El modelo propicia el cumplimiento de los protocolos de atención analizados desde la óptica técnico-científica?
Factibilidad	¿Es factible incorporar un programa de outplacement por resultados en el sector?
Pertinencia	¿Los contenidos de la propuesta pueden dar solución al problema planteado?

Se han establecido los niveles de importancia y representatividad y un valor máximo de cinco puntos, el cual, será otorgado según el desempeño adecuado del criterio; y un mínimo de un punto en el caso de observarse un cumplimiento insuficiente.

Tabla 8

Respuestas de la validación

CRITERIOS	Validador # 1					Validador # 2					Validador # 3				
	En total desacuer do	En desacuer do	Ni de acuerdo ni en desacuer do	De acuer do	Totalme nte de acuerdo	En total desacuer do	En desacuer do	Ni de acuerdo ni en desacuer do	De acuer do	Totalme nte de acuerdo	En total desacuer do	En desacuer do	Ni de acuerdo ni en desacuer do	De acuer do	Totalme nte de acuerdo
Impacto					X					X					X
Aplicabilidad					X					X					X
Conceptualiza ción				X						X					X
Actualidad					X					X					X
Calidad técnica					X					X					X
Factibilidad					X					X					X
Pertinencia					X				X						X

Fuente: Elaboración propia

3.4 Matriz de articulación de la propuesta

Tabla 9

Matriz de articulación

EJES O PARTES PRINCIPALES	SUSTENTO TEÓRICO	SUSTENTO METODOLÓGICO	ESTRATEGIAS / TÉCNICAS	INSTRUMENTOS APLICADOS	INDICADORES
Necesidad de desvinculación	- Ciclo laboral - Tipos de desvinculación - Clima organizacional	- Comunicación organizacional			- Número de notificaciones de despido - Número de actas finiquitos (liquidación)
Contención e intervención	- Contención emocional en crisis - Outplacement	- Sensibilización y difusión del programa	Sensibilizar al personal sobre el programa	- Entrevista de desvinculación	- Número de informes de entrevistas
Evaluación	- Test de Personalidad - Estrés - Desempeño	- Análisis crítico de resultados de test de personalidad y evaluaciones de desempeño	- Aplicación cuestionarios - Aplicación tests	- Cuestionario de acontecimientos vitales (CAV) - Test de personalidad Big Five	- Número de consentimientos firmados - Número de CAV - Número de informes de test de personalidad

Orientación y capacitación	<ul style="list-style-type: none"> - Proyecto profesional - Rediseño personal - Empleabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación - Análisis crítico por cada caso - Plan de acción 	<ul style="list-style-type: none"> - Roleplay (juego de roles) 	<ul style="list-style-type: none"> - Encuesta de satisfacción del programa 	<ul style="list-style-type: none"> - Número de planes de acción (capacitación) - Número de horas de capacitación
Cierre y seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Contacto periódico - Informe - Encuesta satisfacción del programa 	<ul style="list-style-type: none"> - Contacto periódico - Informe - Encuesta satisfacción del programa 	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicación de Encuesta - Monitoreo - Seguimiento 	<ul style="list-style-type: none"> - Encuesta de satisfacción del programa 	<ul style="list-style-type: none"> - Número de encuestas de satisfacción del programa - Número de informes

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

- El personal que participó del programa de outplacement, tuvo gran apertura y disponibilidad por aprender sobre empleabilidad, también se evidenció que no tenían el conocimiento para realizar un buen CV y para optimizar la búsqueda de trabajo orientada a objetivos.
- El personal que fue desvinculado durante el periodo de tiempo de aplicación del estudio desconocía las razones por las cuales fue desvinculado.
- Los trabajadores de la empresa desconocen sobre la situación de la misma, lo cual causa en ellos incertidumbre.
- El proceso de outplacement para empresas donde se realiza desvinculaciones masivas requiere de bastante personal para desarrollar cada parte del proceso y por lo general cuando se da estos tipos de reestructuraciones con lo que menos cuenta la empresa es dinero para pagar a personal que realiza “actividades no indispensables” por lo que no se tiene como prioridad trabajar en favor del personal desvinculado.
- En empresas pequeñas o donde se desvincula poco personal es mucho más fácil llevar el proceso de outplacement, se puede personalizar con calma el proceso y el seguimiento al avance de los ex trabajadores.
- En la empresa no se aplicaba previo al presente estudio las entrevistas de salida, por lo que el empleador desconocía la perspectiva que se llevan los ex trabajadores.

RECOMENDACIONES

- El personal a cargo del programa de outplacement debe llamar la atención de los ex trabajadores, ya que la aceptación y buena actitud de su parte es requerida para llevar de mejor manera el proceso.
- Es muy importante informar al personal las razones del despido para poder trabajarlas.
- La adecuada comunicación cuando existen desvinculaciones puede mejorar su aceptación, se debe intentar evitar los rumores y chismes que empiezan cuando se conoce que personal ha sido o va a ser desvinculado.
- Tomar en cuenta al núcleo familiar o redes de apoyo del personal desvinculado, ya que son parte importante de la superación de esta fase.
- Realizar las entrevistas de salida pueden aumentar la visión para conocer e identificar problemáticas dentro de la empresa.
- Hacer seguimiento del personal desvinculado, para saber cuánto tiempo le llevó reintegrarse a otra empresa, esto puede ayudar a medir la eficiencia del proceso de outplacement y a mejorarlo.

BIBLIOGRAFÍA

Babeřová, Z., Stareček, A., Cagaňová, D., Fero, M., & Čambál, M. (2019, agosto 29). Perceived Serviceability of Outplacement Programs as a Part of Sustainable Human Resource Management. *Economic and Business Aspects of Sustainability*. <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/17/4748/htm>

Big Five. (2022). *Prueba de Personalidad Big Five*. <https://bigfive-test.com/es>

Bizneo. (2020). Exit Interview | Por qué merece la pena hacer una entrevista de salida. *Bizneo*. <https://www.bizneo.com/blog/entrevista-de-salida/>

Challenger, J. (s. f.). *Return on investment of high-quality outplacement programs*. https://fraser.stlouisfed.org/files/docs/historical/frbchi/economicperspectives/frbchi_econper_2005q2.pdf#page=88

De la Corte, J. (2012). *El outplacement como medida de flexibilización del mercado de trabajo*. <http://grupo.us.es/sej322/biblioteca/reforma2012/OUTPLACEMENTCORTE.pdf>

Díaz, J. (2017, noviembre 22). The Big Five: Los 5 factores claves de tu personalidad que analizarán las empresas. *Javierdisan*. <https://javierdisan.com/2017/11/22/big-five/>

Echeverría, M. (2002). *Outplacement: Una alternativa para la desvinculación laboral* [Universidad de Chile]. <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/111909/Echeverr%C3%ADa,%20Macarena.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Estévez, K. (2018). *Diseño de un Programa de Desvinculación Asistida u Outplacement en la Empresa de Catering Aéreo Gate Gourmet del Ecuador unidad Quito*. [Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/15046/DISERTACION%20KATHERINE%20SOFIA%20ESTEVEZ%20ARROYO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Florida Tech. (2020). *How the Big Five Personality Traits Influence Work Behavior*. <https://www.floridatechonline.com/blog/business/how-the-big-five-personality-traits-influence-work-behavior/>

Freire, M. (2017). *Efectos Emocionales en la Salud Mental de individuos del área operativa desvinculados de su actividad laboral de una empresa que ofrece servicios exequibles en la ciudad de Quito* [Universidad de las Américas]. <https://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/6818/1/UDLA-EC-TPO-2017-02.pdf>

Iturralde, R. (2010). *Diseño de un proceso de outplacement para los cargos operativos, administrativos y gerenciales de Nestlé Ecuador S.A* [Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/5032/T-PUCE-5258.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Plaza, S. (2018). *Outplacement: La entrevista. Consejos para una exitosa entrevista de trabajo* (Primera). Planeta. <https://books.google.com.ec/books?id=TY-ADwAAQBAJ&pg=PT4&dq=outplacement&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjIP2P9pj1AhURDABHU2VDLAQ6AF6BAGKEAI#v=onepage&q=outplacement&f=true>

Potisek, X. (2021, febrero 20). *Test para MEDIR NIVELES DE ESTRÉS. «ESCALA HOLMES RAHE»* HD. <https://www.youtube.com/watch?v=N8eMnK3v6uM>

Vera, M. (2019). *Clima Organizacional y su Incidencia en la Satisfacción Laboral* [Universidad Técnica de Babahoyo]. <http://dspace.utb.edu.ec/bitstream/handle/49000/7099/E-UTB-FCJSE-SEBGUE-000074.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Villacís, S. (2015). *Relación del síndrome de burnout y el clima organizacional* [Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato]. <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1094/1/75646.pdf>

ANEXO 1

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA LA PARTICIPACIÓN EN LAS ENTREVISTAS EN EL PROGRAMA DE OUTPLACEMENT

El objetivo de la investigación es implementar el proceso de desvinculación de personal, queremos identificar y evitar los efectos negativos al recibir una notificación de despido en los trabajadores, para así implantar mejores políticas y procesos que mejoren las condiciones laborales para todo el personal de la empresa.

Queremos que usted forme parte de esta proceso de desvinculación asistida y nos comprometemos tanto la investigadora (Andrea Chuquín) como la empresa ECAUTE LTDA al manejo y uso confidencial de los datos brindados por usted y la información que obtengamos con la aplicación de varias herramientas, su información será únicamente usados con fines investigativos, adicionalmente garantizamos que la información que nos proporcione será manejada exclusivamente por la investigadora y el Coordinador de Talento Humano de la empresa (Jorge Guevara).

La participación en la investigación es totalmente voluntaria, usted no está obligado a participar, si usted decide no participar su decisión es respetada y aceptada y no repercute en el proceso de desvinculación.

Cabe recalcar que la participación no tiene ningún costo de su parte, pero en caso de participar usted puede verse beneficiado al recibir técnicas, herramientas y ser acompañado en su proceso de reinserción laboral a otra empresa.

Como último punto, debe saber que si decide ser parte de la investigación usted puede desistir de continuar en el proceso en cualquier momento, puede negarse a realizar las entrevistas y cuestionarios. En cualquier momento puede preguntar a la investigadora sobre cualquier duda relacionada a los temas tratados en el proceso de desvinculación asistida.

Quito, ____ de _____ del 2022

Declaración de consentimiento

Yo _____ en calidad de ex-colaborador de la empresa ECAUTE LTDA, brindo mi consentimiento informado para ser participe de este proceso de desvinculación asistida. Comprendo y acepto que se me aplicarán entrevistas y cuestionarios para el desarrollo de la investigación.

He sido informado que puedo desistir de continuar en el proceso si así lo decido, sin importar en que parte de la investigación se encuentre, comprendo que tengo todos mis derechos de ley si decido participar en la investigación o no.

Firma

Nombre:

ANEXO 2

GUÍA DE ENTREVISTA DESVINCULACIÓN FORZADA – DESPIDO

- ¿Quién le notificó sobre su despido?
- ¿Cómo fue notificada la decisión de desvincularlo de la empresa?
- ¿Cree que la manera en que le comunicaron sobre el despido fue correcta?
- ¿Hubiese preferido ser notificado de diferente manera? ¿Cuál?
- ¿Cuáles fueron sus primeros pensamientos al recibir la noticia?
- ¿Cómo se sintió?
- ¿Cree que el psicólogo de la empresa debía estar presente ese momento?
- ¿Les contó la decisión de desvinculación a sus compañeros de trabajo? ¿Si o no y por qué?
- ¿Cree que esa noticia puede afectar al clima de la organización? ¿O al de su área o departamento?
- ¿Conoce las razones por las cuáles fue despedido?
- ¿Se esperaba de alguna manera esta noticia?
- ¿Escuchó previamente a alguien hablar de despidos?
- ¿Tiene claras las razones de su despido?
- ¿Esta decisión afectó otros aspectos de su vida personal?
- ¿Presentó alguna afectación física después de recibir la notificación?
- ¿Qué cree que la empresa pudo haber hecho diferente para que usted se sienta mejor?
- ¿Cree que la empresa puede ayudarlo de alguna manera a conseguir una nueva oportunidad laboral? ¿Cómo?

ANEXO 3

GUÍA DE ENTREVISTA DESVINCULACIÓN VOLUNTARIA – RENUNCIA

- ¿Qué razón lo llevó a renunciar a la empresa?
- ¿Tuvo que pensarlo y analizarlo por mucho tiempo?
- ¿Cree que la empresa ha cumplido sus expectativas iniciales?
- ¿Cuáles son los aspectos que le gustaban de la empresa?
- ¿Cuáles son los aspectos que no le gustaban de la empresa?
- ¿Tuvo obstáculos que impidieron que se desarrolle en la empresa de mejor manera?
¿Cuáles?
- ¿Qué opina de sus compañero, jefes y colaboradores con los que interactuaba constantemente?
- ¿Cómo percibe el clima organizacional de la empresa?
- ¿Qué nos sugiere cambiar en la empresa?
- ¿Volvería a trabajar en la empresa si modifica esas condiciones mencionadas por usted?
- ¿Cree que la empresa puede ayudarle a conseguir trabajo (en caso de renuncia sin que tenga otra oferta laboral)?

ANEXO 4

GUÍA DE ENTREVISTA DESVINCULACIÓN NATURAL – JUBILACIÓN

- ¿Cómo fue notificado que es momento de jubilarse?
- ¿Cuáles fueron sus primeros pensamientos al recibir la noticia, se esperaba ser notificado pronto? ¿Cómo se sintió?
- ¿Qué espera de la empresa ahora que ya no formará parte de sus trabajadores?
- ¿Conversó con alguien de Talento Humano sobre su pronta jubilación con anterioridad a la notificación? ¿Con quién?
- ¿Cree que el psicólogo de la empresa debía estar presente ese momento?
- ¿Les contó la decisión de desvinculación a sus compañeros de trabajo? ¿Si o no y por qué?
- ¿Esta decisión afectó otros aspectos de su vida personal?
- ¿Presentó alguna afectación física después de recibir la notificación?
- ¿Qué cree que la empresa pudo haber hecho diferente para que usted se sienta mejor?
- ¿Qué planes tenía una vez que se jubile?
- ¿Cuáles son sus hobbies o a qué se dedica cuando no está trabajando?
- ¿Cree que la empresa puede ayudarlo de alguna manera después de notificarlo? ¿Cómo?

ANEXO 5

CUESTIONARIO DE ACONTECIMIENTOS VITALES

Señale con una X todos los acontecimientos de la siguiente lista que le hayan sucedido en el último año.

Nº	Acontecimiento vital	Señale X	Puntaje
1	Muerte del cónyuge		
2	Divorcio		
3	Separación matrimonial		
4	Encarcelación		
5	Muerte de un familiar cercano		
6	Lesión o enfermedad personal		
7	Matrimonio		
8	Despido del trabajo		
9	Desempleo		
10	Reconciliación tras pelea con la pareja		
11	Jubilación		
12	Cambio importante en la salud de un miembro de la familia		
13	Drogadicción y/o alcoholismo		
14	Embarazo		
15	Dificultades o problemas sexuales		
16	incorporación de un nuevo miembro a la familia		
17	Reajuste importante en el lugar de trabajo		
18	Cambio de situación económica		
19	Muerte de un amigo íntimo		
20	Cambio el tipo de trabajo		
21	Mala relación con el cónyuge		
22	Juicio por crédito o hipoteca		
23	Cambio de responsabilidad en el trabajo		

24	Hijo o hija deja el hogar		
25	Problemas legales		
26	Logro personal notable		
27	La esposa comienza o deja de trabajar		
28	Comienzo o fin de la escolaridad		
29	Cambios en las condiciones de vida		
30	Revisión de hábitos personales		
31	Problemas con el jefe		
32	Cambio de turno o de condiciones laborales		
33	Cambio de residencia		
34	Cambio de colegio		
35	Cambio de actividades de ocio		
36	Cambios de actividad religiosa		
37	Cambio de actividades sociales		
38	Cambio de hábito de dormir		
39	Cambio en el número de reuniones familiares		
40	Cambios de hábitos alimentarios		
41	Vacaciones		
42	Navidades		
43	Leves transgresiones de la ley		
Puntaje total			

ANEXO 6

TEST DE PERSONALIDAD BIG FIVE

		Muy en desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Moderadamente de acuerdo	Muy de acuerdo
1	Me preocupo por las cosas					
2	Creo que hago amigos fácilmente					
3	Tengo una imaginación vívida					
4	Confío en los demás					
5	Completo las tareas correctamente					
6	Suelo enojarme fácilmente					
7	Me encantan las fiestas grandes					
8	Creo que el arte es importante					
9	Colaboro con otros solo si obtengo algún beneficio propio					
10	Me gusta mantener las cosas en orden					
11	A menudo me siento triste					
12	Me gusta estar a cargo de las decisiones					
13	Considero que soy muy sentimental					
14	Me siento a gusto ayudando a los demás					
15	Siempre cumplo mis promesas					
16	Tengo dificultades para acercarme a los demás					
17	Estoy ocupado/a todo el tiempo					
18	Prefiero la variedad antes que la rutina					
19	Me gusta pelear					
20	Siempre trabajo duro					
21	A menudo voy de borracheras					
22	Amo la emoción					
23	Me gusta mucho leer					
24	Creo que soy mejor que los demás					

25	Siempre estoy preparado					
26	Me asusto fácilmente					
27	Soy una persona muy alegre					
28	Tiendo a votar por candidatos políticos liberales					
29	Me compadezco por la gente sin hogar					
30	Hago las cosas sin razonar mucho sobre ellas					
31	Temo que suceda lo peor					
32	Me siento cómodo con la gente					
33	Disfruto de fantásticos vuelos de fantasía					
34	Creo que las personas tienen buenas intenciones					
35	Soy muy bueno en lo que hago					
36	Me suelo molestar con facilidad					
37	Me gusta hablar con muchas personas en las fiestas					
38	Veo belleza en cosas que otros podrían no notar					
39	Podría hacer trampa si eso me lleva adelante					
40	A menudo olvido poner las cosas de vuelta donde las tomé					
41	No me siento bien conmigo mismo					
42	Intento dirigir a los demás					
43	Puedo comprender bien las emociones de los demás					
44	Me preocupo por los demás					
45	Siempre digo la verdad					
46	Temo ser el centro de atención					
47	Creo que soy una persona activa y vigorosa					
48	Prefiero quedarme cosas que conozco					
49	Suelo gritar a las personas					
50	Hago más de lo que se espera de mí					
51	Rara vez me dejo llevar					

52	Siempre busco la aventura					
53	Intento evitar discusiones filosóficas					
54	Espero mucho de mí mismo					
55	Llevo a cabo mis planes					
56	Me abrumo fácilmente de las cosas que suceden alrededor					
57	Pienso que soy una persona muy divertida					
58	No creo que haya acciones completamente correctas o incorrectas					
59	Siento simpatía por aquellos que se encuentran en peores situaciones que yo					
60	Suelo tomar decisiones precipitadas					
61	Tengo miedo de muchas cosas					
62	A menudo evito el contacto con los demás					
63	Soy una persona que a veces sueña despierta					
64	Confío en lo que dicen las personas					
65	Realizo mis tareas sin ningún problema					
66	A veces pierdo los estribos					
67	Prefiero estar solo					
68	No me gusta la poesía					
69	Me aprovecho de los demás					
70	Mi habitación es muy desordenada					
71	A menudo me siento bajoneado					
72	Tomo el control de las cosas					
73	En raras ocasiones noto mis reacciones emocionales					
74	Soy indiferente a los sentimientos de los demás					
75	Las reglas fueron hechas para romperse					
76	Sólo me siento cómodo en compañía de amigos					
77	Hago muchas cosas en mi tiempo libre					
78	No me atraen situaciones en constante cambio					

79	No tengo recelo en insultar a la gente					
80	Solo hago el trabajo justo para haberlo cumplido					
81	Resisto las tentaciones fácilmente					
82	Me gusta ser imprudente					
83	Me es difícil entender ideas abstractas					
84	Tengo altas expectativas de mí mismo					
85	No hago mucho en mi tiempo libre					
86	A veces siento que no soy capaz de manejar situaciones					
87	Amo la vida					
88	Tiendo a votar por los candidatos políticos conservativos					
89	No me suelo implicar en los problemas de los demás					
90	Hago las cosas sin cautela					
91	Tiendo a estresarme con facilidad					
92	Siempre mantengo cierta distancia con las personas					
93	Me gusta perderme en mis pensamientos					
94	Desconfío de la gente					
95	Generalmente sé cómo hacer las cosas					
96	No me molesto fácilmente					
97	No me gusta mezclarme con la gente					
98	No me agrada ir a museos de arte					
99	Sería capaz de sabotear los planes de otros					
100	Dejo mis pertenencias aquí y allá					
101	Me siento cómodo conmigo mismo					
102	Espero que alguien más lleve la batuta en un grupo					
103	No comprendo a las personas que se emocionan fácilmente					
104	No tengo tiempo para los demás					

105	No suelo cumplir mis promesas					
106	No me molestan las situaciones sociales difíciles					
107	Me gusta tomar las cosas con calma					
108	Soy una persona mayormente conservadora					
109	No suelo apoyar a los otros					
110	Pongo poco tiempo y esfuerzo en mi trabajo					
111	Siempre puedo controlar mis antojos					
112	Creo que soy una persona activa y vigorosa					
113	No me interesan las discusiones teóricas					
114	Me jacto de mis virtudes					
115	Tengo dificultad para comenzar tareas					
116	Me mantengo tranquilo/a bajo presión					
117	Siempre miro el buen lado de la vida					
118	Creo que deberíamos ser severos con el crimen					
119	Trato de no pensar en los necesitados					
120	Actúo sin pensar					

ANEXO 7

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL PROGRAMA DE OUTPLACEMENT

Señale con una X la casilla que describe su percepción del programa

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Totalmente de acuerdo
¿La empresa lo motivó a participar en el programa?					
¿El programa le ayudó a conseguir sus objetivos (nuevo trabajo/emprendimiento)?					
¿La capacitación cumplió con sus requerimientos y necesidades?					
¿La profundidad de cada capacitación fue la correcta?					
¿El proceso fue totalmente personalizado?					
¿El tiempo asignado a su caso fue el suficiente?					
¿El responsable del programa dio seguimiento periódico a su caso?					
¿La periodicidad del monitoreo fue la correcta?					
¿La retroalimentación recibida le fue útil?					
¿La empresa debería tener planes de capacitación sobre empleabilidad y emprendimiento como parte del plan de carrera?					