



# **ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANISTICAS**

**DEPARTAMENTO DE POSGRADO**

*“Implementación de Procesos de Desvinculación Directa y Terminación Exitosa de Empleados como un subsistema de RH incorporado a la Gestión de Talento de una empresa”*

TESIS DE GRADUACION

Previo a la obtención del título

**Magíster en Gestión de Talento Humano**

*Presentado por:*

Ec. Pamela Dolores Vallejo Coronel  
Ing. María Lorena Valarezo Moscoso

Guayaquil – Ecuador

2013

*“No se sale adelante celebrando éxitos sino superando fracasos”*

*Orison Swett*

**TRIBUNAL DE GRADUACION**

---

Ing. Nelson Cevallos  
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

---

Ing. Jaime Alfredo Lozada Loza  
DIRECTOR DE TESIS

## **DECLARACION EXPRESA**

La responsabilidad del contenido e ideas de esta tesis corresponde exclusivamente a los autores; y el patrimonio intelectual del mismo a la “Escuela Superior Politécnica del Litoral” (Reglamento de Exámenes y Títulos Profesionales de la Espol)

---

**Ec. Pamela Vallejo Coronel**

---

**Ing. María Lorena Valarezo**

## **DEDICATORIA**

Dedicamos este trabajo a nuestras familias, fiel apoyo en el camino a concluir con éxito este desafío, por su fe en nuestra fuerza y constancia, por creer que podemos hacer cosas grandes; a nuestros amigos y compañeros, los que estuvieron recordándonos cuánto vale la pena el esfuerzo por ser mejores profesionales

Las Autoras

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos infinitamente a Dios por la sabiduría, a los maestros que nos acompañaron en el desarrollo de este trayecto, a nuestros compañeros quienes fueron una valiosa fuente de experiencias y aprendizaje compartido que enriquecieron nuestra visión y criterio, a la Espol por darnos esta oportunidad y haber hecho posible concluirla, a nuestras familias, a todos

Las Autoras

## INDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
Tribunal de Graduación	2
Declaración Expresa	3
Dedicatoria	4
Agradecimiento	5
Índice General	6
Índice de Anexo	7
Índice de Gráficos	7
Resumen Ejecutivo	9
Introducción	13
<b>1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	
1.1. ¿Qué pasa en las Organizaciones?	16
1.2. Una propuesta Diferente	25
1.3. Realidades de las Empresas Ecuatorianas	27
<b>2 MARCO TEORICO Y REFERENCIAL</b>	
2.1 Definición Outplacement	29
2.2 Historia y Evolución del Outplacement	30
2.3 Principios y Etapas del Outplacement	33
2.4. Principales Enfoques del Outplacement	34
2.5. El Cambio Organizacional	36
2.6. La Salida - El impacto emocional en las personas	38
2.7. Los que se quedan	40
2.8. Tendencias Actuales de las empresas	41
2.9. Los Despidos masivos más famosos de la Historia	42
2.10 La Empleabilidad. Preparándonos para el Futuro	43
<b>3. DISEÑO DE LA PROPUESTA METODOLOGICA</b>	
3.1. Proceso de Transición Asistida	50
3.2. Fases del Proceso	58
3.3. Diseño del Proceso	92
3.4. Estudio de Costos	93
3.5. Competencias del Equipo de RRHH	95
3.6. Impactos Internos y Externos	102
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>107</b>

<b>BIBLIOGRAFIA</b>	114
<b>INDICE DE ANEXOS</b>	
Anexo 1. Alineación Jefe del Área y RH	64
Anexo 2. Guía para la Notificación de la Salida	64
Anexo 3. Manejo de los Ciclos Emocionales	64
Anexo 4. Manejo del Cambio del Equipo	64
Anexo 5. Entrevista de Salida	67
Anexo 6. Entrevista a Profundidad	67
Anexo 7. Cuestionario Anclas de Carrera	72
Anexo 9. Herramientas Lingüísticas	73
Anexo 8. Entrevista por Competencias	76
Anexo 10. Plan de Acción	87
Anexo 11. Ficha del Participante	88
Anexo 12. Procedimiento Estándar de Trabajo	92
Anexo 13. Entrevistas a Expertos de RRHH	10
<b>INDICE DE GRAFICOS CONCEPTUALES</b>	
Gráfico No. 1: Modelo Enfoque de RH de David Ullrich	18
Gráfico No. 2: Proceso Administración de Talento	20
Gráfico No. 3: Efectos Positivos del Proceso de Transición Asistida	23
Gráfico No. 4: La opinión de Empresarios sobre el Outplacement	24
Gráfico No. 5: Proceso Administración de Talento	26
Gráfico No. 6: Mapa Conceptual de la Empleabilidad	45
Gráfico No. 7: Factores relevantes de la Empleabilidad	48
Gráfico No. 8: Momentos de la Carrera	51
Gráfico No. 9: Objetivos del Proceso de Transición Asistida	52
Gráfico No. 10: Análisis conceptual del Proceso de Transición Asistida	53
Gráfico No. 11: Ventajas y Desventajas de la Transición Asistida	55
Gráfico No. 12: Elementos conceptuales del Proceso de Transición Asistida	57
Gráfico No. 13: Fases del Proceso de Transición Asistida	59
Gráfico No. 14: Ciclo de las Malas Noticias	61
Gráfico No. 15: Resumen de la Fase 1	65
Gráfico No. 16: Mapa Conceptual de la Introspectiva	66
Gráfico No. 17: Elementos de las Anclas de Carrera	70
Gráfico No. 18: Las Anclas de Carrera	71
Gráfico No. 19: Exploración de Competencias	74
Gráfico No. 20: Entrevista por Competencias. Modelo STAR	75

Gráfico No. 21: Grupos de Competencias	76
Gráfico No. 22: Resumen de la Fase 2	85
Gráfico No. 23: Transacción de Procesos	90
Gráfico No. 24: Resumen de la Fase 3	91
Gráfico No. 25: Grafico del Proceso de Transición Asistida	92
Gráfico No. 26: Matriz de Competencias del Equipo de RRHH	96
Gráfico No. 27: Impacto en Reputación Corporativa	106

## RESUMEN EJECUTIVO

Los recortes de gente suelen ser una decisión empresarial que muchas veces está conectada con la estrategia del negocio, algunas tratando de adaptarse a los cambios de su entorno o en búsqueda de eficiencias. Es precisamente en estos momentos cuando serán más visibles las prácticas que usen las empresas para administrar las reestructuraciones como co-responsables de estas decisiones que tienen gran impacto en la persona, y en el mismo sistema en la familia y sociedad.

Entonces nace la pregunta. ¿Qué hacer? ¿Cómo manejar las salidas? ¿Cómo aseguro un manejo apropiado de esta situación? Empezamos a concretar la importancia de como las empresas administren los procesos de salida asegurando una culminación de carrera exitosa para las personas que deben salir. En este desarrollo presentaremos la importancia y ventajas que tiene el que la empresa tenga un proceso estructurado de desvinculación y transición manejado directamente por el Departamento de Recursos Humanos, y como aportará consistentemente a su proceso de cambio, mitigando la tendencia a las reacciones emocionales negativas que se generan ante una situación de transición tanto para el personal que sale como para el que se queda. Las organizaciones socialmente responsables, con una visión a largo plazo, y un equipo de RRHH comprometido y profesional, son las que buscan soluciones que garanticen sostenibilidad a futuro y lo primero a conservar es su gente. Pretendemos con esta propuesta no solo solucionar los problemas que enfrentan las empresas cuando administran negligentemente las salidas de personal, sino también sumar contundentemente a la propuesta de valor de una empresa, en tiempos en los que la reputación es un intangible invaluable y que impacta en las relaciones que tenga con sus stakeholders, esta idea es innovadora y puede ser de impacto importante para la sostenibilidad del negocio.

Actualmente las empresas no tienen un proceso bien formado para administrar sus salidas, no solo cuando hablamos de situaciones de reestructuración sino también en general, la etapa final en el ciclo de vida del empleado en la empresa. El 80% de una muestra de 14 empresas ecuatorianas tienen un alcance limitado a la notificación y pago de la indemnización, algunas con iniciativas de entrevistar a los que salen para capitalizar información que pueda ser común en los ambientes de trabajo, dejando a quien fue su empleado en la incertidumbre, sin mínima preocupación por administrar el impacto que esto ocasiona en el núcleo personal/familiar y la sociedad; el 100% de estas mismas empresas están convencidas de que los impactos de una administración de salidas en este estándar afectan en la reputación de la compañía, clima laboral y productividad. Como parte de nuestro estudio mostramos cifras importantes como estas que evidencian realidades entre las empresas ecuatorianas, de una muestra de expertos de RRHH que entrevistamos.

### ***Ver Anexo 13 – Entrevistas a Expertos de RRHH***

En el desarrollo de esta propuesta planteamos un proceso nuevo que forme parte de la gestión de talento en una empresa al que hemos denominado TRANSICION ASISTIDA, cuyo concepto contempla como propósitos claves el inducir al colaborador a adoptar una situación de salida como una fase más de su carrera laboral, la transición asistida inicia con un colaborador en estado vulnerable de pérdida, en la marcha del proceso se le permite descubrir otros aspectos de sus capacidades, fortalezas y oportunidades, llevándolo a un estado consciente de sus talentos que le permita proyectarse a otras opciones profesionales, minimizando la incertidumbre y la depresión. En este proceso se definen 3 fases, dentro de un modelo definido como RIP: Reconocimiento del Cambio, Visión Introspectiva y Proyección al Futuro, cada uno con actividades claves ampliadas en el capítulo 3. Cada fase tiene un propósito muy claro y es muy importante que en cada una aseguremos el

cumplimiento de dicho propósito, en la fase uno por ejemplo, se espera un colaborador asumiendo una situación de cambio, bien informado del Proceso de Transición Asistida, entendiendo claramente su rol y comprometido con el éxito del proceso, en la fase dos en cambio el participante continua el proceso consciente de sus propias fortalezas, naturaleza, tendencias, abierto a conocerse y reconocerse a sí mismo para pensar con mayor objetividad hacia donde puede potenciar su carrera y en que ámbitos puede adaptarse de mejor forma dentro del mercado laboral; cerramos el proceso en la fase tres con un individuo que reconoce su salida como una etapa que se cierra y al mismo tiempo una que inicia, empoderado de su rol dentro del proceso de cambio, en esta etapa el participante trasciende del entendimiento a la acción.

Dentro del mismo capítulo 3 exploramos las opciones que tiene actualmente el mercado en el manejo sofisticado de administrar una salida, a través del proceso de Outplacement, práctica que actualmente es manejada únicamente por consultoras de RRHH y destinadas a grupos reducidos y exclusivos que en su mayoría son ejecutivos. Lo que buscamos mostrar en este análisis son los costos que invierten las empresas para este tipo de salidas vs la inversión que harían al implementar el Proceso de Transición Asistida.

Estos son los principales conceptos que queremos resaltar en nuestra tesis. Creemos que pulir esta idea y comprobar que puede ser efectiva en una empresa y con importantes impactos a nivel de negocio en relación con el manejo de relaciones laborales, sociales y personales; le permitirá administrar de manera más responsable, sostenible y comprometida los cambios que enfrenta, planificando de modo coherente una estrategia de transición exitosa.

Por otro lado, como parte integral del planteamiento de este nuevo proceso, creamos las herramientas que creemos necesarias para su implementación

y facilitación en una empresa, entre ellos formatos para el manejo de la información, libretos del manejo de los diferentes espacios, estrategias de comunicación, malla de competencias para el equipo de RRHH, evaluaciones, entre otros.

En tiempo como estos, las tendencias reflejan la importancia de los activos intangibles de la empresa: reputación, buen gobierno, sostenibilidad, ética y las acciones empresariales están enfocadas a gestionar de manera productiva estos activos. Al cierre del capítulo tres resaltamos como fortalecer la gestión de RRHH con un proceso como este podría impactar en la reputación corporativa.

Concluimos que las empresas deben responsabilizarse por sus decisiones en relación a su talento humano, ampliar el alcance de sus procesos de gestión de talento, especialmente el de salidas, deben estar instituidos en la empresa como uno de sus subprocesos de RRHH más fortalecidos para apalancar los despidos con garantía de respeto y confianza. Al final establecemos importantes recomendaciones que apalancaran la efectividad del proceso, pues asegurar ciertas condiciones como educación financiera y desarrollo de empleabilidad serán claves para crear un ambiente propicio para enfrentar cambios como los que inducen los despidos.

## INTRODUCCION

Es muy natural que las organizaciones permanezcan en constante cambio, una dinámica fluida propia de las empresas en busca de estructuras perfectas, procesos adecuados, talento apropiado y modelos de negocio rentable, todo esto enmarcado en su propia cultura organizacional, que define como se dirigen estos cambios y precisa como administrar sus consecuencias.

Parte de estos cambios están los despidos y recorte de personal, eventos que no solo tienen un impacto individual, sino también colectivo, realidad que no podemos negar ni dejar de administrar dentro de los procesos de reestructuración. En su mayoría, las empresas ecuatorianas se concentran en la notificación, que suelen ser abruptas por miedo a represalias, incómodas, carentes de autenticidad y compromiso con el bienestar del empleado, luego se asegura de cumplir los pagos de las obligaciones laborales contempladas en la ley (como máxima muestra de su responsabilidad con el empleado, bajo nuestra mirada, este solo representan una acción básica de la salida); una situación incómoda para quien lo maneja, que generalmente genera un estrés que bloquea orientar el proceso a una etapa de transición adecuada.

Generalmente encontramos que una única fuente de desmotivación puede destruir la satisfacción laboral. Por eso debemos entender que otras dimensiones de la organización se afectan cuando un empleado/s es despedido, dando la atención necesaria y mirando con mayor alcance los impactos de estas decisiones que terminan desmejorando el clima laboral, consientes como profesionales de Recursos Humanos que mantener la satisfacción organizacional es un reto permanente y nuestra forma de llegar de manera tangible a los resultados del negocio

En el desarrollo de esta tesis argumentaremos la importancia de incorporar estas acciones improvisadas y aisladas trascendiendo a procesos estándares en la gestión de Recursos Humanos para manejar esta última etapa del ciclo de un empleado en la Organización, con el mismo nivel de competencia, enfoque equilibrado empleado/negocio, profesionalismo, y la firme convicción de que las ventajas no solo están dirigidas para el empleado sino que se capitalizan en el negocio, ventajas que ampliaremos en este desarrollo.

Hemos llamado a esta etapa de la gestión de talento “transición asistida” con el propósito de empezar a entender a las salidas no como un fin, sino como el inicio de una nueva etapa en la carrera como profesional de los individuos, un quiebre en la curva de carrera que le permitirá: reenfocarse, detenerse y reflexionar quien es y hacia dónde va, reorientar sus aspiraciones de carrera, evaluar sus talentos, re-direccionar sus ambiciones personales, retarse a enfrentar los cambios que esto conlleva. Sin embargo para llegar a este nivel, la empresa no solo debe proponérselo, es un trabajo arduo que comprende una preparación adecuada del equipo de Recursos Humanos desarrollando la convicción sobre la importancia de su rol en esta etapa del individuo, con planteamientos exactos de procesos que se deben seguir y decidir como empresa hasta donde llega su gestión. Ciertamente en esta implementación, que queda fuera de los esquemas convencionales, tiene más valor el “como” y el “para que” sobre el “que” y el “por qué”, en esta parte enfocaremos el diseño de la propuesta.

Los invitamos a conocer esta propuesta, que posiblemente representa un desafío a lo “cotidiano”, la común gestión de talento en una empresa que mira con indiferencia esta etapa que debería sumarse a la trayectoria del empleado que formó parte de la empresa y fue contribuyente directo o indirecto al negocio y que ahora debe abandonarlo por decisión unilateral de la organización; es posible además que se rompan ciertos paradigmas

organizacionales. En la época en que la Responsabilidad Social es un factor de sostenibilidad para las empresas esta idea es fructífera en todo sentido, hablaremos particularmente de impactos positivos a la empresa en temas de reputación, relaciones con terceros y la sostenibilidad del negocio en el mediano y largo plazo.

## CAPITULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1. ¿Qué pasa en las Organizaciones?

La estrategia de Talento es el plan o el enfoque general a la que se alinea una empresa para asegurar el aporte eficiente y eficaz del talento, buscando cumplir con las metas organizacionales garantizando una estadía adecuada para sus colaboradores capacitados y motivados a cumplir los objetivos de la empresa desde cada uno de sus roles. La estrategia de Talento tiene influencia en los resultados de una empresa porque establecen los comportamientos de las personas. Como toda Organización, espera resultados positivos de sus acciones y estrategias en relación a talento, un elemento relevante en este proceso es tener en cuenta elementos externos y el entorno en el que la organización debe desenvolverse.

Cuando una empresa define sus políticas de RRHH debe asegurar consistencia con la estrategia del negocio, atrás quedo el que estas seas solo herramientas o medios para cumplirlas, porque de esta forma integramos a las personas como parte de la Organización y de sus decisiones estratégicas, las personas son quienes verdaderamente lleven a la realidad estas estratégicas

Como todo lo que queremos garantizar éxito, el seguimiento es una acción clave que debe asegurar la empresa, seguimiento concienzudo de las estrategias que se plantea en relación a su recurso humano, esto permitirá medir y afinar los resultados alcanzados. Como lo hemos mencionado, ante los cambios constantes del entorno, se vuelve clave este seguimiento, pues las estrategias deben ser ajustables y adaptables, a la hora de hablar de talento los cambios deben ser administrados adecuadamente.

El talento de una empresa es uno de sus activos más valiosos, de aquí que lo que la empresa decida en relación a la gente será de gran impacto para lo que busca la Organización, así como también toma gran importancia los principios y valores con los que la Organización se identifique y la consistencia que genere al momento de establecer normas, políticas y lineamientos para administrar su talento. Precisamente en esta línea se pretende conectar una etapa adicional que tradicionalmente no se la vincula a la estrategia de talento y es la salida de un empleado, vista en nuestros tiempos como un eslabón aislado, una etapa totalmente ajena a la gestión de talento, equivocadamente planteada como una fase independiente, que cierra el proceso de administración de talento.

El modelo de múltiples roles de Dave Ulrich, sugiere que el personal de Recursos Humanos (RRHH), debe medir su función en base a los aportes que realiza y los resultados de sus acciones en la organización. En este sentido los profesionales de RRHH, según Ulrich, deben centrarse en generar valor a través de la creación de capacidades y habilidades dirigidas no solo a las situaciones internas de la empresa, sino con una cultura enfocada a la gente, pues de esta manera la organización tendrá mayor probabilidad de éxito.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>(2011, 04). Modelo De Los Cuatro Roles De Ulrich. *BuenasTareas.com*. Recuperado 04, 2011, de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Modelo-De-Los-Cuatro-Roles-De/1882549.html>

**Gráfico No. 1:** Modelo Enfoque de RH de David Ullrich<sup>2</sup>(ULLRICH, 1998-2006)



<sup>2</sup>ULLRICH, David. Recursos Humanos Champions. Ediciones Granica. 1998-2006. P. 54-67

“Las Prácticas de RRHH encarnan creencias y valores y las hacen visibles a los stakeholders. Por ejemplo el modo de contratar, o la manera de organizar el trabajo “envían” mensajes a los empleados sobre lo que consideran más importante.”<sup>3</sup>

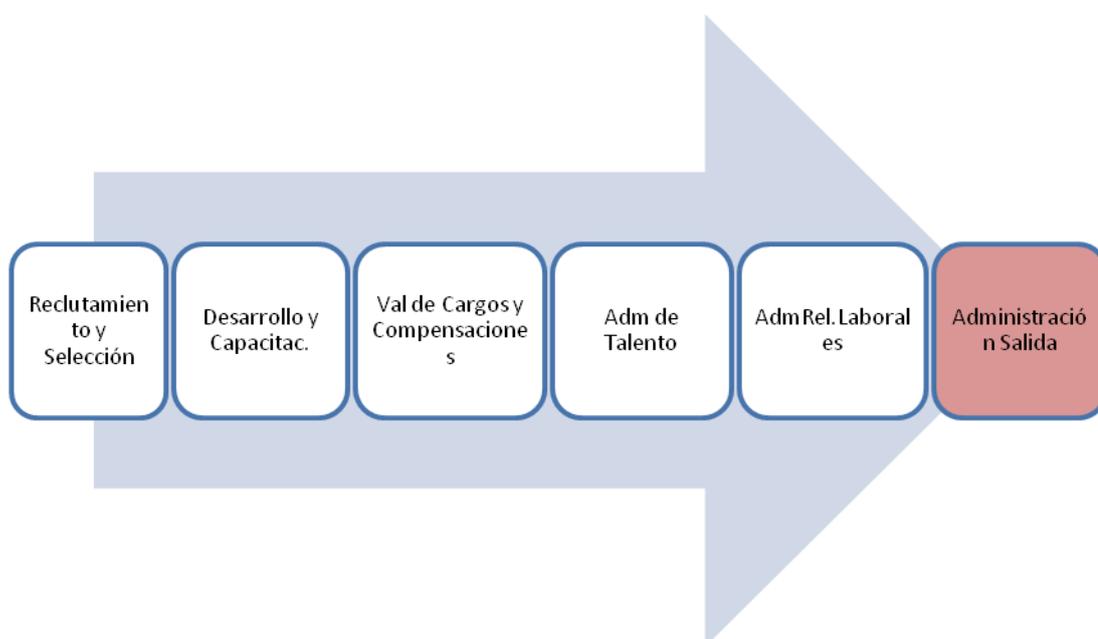
En este sentido, como una organización plantea sus procesos e implementa las prácticas de RRHH es que lo finalmente la va a identificar ante sus principales stakeholders, su talento humano.

Por tal razón, creemos objetivamente que el proceso de Transición Asistida debe sin duda estar vinculado a la estrategia de talento de la empresa por una simple razón, un proceso de transición exitoso generara gran impacto al negocio, representa un valor agregado en varios sentidos. En el gráfico No. 2 esquemizamos el sistema de Administración de Talento que actualmente manejan las empresas y encajamos un proceso adicional, la Transición Asistida, de la misma forma que los otros procesos de gestión de gente, este debe estar vinculado al mismo sistema.

---

<sup>3</sup>ULLRICH, David. Recursos Humanos Champions. Ediciones Granica. 1998-2006. P. 54-67

**Gráfico No. 2:** Proceso Administración de Talento



**Elaboración:** Las Autoras

La salida de una persona de una empresa debe tener la misma importancia que tiene el proceso de reclutamiento y selección, o el de desarrollo y capacitación. Es muy común ver prácticas y esfuerzos destinados a los varios subsistemas de RRHH, y una ausencia total de atención al proceso de la salida, una indiferencia que no tiene sentido, pues el compromiso con la persona que sale no termina el último día de trabajo. En el Gráfico 2, mostramos los subsistemas que forman la gestión de Talento típicamente en las Empresas.

Actualmente las empresas no tienen un proceso bien formado para administrar sus salidas, no solo cuando hablamos de situaciones de reestructuración sino también en general, la etapa final en el ciclo de vida del empleado en la empresa. Mayormente las organizaciones tienen un alcance limitado a la notificación y pago de la indemnización, dejando a quien fue su

empleado en la incertidumbre, sin mínima preocupación por administrar el impacto que esto ocasiona en el núcleo personal/familiar y la sociedad.

Uno de los principales problemas a los que se enfrentan las organizaciones es que hoy en día la vida de las personas mantiene una relación muy directa con el trabajo, ya que este aporta tanto a su estabilidad económica y social que necesitan los individuos para su autorrealización, por lo que su pérdida puede traer graves consecuencias sobretodo emocionalmente. Además de todas las consecuencias que provoca un despido, también se deben considerar las reacciones desfavorables que se generan dentro de la empresa, con los trabajadores que continúan laborando. El clima laboral se torna tenso, se crea mayor ansiedad en las personas por no saber cuál será su situación futura, todos estos factores llevan a una baja productividad y un posible deterioro en la imagen de la organización.

Cuando el proceso de “transición de carrera” está bien estructurado, bien alineado al propósito descrito, de manera casi automática se activan los siguientes efectos positivos para la Empresa:

#### Organización:

- ✓ Impacto tangible en la reputación de la compañía.
- ✓ Disminución de las pugnas laborales.
- ✓ Fortalecimiento de la marca de empleo.
- ✓ Adecuado manejo del cambio con impacto externo e interno.
- ✓ Aporte significativo desde la perspectiva organizacional de Responsabilidad Social para las personas que se quedan sin empleo (personas, familias, sociedad).
- ✓ Clima organizacional (considerando que es importante tratar también con las emociones e incertidumbre de las personas que se quedan).
- ✓ Reforzar una visión de negocio a largo plazo.

- ✓ Involucrar de manera más profesional y activa al departamento de Recursos Humanos en el proceso de cambios.
- ✓ Sumando otros aspectos (ambiente y comunidad) la empresa podría ser certificada por el Estado con el sello “Hace bien, Hace mejor” que impulsa a cumplir los más altos estándares de gestión empresarial.

Pero no solo se capitalizan beneficios al negocio, sino también para la gente, principal efecto que RRHH busca asegurar en su estrategia de Gestión de Talento, cerrando el ciclo de vida del empleado dejando transparencia y calma a los que se quedan.

Empleado que sale:

- ✓ Manejo del estrés de la separación.
- ✓ Revalorización de su situación profesional.
- ✓ Orientación y acompañamiento en su nueva etapa.
- ✓ Orientación laboral y recursos productivos.

Empleados que se quedan:

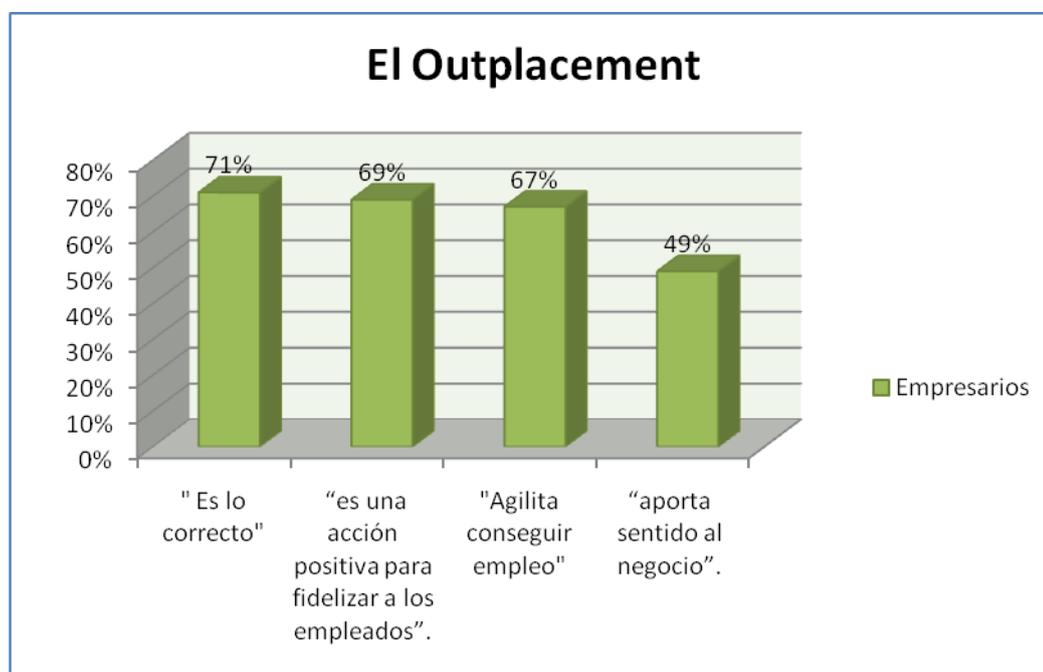
- ✓ Disminución de la incertidumbre.
- ✓ Manejo del estrés del cambio.
- ✓ Relajar las emociones negativas en relación a las personas que ven salir.
- ✓ Reducir conflictos emocionales.
- ✓ Velar por la productividad y el compromiso.
- ✓ Eliminar un distractor enorme.

**Gráfico No. 3:** Efectos Positivos del Proceso de Transición Asistida



**Elaboración:** Las Autoras

**Gráfico No. 4:** La opinión de Empresarios sobre el Outplacement



**Elaboración:** Encuesta de Right Management a 461 altos ejecutivos en el 2009

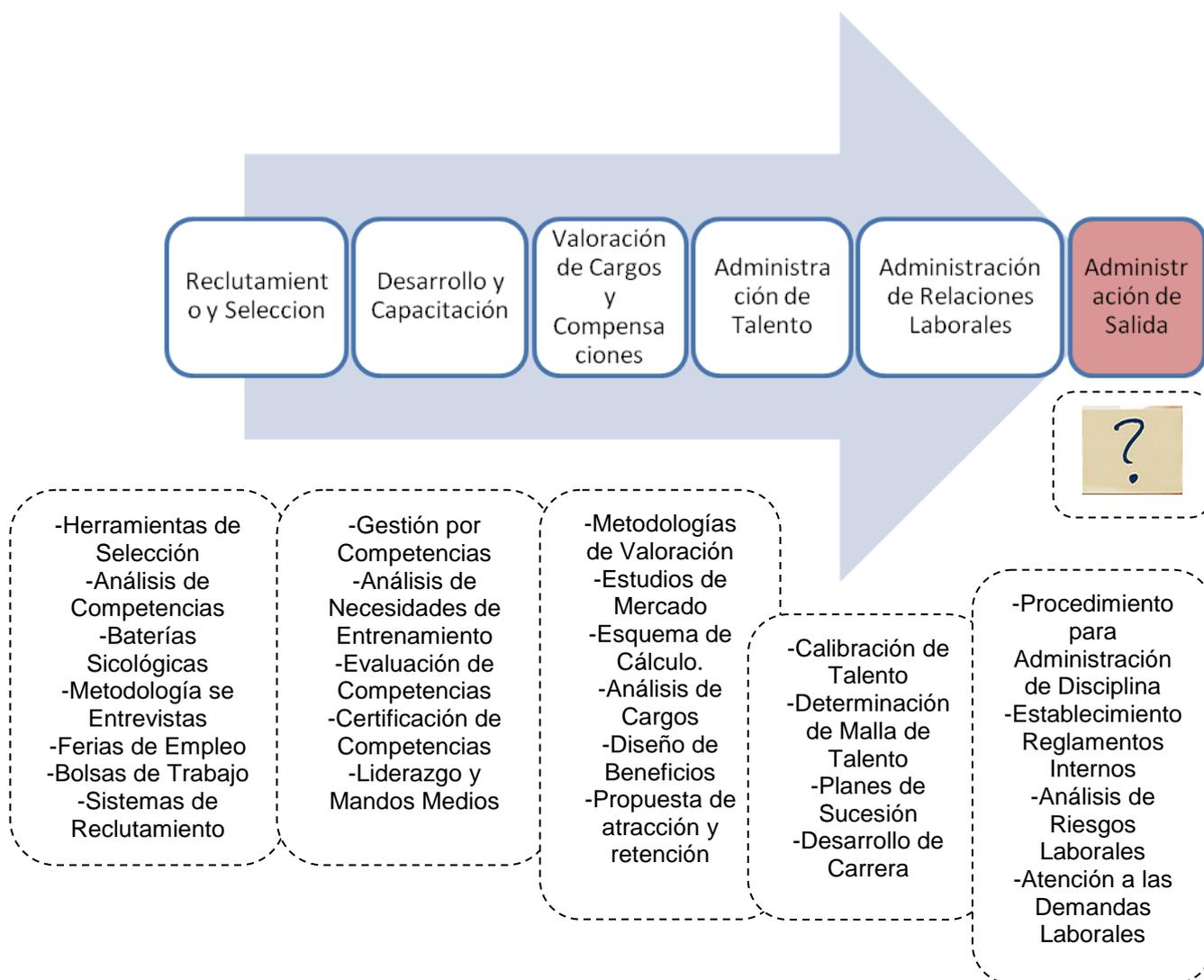
Para este proceso es crítico asegurar el manejo efectivo y eficaz en relación a la administración de los recursos humanos. Ante reestructuraciones o cambios, se requieren reacciones adecuadas que permitan a los empleados a que se contemplen alternativas de estabilidad o transiciones productivas con enfoque empresarial y socialmente responsables.

La gestión de Talento debe evolucionar para atender a los cambios que empresas enfrentan y acompañar a los empleados afectados en su transición de carrera.

## **1.2. Una Propuesta Diferente. Desafiando lo “Cotidiano”**

En el Gráfico 5, hacemos un inventario muy general de las prácticas más comunes por cada una de los subsistemas de RRHH, encontramos una serie de metodologías, esquemas y modelos de trabajo, herramientas que facilitan esos procesos, actividades que las promueven; en la vida real acompañadas de políticas estructuradas y demás innovaciones de cada Organización, siempre en consistencia con el grado de orientación que tenga a la gente. Nuevamente vemos que el proceso de salida tiene un gran signo de interrogación, ¿qué hacen las empresas para atender esta instancia?, que aunque sea la última, tiene igual de importancia, pues si todos los esfuerzos están concentrados en la llegada, la estadía y el desarrollo del individuo en la empresa, pero la salida o carece o tiene muy poca importancia y por ende no está enmarcada en un proceso claro y respetuoso, pierde sentido y valor el resto del sistema de gestión de talento.

**Gráfico No. 5: Proceso Administración de Talento (Zoom)**



**Elaboración:** Las Autoras

Nuestro objetivo general con esta propuesta consiste en Diseñar, Estructurar y Proponer un proceso de desvinculación asistida que soporte a la transición de carrera de un empleado que sale de una empresa, como un subsistema propio de RRHH dentro de una organización, resaltando los

efectos positivos en todas las dimensiones que los procesos de desvinculación impactan: empresa, individuo y los equipos que se quedan

De manera específica, lo que buscamos con esta propuesta es:

- Analizar las ventajas de integrar el proceso de desvinculación asistida como un subproceso de RRHH propio de una organización, y cuáles son los impactos positivos.
- Determinar las etapas que deben integrar un proceso de desvinculación asistida dentro de una organizacional alineada a su política de RRHH
- Identificar las competencias que requieren desarrollar el equipo de RRHH para manejar los procesos de desvinculación asistida
- Diseñar un programa completo que incluya procedimientos, políticas, formatos, protocolos, capacitación.
- Comparar la inversión de dejarlo como proceso de la empresa contra la consultoría esporádica.

### **1.3 Realidades de las empresas ecuatorianas**

Como parte de nuestro estudio, entrevistamos a 13 expertos de RRHH de diferentes empresas ecuatorianas y multinacionales, encontramos las siguientes realidades que sustentan nuestra preocupación en relación al descuido de los procesos de desvinculación en las empresas, principal incentivo a explorar el tema central de este desarrollo e idear esta propuesta.

<b>Tópicos revisados con los Expertos de RRHH</b>	<b>Respuestas Comunes</b>	<b>%</b>
Manera tradicional de manejar los despidos	Notificación al colaborador por parte de RRHH y/o el Jefe inmediato de la decisión tomada	80%
Aspectos que pueden mejorar de la forma tradicional de salidas	<p>La transición de la persona que sale.</p> <p>Notificaciones anticipadas al colaborador que saldrá de la empresa.</p> <p>Comunicación directa y clara por parte de los jefes inmediatos indicando el motivo de la salida.</p> <p>Dar retroalimentación como parte del crecimiento profesional y personal del colaborador.</p>	80%
Impactos que se generan en la organización las salidas	<p>Reputación de la empresa.</p> <p>Autoestima del colaborador que sale.</p> <p>Temas legales que debe enfrentar la empresa.</p> <p>Clima interno e incertidumbre.</p> <p>Baja productividad.</p>	100%
Opinión sobre la administración de salidas como parte del proceso de RRHH	<p>Es una iniciativa de responsabilidad social.</p> <p>Importante analizar el costo beneficio.</p> <p>Buena práctica ya que reduce los impactos negativos de la salida.</p> <p>Esto genera el compromiso con el resto de la organización.</p> <p>Oportunidad de recolocación de buenos profesionales a otras empresas o actividades que puedan desempeñar.</p>	70%
Aspectos que debe garantizar el proceso de salida manejado por la empresa	<p>Tratamiento profesional y respetuoso con el colaborador.</p> <p>Proceso transparente con buena comunicación.</p> <p>Garantizar la confiabilidad del proceso.</p> <p>Dar la retroalimentación necesaria al colaborador que sale de la organización.</p> <p>El proceso de salida no debe ser traumático y no debe provocar resentimientos con el colaborador</p>	85%

**Anexo 13 – Entrevistas a Expertos.**

## CAPITULO II

### MARCO TEORICO Y REFERENCIAL

El proceso que Transición Asistida que proponemos en este desarrollo basa su esencia en lo que actualmente se conoce como Outplacement, típicamente manejado por Consultoras de RRHH, su uso en la actualidad se limita a posiciones ejecutivas y en la mayoría de los casos (nos atrevemos a decir todos los casos sin temor a equivocarnos) son subcontratados por las empresas que lo necesitan, especialmente cuando se encuentra en procesos de cambio que implican despidos.

#### **2.1. Definición de Outplacement**

Como parte inicial de nuestro marco teórico, es importante hacer referencia al concepto que tiene el Outplacement, cuyo significado en español va más asociado con el término "Desvinculación Asistida". Hemos encontrado varios conceptos, pero nos concentramos en tres que para nuestro criterio son muy simples en explicar el propósito del proceso, el modo y el resultado final que esperamos con esta tesis.

Una de las definiciones de Outplacement es: *"Un proceso de cambio, mediante el cual una persona realiza una transición desde una organización a otra, con la asistencia de un psicólogo especialista en el cambio de empleo y en el marketing de las habilidades personales"*(LOPEZ-MENA, 1997)<sup>4</sup>

Dentro de las definiciones más usadas podemos mencionar: *"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,*

---

<sup>4</sup>LOPEZ-MENA, Luis. *La Desvinculación Asistida (Outplacement) y la continuidad en el empleo. Revista de Psicología de la Universidad de Chile.* Vol. 6; 49-67. Chile.1997

*nivel y condiciones similares a las de su anterior ocupación, en el menor tiempo posible*". (RODRIGUEZ-KABANA, 1987)<sup>5</sup>

Como última definición tenemos: *El "outplacement" es el conjunto de técnicas para reubicar trabajadores cuando por fusiones, adquisiciones o reestructuraciones, se debe prescindir de una parte del personal, por tanto este es un programa que trata de reorientar a estas personas para facilitarles una positiva reinserción laboral y que no se vea afectada su reputación en el mercado de trabajo ni en su vida familiar*(BARRERO, 2007)<sup>6</sup>

Esta última definición nos hace referencia y destaca que el outplacement es una metodología efectiva que ha sido diseñada para ayudar a las personas a mejorar su calidad de vida en el trabajo, y a las organizaciones a implementar estrategias técnicas de desvinculación con un efecto positivo sobre la productividad.

## **2.2 Historia y Evolución del Outplacement**

La actividad de **outplacement** nació a finales de los años 60 en los Estados Unidos, dirigida principalmente a los ejecutivos de alto nivel y contratada por organizaciones con cierto sentimiento de «culpabilidad». Se atribuye su origen al desarrollo de una idea de George-Lubber, de la consultora Think de Nueva York, el cual en 1969 decidió facilitar la colocación de los directivos que iban a ser despedidos de sus empresas. Otros autores estiman su origen a mediados de los sesenta para ayudar a integrarse en la sociedad civil a los sacerdotes que perdían la vocación. Otros, por el contrario, atribuyen su nacimiento a la recolocación de centenares de técnicos y

---

<sup>5</sup>RODRIGUEZ-KABANA, L. *Apuntes del Trabajo sobre el Outplacement. Ventajas para el empleado cesado y la Empresa*. Editorial Negocios. Madrid. 1987

<sup>6</sup>BARRERO, N. *Aprendizaje Metacognitivo de Competencias Profesionales*. Universidad de Sevilla.2007

científicos de los que debía desprendérsela NASA como consecuencia de la reducción de los programas de investigación espacial.(SASTRE, 2007)<sup>7</sup>

El outplacement es una herramienta profesional que se encuentra en constante evolución. Durante los últimos años esta evolución se ha dado por los cambios que han sufrido las políticas de recursos humanos en todo el mundo, esto debido a la transformación que han sufrido las empresas que ha generado una serie de despidos, con lo que los profesionales de esta área han visto la necesidad de desarrollar estrategias de apoyo y orientación, destinadas a facilitar la búsqueda inteligente de un nuevo empleo, y que el periodo de desempleo sea el menor posible. Además nos encontramos en un periodo de tiempo en que las fusiones y adquisiciones van aumentando en forma considerable, así como la economía globalizada que se debe enfrentar y cuyos aspectos obligan a las empresas a someterse a lo que se denomina una reingeniería de procesos.

Si se realiza una comparación entre el outplacement de los años 80 con el actual, podemos detectar que ha sido necesario adaptar responsabilidad y creatividad a los requerimientos que tienen las organización del siglo XXI. Hoy en día es fundamental realizar un coaching de carrera, esto quiere decir que se debe alentar a los participantes a aprovechar su transición laboral, reflexionando sobre su futuro profesional, establecer nuevos objetivos y explorar nuevas posibilidades de desarrollo. De esta manera las personas lograrán una pronta reinserción en el mercado laboral, pero sobre todo será valorada su trayectoria profesional, la misma que les dará la oportunidad de trazarse una estrategia futura que les permita planificar alternativas de trabajo propio manteniendo su desarrollo laboral y personal.

---

<sup>7</sup> SASTRE, C.M. Outplacement. Una aproximación a su realidad teórica. Cuadernos de Relaciones Laborales, servicio de publicaciones. Universidad Complutense, Madrid. 2007

Dentro del proceso de evolución del outplacement, es importante mencionar que años atrás las desvinculaciones dentro de las compañías no eran frecuentes, y cuando sucedían eran por causas graves, donde casi siempre se veía afectado el tema de desempeño y reputación de los colaboradores, quienes quedaban con una situación de crisis ante la sociedad. Hoy en día los procesos de desvinculación asistida son parte de la dinámica de la economía global y de los cambios a los que se ven afectadas las organizaciones, esto debido al rápido desarrollo tecnológico, la internacionalización de las economías, la necesidad de contar con una competitividad creciente, la introducción del internet como medio clave de comunicación y consultas, entre otros factores a los que están expuestos especialmente los países industrializados. Es importante recordar que anteriormente los empleos eran considerados de por vida, mientras que en la actualidad el tiempo promedio de permanencia en las empresas es de cinco años.

Como podemos ver el proceso de outplacement o desvinculación asistida ha tenido varios cambios en el transcurso de los años, los mismos que al ser efectuados de manera correcta generan resultados favorables y productivos para las organizaciones y sus colaboradores. Es clave mantener en todo momento la buena reputación de las personas, destacar su trayectoria laboral y de esta manera garantizar la responsabilidad social de la empresa.

### **2.3 Principios y Etapas del Outplacement**

Como hemos mencionado en esta primera parte de nuestro marco teórico, el outplacement es una asesoría que se brinda a los colaboradores de una empresa que se encuentran en el proceso de desvinculación, el que tiene como principal objetivo dar un acompañamiento a los colaboradores, que se han visto afectados por cambios dentro de la organización, los mismos que conllevan a tomar rumbos profesionales que pueden ocasionar incertidumbre, temor y hasta ciertos conflictos emocionales. Esta asesoría tiene como fin dar a las personas una visión más clara de la situación de cambio, y de cómo aprovechar sus fortalezas, las mismas que permitirán definir objetivos que contribuyan a continuar con una carrera profesional exitosa.

Dentro del análisis de este proceso de desvinculación hemos identificado tres principios puntuales que deben percibirse como una parte fundamental en la vida profesional de las personas, y que les deben generar un beneficio en los siguientes aspectos: encontrar la confianza e iniciativa en sí mismos, identificar sus fortalezas y motivaciones, y por último reconocer sus cualidades y concretar su potencial. Junto con estos principios podemos destacar tres etapas puntuales por las que deben pasar las personas al momento de involucrarse en un proceso de desvinculación asistida.

Como primera etapa está el realizar una evaluación de sus capacidades, conocimientos, experiencias y aptitudes, y como se puede potenciar al máximo sus cualidades profesionales. Luego, según los resultados obtenidos en la primera etapa, se colabora con el ejecutivo saliente en buscar ofertas de empleo para funciones similares a las que estaba realizando; y de esta manera se estudian sus posibilidades ante un cambio de tareas, para después considerar una total ruptura de sus hábitos

laborales. Como última etapa se la orienta para el caso que deba emprender un proyecto en forma autónoma. Además se lo asiste facilitándole herramientas físicas como puede ser acceso a computadoras y cuentas de e-mail, documentación y bases de datos, etc. Es clave mencionar que durante todas estas etapas es fundamental mantener una buena comunicación con las persona y realizar un seguimiento constante durante su proceso de integración en su nuevo entorno laboral.(MORA, 2008)<sup>8</sup>

El resultado de las tres etapas principales del proceso de outplacement, es la retroalimentación que se puede proporcionar a la persona que sale de la compañía; esto muestra la importancia que se da al colaborador, y evita el que tenga una situación traumática donde se exponga su integridad profesional, es más, estas etapas proporcionan un sin número de oportunidades que se van detectando de la mano del propio ejecutivo, lo que permitirá tomar un nuevo rumbo profesional que garantice la estabilidad emocional y laboral.

## **2.4 Principales Enfoques del Outplacement**

Según López Mena (1997), pueden distinguirse las siguientes etapas y sub etapas:

### **a) 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

---

<sup>8</sup>MORA, Vanegas, C. (2008). Importancia y Relevancia del Outplacement. Universidad de Carabobo. Venezuela.

la conveniencia de analizar el Mercado de Empleo. Es aconsejable efectuar la preparación de los directivos y ejecutivos. Se inicia la difusión del programa.

**b) 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 *Outplacement: Una alternativa para la Desvinculación Laboral*, 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.

### c) **Seguimiento y Evaluación.**

Los programas de outplacement utilizan metodologías tanto de psicología, especialmente la psicología del trabajo, como de la consultaría o asesoría de empresas. Por esta, y otras razones, existen pocos datos sobre el proceso de evaluación de los programas. (LOPEZ-MENA, 1997)<sup>9</sup>

## **2.5. El Cambio Organizacional**

“El cambio constituye un aspecto ineludible de la vida organizacional debido al ritmo del desarrollo global, económico y tecnológico... El desarrollo organizacional tiene por objeto realizarlo para aumentar la efectividad y la capacidad de cambiar. Casi siempre lo inician e implementan los gerentes, a menudo con ayuda de un experto de la compañía. Ayuda a resolver problemas, a aprender de la experiencia, a reestructurar las percepciones compartidas, a adaptarse a los cambios del entorno, a mejorar el desempeño e influir en los cambios futuros. Todos los enfoques del desarrollo organizacional se basan en alguna teoría referente al cambio planificado. (CUMMINGS & WORLEY, 2005)<sup>10</sup>

“La resistencia al cambio es considerada como la principal amenaza para la implementación exitosa de la estrategia. La resistencia se presenta a menudo de forma de sabotaje en las máquinas de producción, ausentismo, planteamiento de quejas infundadas y falta de disposición de cooperar. Las personas se resisten con frecuencia a la implantación de la estrategia por no

---

<sup>9</sup>LOPEZ-MENA, Luis. *La Desvinculación Asistida (Outplacement) y la continuidad en el empleo*. Revista de Psicología de la Universidad de Chile. Vol. 6; 49-67. Chile. 1997

<sup>10</sup>CUMMINGS, Thomas; WORLEY, Christopher. *Desarrollo Organizacional y Cambio*. 8ava Edición. Editorial Thomson. México. 2005

entienden lo que sucede o el motivo por el que ocurren los cambios. En ese caso los empleados solo necesitan información exacta”(FRED, 2003)<sup>11</sup>

Con lo anteriormente citado podemos tener una idea más clara del cambio al que las organizaciones se deben enfrentar hoy en día para alcanzar la competitividad óptima que esperan sus accionistas y el mercado. Todo esto basado en una visión que tienen las empresas para que haya un mejor desempeño administrativo, social, técnico y de evaluación de mejoras. Los altos niveles de competencia, la internacionalización económica y la aparición de nuevas tecnologías son solo algunos de los factores que han generado el cambio en las organizaciones. Cada día las empresas enfrentan nuevos retos y desafíos que atentan de alguna manera a su supervivencia, con esto se obligan a estar preparadas para el cambio y a contar con una habilidad de motivar a su gente para alcanzar la renovación continua.

Todo proceso de cambio se origina por la búsqueda de mejores resultados dentro de las empresas y por alcanzar nuevos objetivos. Cuando las organizaciones deben adaptarse a estas tendencias siempre es clave realizar un análisis del talento humano con el que se cuenta, muchas veces durante estas revisiones se ve la necesidad de prescindir del trabajo de ciertos colaboradores, y es ahí cuando se requiere trabajar en un proceso de desvinculación asistida que garantice un término positivo de la relación laboral y mantener una responsabilidad social empresarial.

---

<sup>11</sup>FRED, David. *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson Prentice Hall. México. 2003

## **2.6 La Salida - Impacto Emocional en las Personas** (ESLABA ARNAO, 2002)<sup>12</sup>

Como hemos ido analizando en nuestro marco teórico, en la actualidad existen diferentes factores tales como: la creciente competitividad, la necesidad de adaptarse a los cambios continuos en los mercados y la internacionalización de las empresas; estos generan la dificultad de garantizar la estabilidad de los puestos de trabajo.

Las empresas no tienen un proceso bien formado para administrar sus salidas, no solo cuando hablamos de situaciones de reestructuración sino también en general, la etapa final en el ciclo de vida del empleado en la empresa.

Uno de los principales problemas a los que se enfrentan las organizaciones es que hoy en día la vida de las personas mantiene una relación muy directa con el trabajo, ya que este aporta tanto a su estabilidad económica y social que necesitan los individuos para su autorrealización, por lo que su pérdida puede traer graves consecuencias sobretodo emocionalmente.

El proceso de outplacement no garantiza la obtención de un nuevo empleo para las personas que salen de una empresa, pero uno de sus objetivos principales es aumentar las probabilidades de que una persona obtenga una reinserción en el mundo laboral. Los beneficios se ven reflejados tanto para el empleado quien recibe asesoría para analizar sus fortalezas y debilidades de acuerdo a las necesidades del mercado actual; y para la empresa que con este programa está ofreciendo un trato humano al empleado cesado y así mejora su imagen corporativa y evita posibles tensiones internas que puedan surgir.

---

<sup>12</sup>ESLABA ARNAO, Edgar Alfredo. *“Diferencias en los niveles de depresión, autoimagen y adaptación entre los trabajadores desvinculados laboralmente que participaron en un programa de Outplacement (OPC) con aquellos que no intervinieron”*. Universidad Alas Peruanas, Departamento de Documentación. Lima. 2002.

Como principales objetivos que reciben los empleados que están pasando por el proceso de desvinculación asistida podemos destacar los siguientes:

- Brindar asesoría y direccionamiento para sus futuras actividades, sean estas laborables o empresariales.

- Ayudar a comprender y administrar positivamente el proceso de cambio en el que está inmerso.

- Permitir la identificación de sus fortalezas y los aspectos a mejorar, competencias, habilidades y estilo personal, para enfrentar con éxito los nuevos desafíos.

- Otorgar la posibilidad de proveerse de informaciones beneficiosas sobre el mercado laboral, específicamente por especialidad, segmentos de industria, niveles de remuneración, etc.

- Evidenciar las informaciones de las posibilidades del mercado, para poder planificar su marketing personal y realizar una campaña de búsqueda activa, con eficacia.

- Reducir el tiempo de búsqueda de un nuevo empleo, evitando periodos extensos de inactividad.

- Reflejar positivamente en el fortalecimiento de su autoestima y personalidad.

Dentro de los objetivos que reciba la empresa al tener este tipo de proceso podemos destacar los siguientes:

- Fortalecer y mantener su buena imagen corporativa ante sus clientes, proveedores y comunidad en general.

- Realzar los valores organizacionales.

- Contribuir a mantener el compromiso, la motivación y dedicación de los empleados que continúan como parte de la empresa.

- Ayudar a los colaboradores que permanecen en la empresa a percibir el bienestar y seguridad de parte de la organización con respecto a su persona.

-Reducir los conflictos emocionales y la incertidumbre que se puedan presentar tanto con los empleados que salen como con los que se quedan en la empresa.

-Sensibilizar al personal para afrontar nuevos cambios donde su participación como socio estratégico es fundamental para el éxito de la empresa.

-Desarrollar la completa gestión de recursos humanos.

-Influir positivamente en su entorno y en la comunidad.

El manejo de un proceso apropiado durante la salida de un empleado es clave para mantener un alto sentido de responsabilidad social, el demostrar que la empresa se preocupa por el bienestar y futuro de cada uno de sus colaboradores, con impacto búmeran para la empresa en términos de reputación, aporte a la sociedad y Satisfacción Organizacional.

## **2.7 Los que se quedan**

Una de las características más sensibles de un despido masivo, son las consecuencias que éste produce en el personal que se queda en la organización. Los que permanecen en la empresa han vivido el despido de sus compañeros, con quienes han convivido, en muchas ocasiones han sido ellos mismos quienes deben despedirlos; a esto se suma el clima de incertidumbre que se genera, el mismo que puede perdurar en el tiempo.

Todo proceso de reestructuración dentro de una organización genera un ambiente tenso entre los colaboradores, más aún cuando no tienen un conocimiento claro de la situación, por ello es de vital importancia el proporcionar una comunicación veraz y oportuna desde el inicio para que la

gestión de cambio que empieza sea efectiva, esto ayudará a mantener la productividad y el compromiso dentro de la organización.

Cuando los miembros de la organización se sienten considerados y bien informados, estarán lo suficientemente interesados en contribuir con los nuevos objetivos del negocio, se mostrarán con mayor apertura para alinearse a las nuevas estrategias, y esto permitirá lograr retos más rápidos y con mayor productividad, sin afectar la operación de la empresa y su imagen corporativa.

## **2.8 Tendencias Actuales en las Empresas**

En la actualidad el proceso de outplacement o desvinculación asistida no es manejado en todas las organizaciones, y en muchas ocasiones no se le da la importancia requerida. Es clave considerar que cuando nos enfrentamos a este tipo de situaciones estamos exponiendo la integridad de las personas y es fundamental mantener en alto su trayectoria profesional, destacando sus logros y reconocimientos durante su tiempo de servicio en la organización. Adicionalmente las empresas buscan este tipo de servicios como una asesoría externa, y no como un proceso formal dentro de la estructura de RRHH.

Las asesorías externas que se solicitan ayudan a manejar las desvinculaciones de una manera respetuosa, cuidando la dignidad del personal y a su vez protegiendo la integridad e imagen de la compañía. Dentro de sus principales objetivos podemos mencionar los siguientes:

- Acompañar y orientar a los colaboradores durante la nueva etapa.
- Identificar las fortalezas y habilidades de la persona.
- Destacar la trayectoria laboral y definir nuevos objetivos.
- Definir redes de contacto, diseñar el nuevo curriculum vitae, establecer accesos al mercado, etc.

En algunos casos también se consideran programas que incluyen los siguientes temas:

- Planeación del proceso de retiro y diseño de estrategias de comunicaciones.
- Programas de Transición de Carrera: continuación de carrera, negocio propio o retiro productivo
- Programas de Revitalización: coaching ejecutivo

Todos estos tipos de programas que se manejan en la actualidad consisten en dar un apoyo que permite llevar un proceso de transición confiable y comprensible que evita el tener algún tipo de reacción negativa, a través del cual se minimiza la incertidumbre y se clarifican las expectativas. Además incrementa la confianza y las capacidades de las personas en la medida en que les permite navegar la transición de carrera a través de un proceso seguro y bien estructurado, contando con las herramientas y procedimientos necesarios para tomar nuevas decisiones en su transición laboral.

## **2.9 Los Despidos Masivos famosos de la Historia**

Recortar personal siempre ha sido una práctica popular en el mundo corporativo, incluso cuando las empresas no están en problemas. Pero hoy, cuando muchas organizaciones están sufriendo de verdad, hay cada vez más despidos masivos. Dos claros ejemplos son: El caso Lehman Brothers Holdings Inc., y Panasonic.

Lehman Brothers Holdings Inc., empresa fundada en 1850, una compañía global de servicios financieros de Estados Unidos, la cual se destacaba en banca de inversión, gestión de activos financieros e inversiones en renta fija, banca comercial, gestión de inversiones y servicios bancarios en general.

En 2007 se vio gravemente afectada por la crisis financiera provocada por los créditos subprime. Finalmente en agosto de 2008, Lehman informó que tenía la intención de despedir al 6% de su plantilla, es decir 1.500 personas (WHITE & ANDERSON, 2008)<sup>13</sup>

Panasonic, este gigante japonés pasó a la historia tras eliminar 35.000 empleos, una de las cifras más grandes registradas en la historia. El recorte inicio el 28 de abril del 2011, y continuó hasta marzo del 2013. Según los directivos de la compañía, el tsunami y las estremecedoras situaciones que sufrió Japón afectaron de manera trascendental las ganancias de la compañía durante el cuarto trimestre del año.

## **2.10 La Empleabilidad. Preparándonos para el Futuro (ALLES, 2006)<sup>14</sup>**

En una Organización congruente con su estrategia de Talento, con orientación a su gente, con practicas fornidas de desarrollo y carrera, estará indirectamente trabajando en la empleabilidad de su gente, sin que sea necesariamente su principal propósito, será una consecuencia que debe indudablemente sumarse a los impactos de sus procesos de desarrollo, aun cuando su meta principal sea la productividad y resultados de negocio. La empleabilidad en términos de desarrollo es lo que los empleados pueden materializar como beneficio de ser parte de una Organización, de esta forma llegamos a una situación de ganar-ganar, por un lado una Empresa con personal competente y por otro lado, empleados ganando valor para cotizarse en el mercado de trabajo.

La empleabilidad es un valor que no podemos dejar de observar cuando hablamos de desvinculación asistida, y esto básicamente porque es parte de

---

<sup>13</sup>WHITE, Ben; ANDERSON, Jenny. *The New York Times*. Septiembre 2008. Estados Unidos.

<sup>14</sup>ALLES, Martha. Selección por Competencias, Editorial Granica. Argentina. 2006. P 81-89

las acciones en las que la Organización puede trabajar y conectar a su estrategia de Talento, para preparar proactivamente a su gente a enfrentar sus futuras transiciones de carrera. Es decir, al asegurar que el nivel de empleabilidad de nuestra gente es algo que está activo, vivo, con contribuciones directas, estimulada, llevara a la gente a una disposición a cambios de forma positiva y hasta planificada.

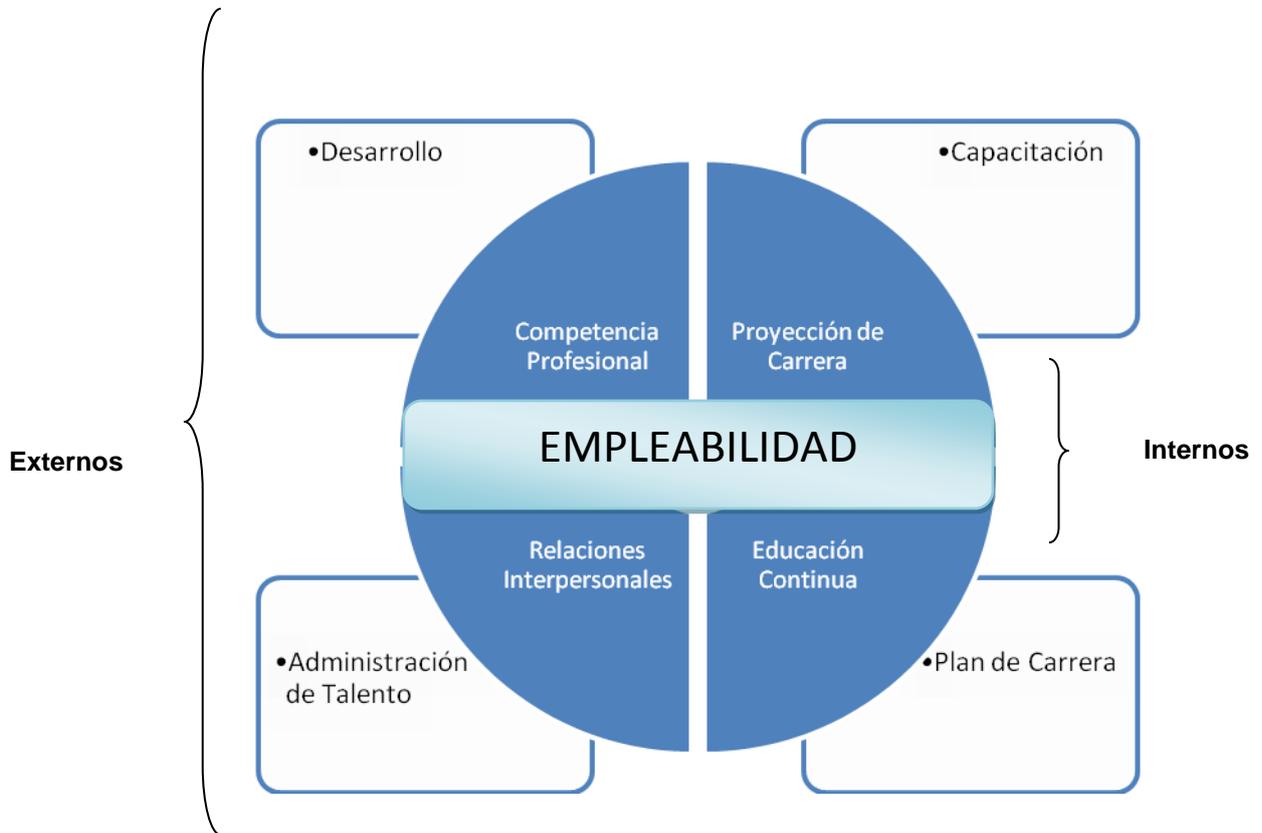
Definamos que es empleabilidad, es un término que hace referencia a las probabilidades que tiene un profesional de encontrar un empleo que satisfaga sus necesidades de desarrollo y carrera, así como los socio-económicos. Entre los factores que entran en juego se encuentra la formación, la experiencia y las cualidades y actitudes personales. Todo profesional debe ir acorde con las demandas del mercado de trabajo y adaptarse a los cambios para conseguir reciclarse y no quedarse obsoleto en sus conocimientos y habilidades y estar listos para cambios.<sup>15</sup>

Sintetizamos este concepto en el Gráfico No. 6

---

<sup>15</sup>ALLES, Martha. Selección por Competencias, Editorial Granica. Argentina. 2006. P 81-89

**Gráfico No. 6:** Mapa Conceptual de la Empleabilidad



**Elaboración:** Las Autoras

En su libro Alles Martha (2006), indica que:

La empleabilidad no debe centrarse en las personas desempleadas necesariamente, muchas veces al hablar de empleabilidad evocamos mentalmente la palabra “desempleo”, sin embargo es todo lo contrario, que una empresa contribuya de manera directa o indirecta en la empleabilidad de su gente significa que reduzcan el riesgo de

quedarse sin empleo, y además que puedan aumentar sus posibilidades de empleo y mejora profesional. (p. 81-89)<sup>16</sup>

La empleabilidad se enmarcan en algunos aspectos realmente relevantes y que necesariamente deben implantarse en las personas cuando están comprometidas con potenciar su empleabilidad, el efecto de estos aspectos se conectan con la esencia de un proceso de transición asistida en el sentido de que facilitan la apertura de los individuos a los cambios, a la recuperación inmediata, a generar una visión positiva ante un cambio en su carrera y a lanzarse a un mercado laboral competitivo.

Estos aspectos pueden ser:

❖ Flexibilidad.

Necesaria para responder a los desafíos planteados. Se entiende que la empleabilidad demanda necesariamente una flexibilidad en todos los niveles y ámbitos, ello implica la plena disposición para aceptar una nueva oportunidad laboral que pueda surgir y que implique algún tipo de mejora respecto de su situación laboral

❖ Eliminación de las rigideces y barrera.

Conseguir acceder a las distintas opciones que un individuo pueda plantearse a lo largo de su vida, entendiendo que esas opciones de mercado no solo se refieren a las que puedan aparecer externamente sino las que la persona pueda construir a lo largo de su vida de manera independiente. En otras palabras ampliar sus opciones.

---

<sup>16</sup>ALLES, Martha. Selección por Competencias, Editorial Granica. Argentina. 2006. P 81-89

#### ❖ Horizonte Ocupacional

El quedarse en una misma empresa para toda la vida, siendo en épocas pasadas una aspiración, ahora es obsoleto e inviable. Puesto que ya no es factible garantizar el empleo de por vida y una carrera profesional dentro de una única empresa, el fomento de la empleabilidad deja de ser una opción para una Organización y pasa a ser una necesidad y buena práctica, de tal manera que sus empleados puedan hacer frente a posibles contingencias como reestructuraciones o recortes, con garantías de al menos poder construir nuevas alternativas de empleo y carrera.

#### ❖ Elemento Preventivo

Partimos del hecho de que la empleabilidad no es un instrumento correctivo de desempleo, sino prioritariamente un sistema preventivo, en otras palabras, dar cabida en nuestros objetivos de vida y carrera a la preparación permanente, educación continua, apertura a nuevas experiencias, generación de redes sociales y todo lo que pueda aportar al crecimiento.

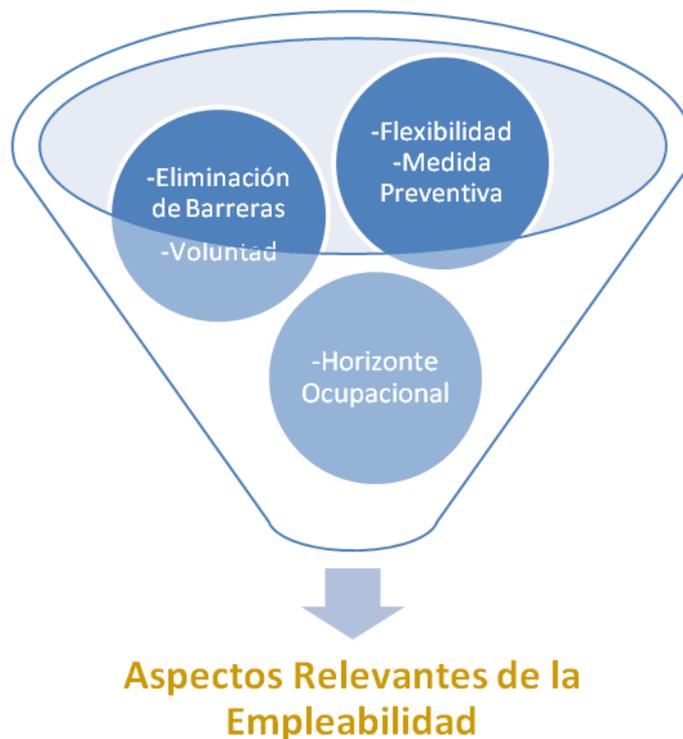
#### ❖ Voluntad de la Persona

Otra de las premisas importantes que definen empleabilidad es que la persona es la protagonista de la empleabilidad y si no es su deseo, no ambiciona una mejora en su carrera, no pretende asumir los esfuerzos del aprendizaje, flexibilidad de otras experiencias, es muy poco lo que se puede hacer. (p. 81-89)<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup>ALLES, Martha. Selección por Competencias, Editorial Granica. Argentina. 2006. P 81-89

**Gráfico No. 7:** Factores relevantes de la Empleabilidad



**Elaboración:** Las Autoras

El fomento de la empleabilidad permitirá que el empleado se prepare no solo para el hoy sino para su futuro, y gente que ha llevado a su conciencia esta realidad de competitividad y cambio, de que ya no existen los empleos para siempre, serán más productivas y en un posible panorama de salida, la transición de su carrera será más llevadera eliminando las tradicionales angustias que generan los cambios, en especial el cambio del empleo, donde se ponen en juego un futuro y a veces una familia. Esta preparación consiente puede mejorar el intercambio existente entre empresa y trabajador y hacer frente a los nuevos retos que el entorno plantea a empresa y empleado. Las organizaciones deben considerar a la empleabilidad como un activo, al igual que su talento.

De este modo, damos relevancia al concepto de empleabilidad en nuestro proceso de Transición Asistida en una empresa, desde el punto de vista de trabajar sobre la preparación y no sobre la corrección, con un enfoque más bien proactivo que prepara a sus empleados a un nuevo futuro o al menos siembre un terreno fértil al cambio. Es más bien concebida en nuestra propuesta como una condición necesaria para el éxito de un proceso de transición asistida como parte de los procesos de RRHH en una Empresa.

## **CAPITULO III**

### **DISEÑO DE LA PROPUESTA**

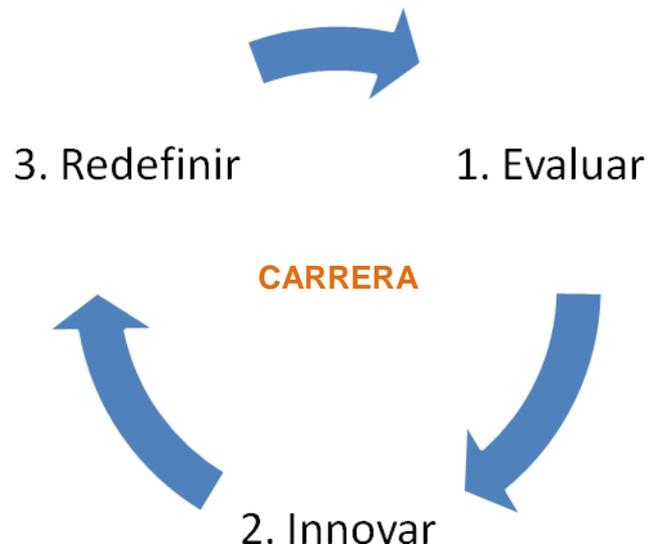
#### **3.1 Proceso de Transición asistida**

Transición asistida es el nombre que le hemos dado al proceso que contempla el manejo de la salida de una o varias personas de una organización como parte de su gestión de Recursos Humanos. De la misma forma que se maneja la selección, el desarrollo y la retención de talento a través de varios procesos o sub-sistemas de RRHH, la salida es parte del ciclo de vida de una persona dentro de una compañía y no existen argumentos de peso que lo descarten del sistema integrado de gestión de talento de las empresas. Planteamos este nombre ya que indudablemente el colaborador que es despedido está pasando de una etapa a otra y ciertamente requiere un manejo digno, respetuoso y productivo para encarar el cambio y un nuevo estado.

Es frecuente y hasta naturalmente lógico que la persona que sale de una compañía describa su situación como un fracaso de carrera, aunque pueda encontrar argumentos racionales, continuara en su estado de perdida, con recuperación lenta, estos sentimientos pueden desorientarlo en las decisiones que inmediatamente tome y no percibir las oportunidades que traen los cambios, aun cuando parezcan no convenientes, en esta evolución se puede encontrar el momento para detenerse, evaluar, innovar y redefinir su carrera, cosa que no lo hacemos con frecuencia y de manera consistente a nuestros objetivos personales y profesionales. Gráfico No. 8.

**Gráfico No. 8:** Momentos en la Carrera

***Momento de...***



**Elaboración:** Las Autoras

El proceso de Transición Asistida no tiene objetivos terapéuticos, ni es una guía rápida de cómo manejar una salida o cómo encontrar empleo. El proceso de transición asistida, al igual que otros subsistemas de RRHH, trabaja a través de métodos y etapas definidas, que para este caso es la salida de un colaborador o varios, antes, durante y después, para nuestra propuesta el alcance del proceso, cuando hablamos del después de la desvinculación, lo iremos concretando en el desarrollo de la propuesta.

Los principales objetivos del proceso de Transición Asistida en una compañía se sintetizan a continuación:

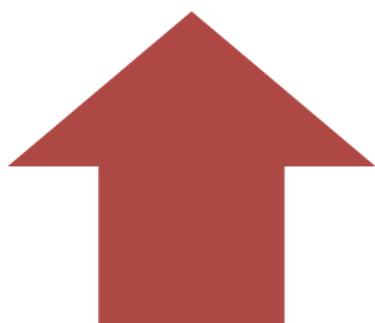
**Gráfico No. 9:** Objetivos del Proceso de Transición Asistida

1.-Alinear a la compañía en la implementación de reestructuración y a proporcionar la reorientación laboral de los profesionales (que se van) que han perdido su puesto de trabajo como consecuencia de esta decisión empresarial		
2.-Manejar la salida de uno o varios empleados de manera adecuada y respetuosa, con postura productiva, dando señales tangibles de que se está entrando a una nueva etapa de la vida profesional	3.-Soportar en la superación el trauma de la desvinculación, y disponerse a la búsqueda de un nuevo empleo en condiciones emocionalmente estables.	4.-Inducir a 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 para sobrellevar esta etapa

**Elaboración:** Las Autoras

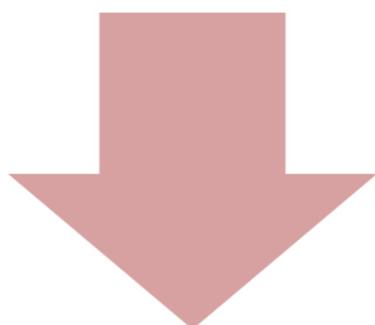
Para explicar algunos aspectos que pueden prestarse a confusión, cuando se trata de hablar de asistencia en la transición de carrera de una persona, es importante tener claro que es y que no es un proceso de Transición Asistida, para el caso de nuestro estudio, esto lo mostramos en el Gráfico No.10.

## Gráfico No. 10: Análisis conceptual del Proceso de Transición Asistida



### Que es:

- Un proceso de acompañamiento y orientación a empleados que se desvinculan.
- Estimular y potenciar las habilidades más importantes del individuo.
- Diseñar estrategias para alcanzar nuevos objetivos laborales.



### Que no es:

- Un proceso terapéutico.
- Una guía rápida de cómo manejar una salida.
- Una guía rápida de cómo encontrar empleo.

### Elaboración: Las Autoras

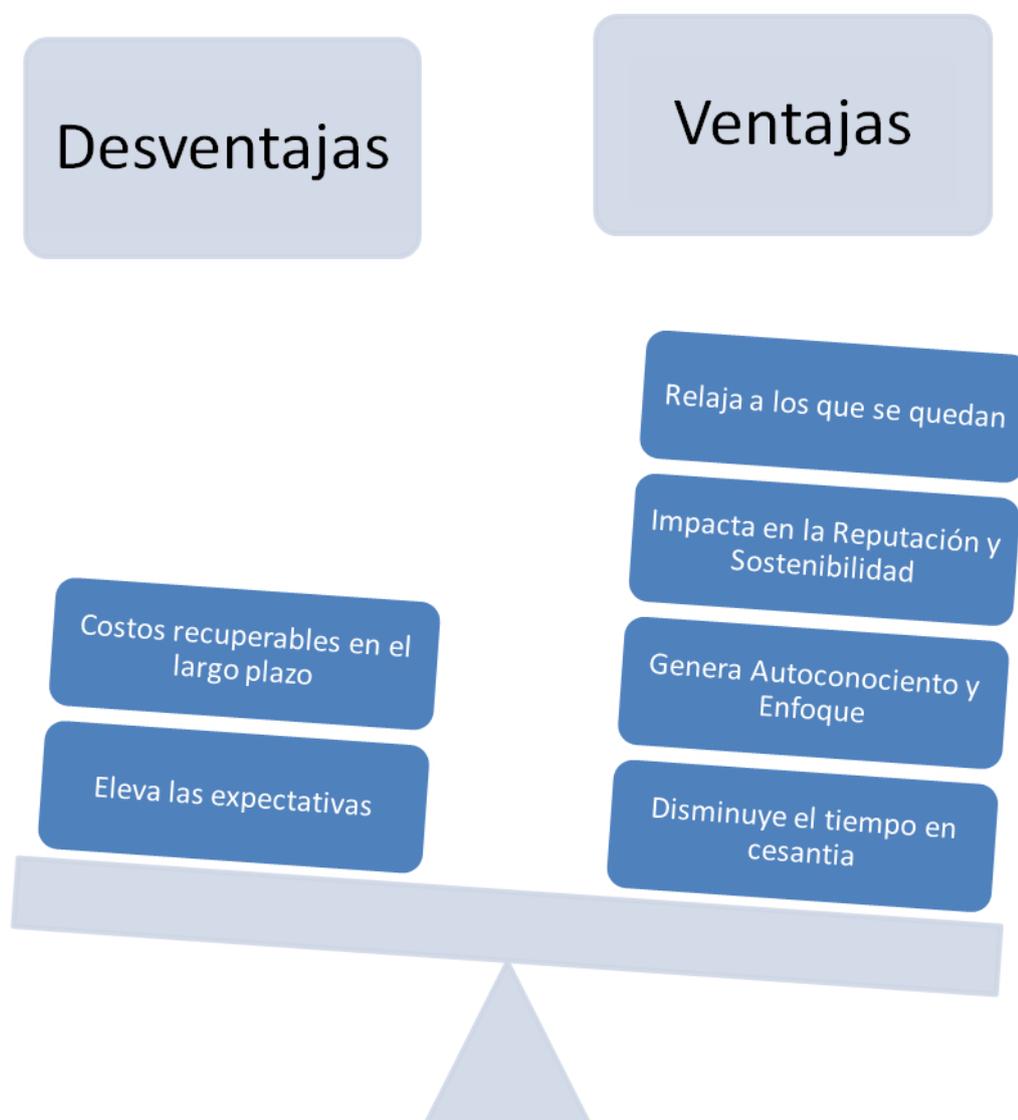
Implementar este proceso de transición asistida tiene varias ventajas para los diferentes actores que se involucran en un despido ya sea individual o masivo, no se trata de solo un trabajo social, va más allá de eso, puede tener impactos directos al negocio y a la compañía, desde el punto de vista empresarial. Gráfico No. 11.

Algunas de las ventajas:

- ✓ Permitir reducir el tiempo que una persona pueda estar desempleada.
- ✓ Proporciona respaldo profesional, ayudando a identificar habilidades, preferencias y oportunidades laborales.
- ✓ Trata de manejar el despido como una nueva oportunidad y desafío en la carrera profesional.
- ✓ Fortalece la autoestima y confianza del individuo.

- ✓ Reduce el impacto negativo que se genera dentro de la empresa cuando hay salidas de personal.
- ✓ Proporciona una imagen positiva para la empresa tanto de manera interna como externa.
- ✓ Disminuye la probabilidad de problemas legales.

**Gráfico No. 11:** Ventas y Desventajas de la Transición Asistida



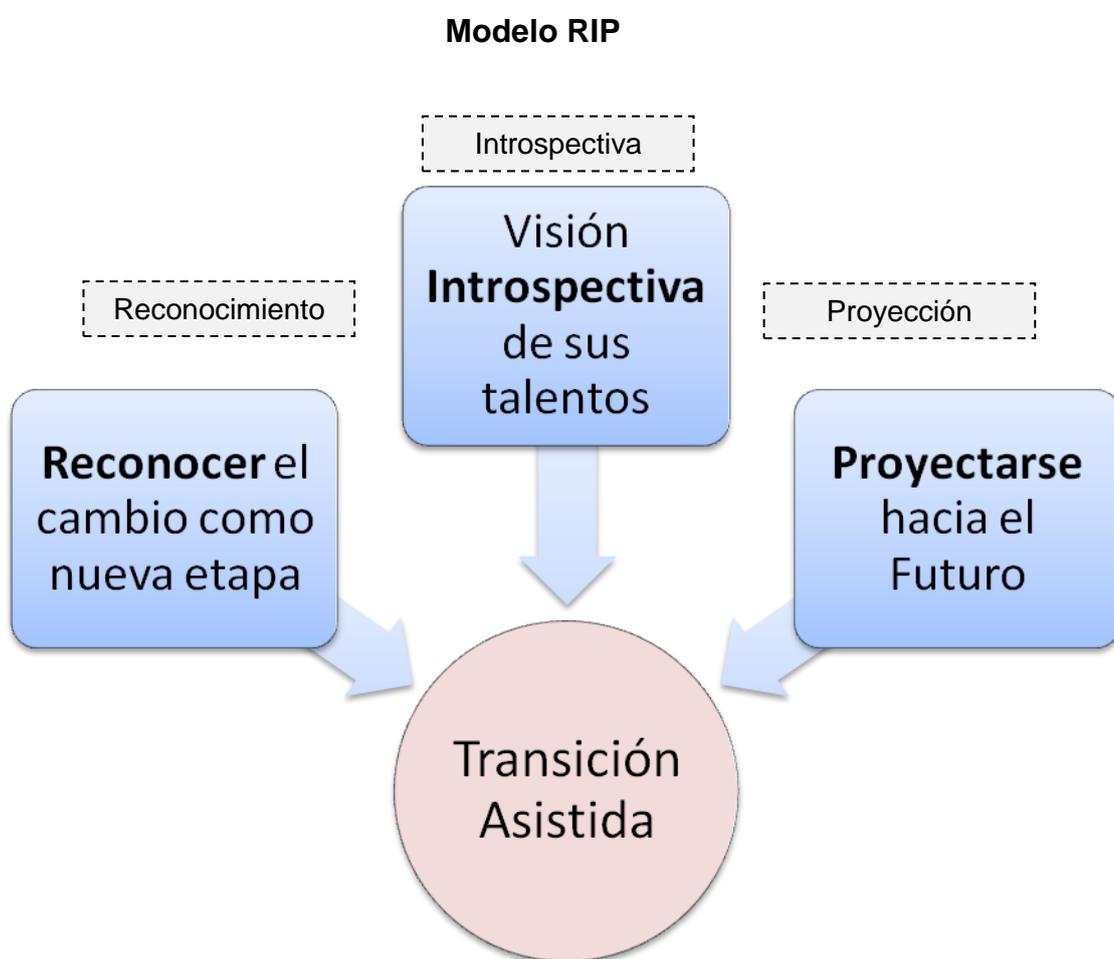
**Elaboración:** Las Autoras

Finalmente el proceso de Transición Asistida que proponemos para implementarla en una empresa, queda conceptualizado a continuación:

*“Transición asistida es el proceso a través del cual, una compañía administra de manera condesciente y responsable el inicio de la etapa final del empleado en una compañía, desde la notificación hasta la preparación para continuar su carrera, la principal esencia del proceso es inducir al colaborador a reconocer esta situación como una fase más en su carrera laboral, permitirse trascender a seguir o comenzar un nuevo ciclo, con visión que lo proyecte a futuro más introspectiva de sus propias capacidades y como optimizarlas e invertir las a través de cualquier opción profesional dependiente o independiente que le abra nuevas oportunidades de vida.”*

**Las Autoras**

**Gráfico No. 12:** Elementos conceptuales del Proceso de Transición Asistida.



**Elaboración:** Las Autoras

### **3.2 Fases del Proceso de Transición Asistida**

Para efectos de nuestra propuesta, y como lo hemos detallado al inicio de esta presentación, crear un nuevo proceso como parte del sistema de Recursos Humano en una empresa, que administre adecuadamente el cambio al momento de la salida de persona o personas, lo estamos basando en las técnicas de Outplacement. Actualmente la tendencia generalizada por no decir lo tradicional, es que las empresas contraten consultoras externas para el manejo de salidas importantes, siendo selectivos de que posiciones requieren este soporte, basados en la mayoría de las veces en si los cargos que ocuparon fueron críticos, tienen un know how denso, representaron a la compañía a nivel ejecutivo, entre otros, reduciendo al mínimo estas opciones.

Siguiendo el orden de ideas y argumentos que hemos estructurado en esta tesis, el planteamiento del propósito y la esencia de la Transición Asistida han sido específicamente detallados, continuamos a lo tangible, el “como”. Nuestro objetivo es crear una herramienta que sea practica, sencilla, aplicable a diversas realidades, Una guía de implementación estándar que le permita a una empresa seguir los pasos adecuados para la ejecución del proceso de “Transición asistida”, que contenga política, mejores prácticas, programa de capacitación para su personal de RRHH, modelo de gestión, formatos, protocolos por etapa (gestión del cambio, notificación, evaluación, orientación, preparación y cierre).

En virtud de esto planteamos las fases por las que se pondrá en marcha el proceso de Transición Asistida, alineada a cubrir las necesidades críticas de una persona cuando enfrenta una salida, como lo vive en el presente, como lo proyecta en el futuro y como afecta la percepción de su pasado.

El proceso de Transición Asistida la hemos dividido en 3 etapas:

Fase 1: Administración de la Salida

Fase 2: Autoconocimiento

Fase 3: Preparación para la Transición

**Gráfico No. 13:** Fases del Proceso de Transición Asistida.  
Alineado al Modelo RIP



**Elaboración:** Las Autoras

### **3.2.1 Fase 1: Manejo de la salida**

Manejar un despido es una experiencia difícil, tiene impactos no solo en quien está saliendo, también en el encargado de notificarlo, ambos roles son estresantes y podrían generar angustias, distinta incertidumbre, pero igual de incomoda. No existe la fórmula perfecta que elimine a cero la angustia, incomodidad y frustración que esta situación puede producir, pero si es posible asegurar respeto, responsabilidad y transparencia y manejo con mayor madurez emocional.

Para nuestra propuesta, en la fase uno, realizaremos lo siguiente:

#### **a. Documentación y Logística.**

Asegúrese de contar con los elementos necesarios como la documentación propia de la salida, según se aplique la política interna, oficina privada, la presencia puntual del Manager y el representante de Recursos Humanos. Las personas que deben estar en la notificación son el Manager, encargado de la notificación y un representante de RRHH para dar soporte y explicar los siguientes pasos

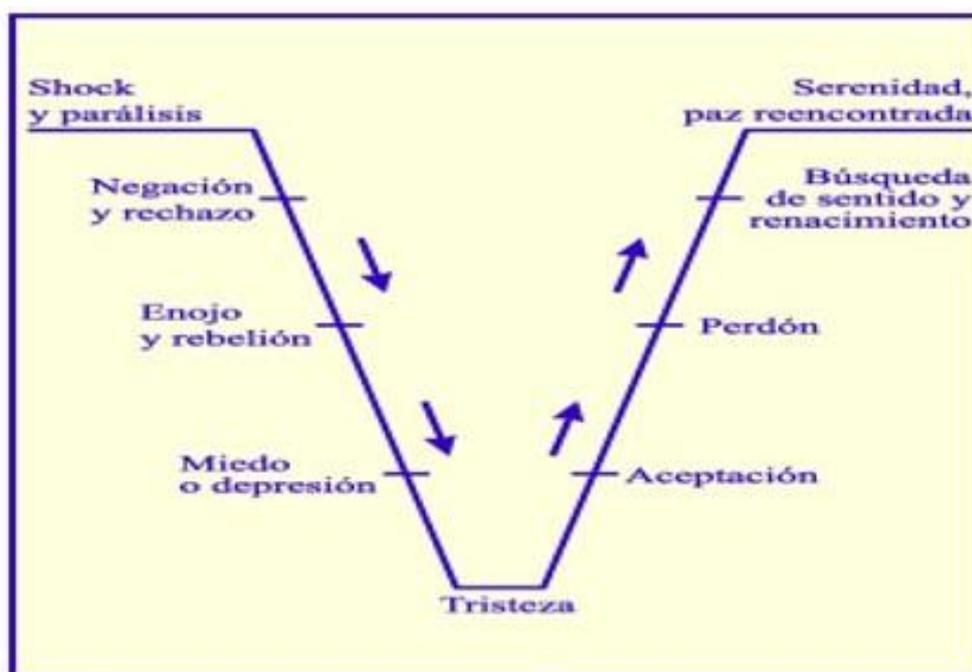
#### **b. Aliste el libreto de la notificación.**

Es una actividad clave que el mensaje sea revisado por el Manager en conjunto con RRHH, y hacer los acuerdos respectivos en lo que se debe hacer y lo que no se debe hacer.

c. Desarrollo de la Reunión de Notificación:

Siga el guion del mensaje acordado con el manager, y el protocolo del proceso, tenga en cuenta que vendrán momentos de tensión. Aquí algunas puntualizaciones:

**Gráfico No. 14:** Ciclo de las Malas Noticias



**Elaboración:** Dra. María José Aguilera Moreno (AGUILERA MORENO)<sup>18</sup>

Como explica el Gráfico No. 14, el colaborador que está siendo despedido pasará por un ciclo con altos y bajos, estas fases no son uniformes por lo que no son predecibles, dependerá del caso y la persona. Revise con atención este ciclo para que pueda reconocer las reacciones del colaborador. Tenga en cuenta reforzar en los siguientes mensajes, esto le ayudara a mantener la calma y administrar los diferentes estados:

<sup>18</sup> AGUILERA, María José, *Psicología, Otras Especialidades, Cuidados Intensivos y Cuidados Críticos, Medicina de Urgencias*, 2012

Negación y Rechazo. Repita el mensaje puntual de la salida, no cambie las palabras pues podría confundir al colaborador, manténgase en el mensaje original hasta que la persona lleve a la conciencia lo que está aconteciendo.

Enojo y Rebelión. Este debe ser el momento en el que debe agudizar el sentido de la escucha, solo escuche atentamente, no responda sus cuestionamientos, mantenga la escucha activa en silencio. Si es necesario vuelva al mensaje original, no refuerce su enojo con afirmaciones a sus comentarios.

Miedo y depresión. Empieza la parte del libreto donde debe reforzar los mensajes que induzca a neutralizar la incidencia negativa de las reacciones emocionales que se generan ante esta situación. Influya en el pensamiento de la persona, llévela a ver la situación de manera diferente, sea paciente y desarrolle esta parte del speech con sutileza y prudencia, utilice recursos verbales reflexivos.

Siguiendo el ciclo natural del ser humano, con las siguientes fases del proceso de Transición Asistida, atenderemos los otros estadios, posterior al valle.

Esta es sin duda una guía de cómo abordar la situación y los diferentes momentos, cada persona es diferente y no encontrara dos casos iguales, por lo que no basta tener experiencia, se debe desarrollar competencias específicas para abordar cada situación, competencias que revisaremos más adelante. Algo que definitivamente es clave y primordial, es que debe tener una legítima preocupación por el bienestar del colaborador que sale, genere una genuina empatía, sin esta condición su dialogo será forzado y falso, recuerde que usted en un futuro podría estar en el mismo lugar de quien está saliendo.

**d. Defina los siguientes pasos:**

Los presentes en la notificación deben encargarse de ser explícitos con el individuo sobre los siguientes pasos luego de la notificación. Para disminuir la incertidumbre y consientes de que los pagos de indemnización por el MRL tomas de 20 a 30 días, se puede hacer una simulación de su liquidación. Explique claramente cuál es el proceso a seguir para el cobro del cheque. Explique del proceso que se abre para el manejo de su transición, comente detalladamente de las etapas, quienes intervienen y cuáles son sus roles, haga énfasis en la importancia de su apertura y voluntad de tomar con toda la seriedad dicho proceso, resalte los beneficios de ser parte de un proceso de Transición Asistida y cuáles son los resultados tangibles del procedimiento.

**e. Administrar el Cambio para el Resto de los Empleados:**

Es prudente asegurar la comunicación al interior del equipo, para aclarar lo sucedido y establecer una versión oficial de los hechos, se vuelve un factor crítico manejar este impacto con la gente que se queda, no se le debe restar importancia, pues el no tenerlo como parte de las actividades a realizar en un despido podría impactar en la productividad. Aquí algunas alternativas a aplicar según amerite el caso.

1.- Una vez realizada la notificación. No debe esperar mucho tiempo para comunicar al equipo sobre lo ocurrido explicando las mismas razones que se dieron al colaborador que salió.

2.- Reúna al equipo y asegure el entendimiento de la situación, verifique si existieren consultas para aclararlas, induzca al equipo a realizar comentarios al respecto y expresar todas sus preguntas sobre lo sucedido

3.- Comparta con el equipo cual es el procedimiento a seguir, como parte del proceso de Transición asistida, sea específico en las fases y actividades de cada fase y como esto va a contribuir con el desarrollo del colaborador y redundar en las oportunidades laborales posteriores.

4.- Notifique luego sobre los cambios a los clientes y proveedores internos del colaborador que sale, especifique quien lo reemplazara, garantice la continuidad de las operaciones a su cargo, no es necesario detalles sobre su salida, pero deje claro que empieza un proceso de transición asistida.

***Véanse los Anexos:***

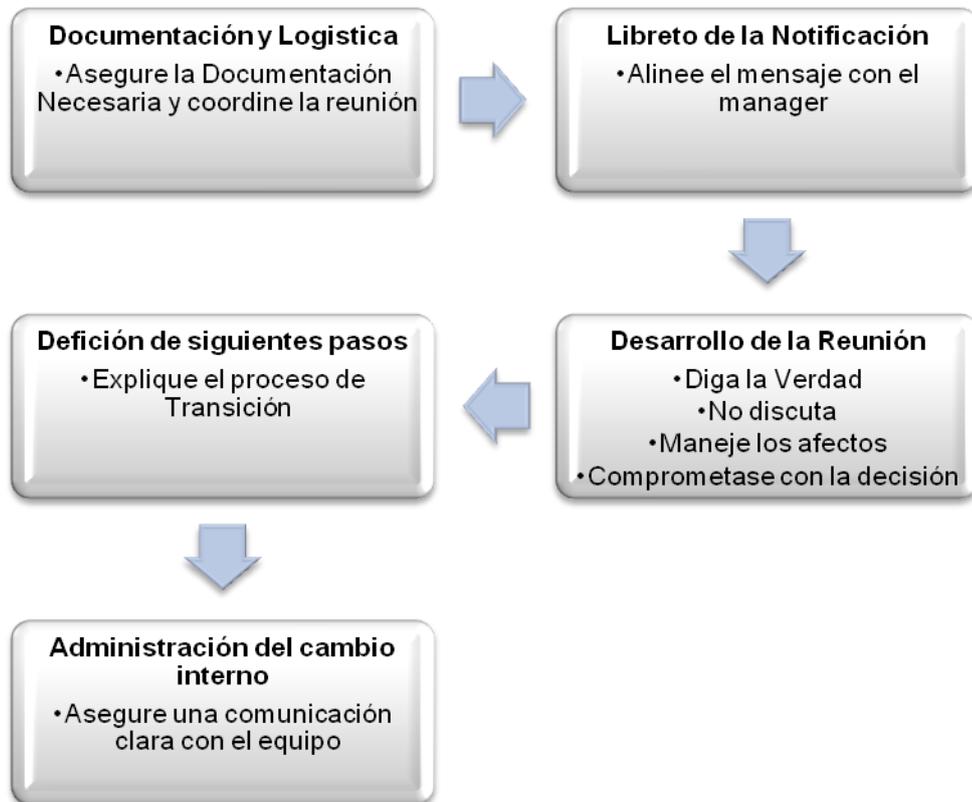
*1 Guía de Comunicación – Alineación Jefe del Área y RRHH*

*2 Guía de Comunicación – La notificación de salida*

*3Guía de comportamiento – Manejo de los ciclos emocionales*

*4Guía de Comunicación – Manejo de Cambio de los equipos*

**Gráfico No. 15:** Resumen de la Fase 1



**RESULTADOS ESPERADOS DE LA FASE 1**

Un colaborador asumiendo una situación de cambio, bien informado del Proceso de Transición Asistida, entendiendo claramente su rol y comprometido con el éxito del proceso

**Elaboración:** Las Autoras

### **3.2.2 Fase 2: Autoconocimiento**

Aquí inicia la fase donde se analiza la experiencia laboral y habilidades. Se trata de obtener una foto del perfil del ex colaborador y sus motivaciones con el fin de determinar la trayectoria a seguir. Esta fase implica hacer un trabajo de conciencia sobre sus fortalezas y debilidades, sus objetivos personales y profesionales, sus anclas de carrera.

**Gráfico No. 16:** Mapa Conceptual de la Introspectiva



**Autor:** Ana Lisbona Bañuelos<sup>19</sup>

**Elaboración:** Las Autoras

<sup>19</sup>LISBOA, Ana. Outplacement, Dpto. Psicología Social y de las Organizaciones. Facultad de Psicología. UNED. España.

Dentro de la fase de autoconocimiento se especifican 3 actividades claves:

- ⇒ Entrevista Inicial
- ⇒ Identificación de anclas de carrera
- ⇒ Análisis de Capacidades y Competencias
- ⇒ Retroalimentación

#### **a.- Entrevista Inicial**

Uno de los objetivos es orientar emocionalmente al colaborador; debido a que perder el empleo significa cambios en el estilo de vida, estabilidad, estatus, pérdida de autoestima, etc. En esta entrevista se exploran los siguientes temas:

- ⇒ Abordar desde otro punto de vista el momento de la Transición.
- ⇒ Explicación del proceso que arranca una vez concluida la notificación.
- ⇒ Empiece a documentar la historia Laboral y académica / Definición del perfil y Balance Profesional.
- ⇒ Explore los intereses de carrera.
- ⇒ Identificar los puntos fuertes, áreas de mejora /Valoración en conjunto
- ⇒ Explorar como fue su estancia en la Compañía para identificar las oportunidades de mejora a nivel organizacional

#### **Ver anexos**

*Anexo 5 Entrevista de Salida – Impresiones de la estadía en la empresa*

*Anexo 6 Entrevista a Profundidad – Información relevante del participante*

#### **b.- Identificación de Anclas de Carrera**

Partiendo de esta base Schein (2006) defiende:

Que cada persona a partir de sus características personales escoge (o desearía escoger) su carrera profesional en torno a un “ancla”, que es la que define y determina los objetivos de ésta persona. El objetivo de conocer el ancla de una persona, es el de conocer cuáles son sus motivaciones personales e intentar ofrecerle lo que busca para conseguir motivarla y permitirle desarrollar su carrera. En el caso de conocer la de uno mismo, te permite planificar mejor tu carrera personal una vez que sabes a qué quieres dedicarte realmente (SCHEIN, 2006)<sup>20</sup>

El ancla de carrera se define como el conjunto de percepciones que tenemos de nosotros mismos respecto de nuestras motivaciones, necesidades, talentos, habilidades y valores personales. Gráfico No. 17

Andrés Hatum en su libro *La Carrera Profesional* menciona algo muy importante que debe ser evaluado e identificado en cada individuo durante esta fase: “Las preferencias son aquellas disposiciones naturales que hacen que algunas disposiciones al trabajo nos resulten placenteros, ya sea por el ámbito en que nos movemos, por el tipo de contenido de la tarea que desarrollamos o por las habilidades que nos demandan. Muchos autores han investigado el tema. Carl Jung, a finales del siglo XIX describió las 4 funciones del yo: sensación, pensamiento, sentimiento e intuición y puntualizo que existe una dominante natural que varía de persona a persona, varios años después Katherine Benzinger en el año 2000 confirmó la hipótesis psicológicas de Jung, considera que las preferencias son una predisposición para un tipo de pensamiento basado en su eficiencia natural superior y utilizarla es divertido y no requiere esfuerzo. Uno nace con esa preferencia. Para esta autora “se trata de una parte clave de la identidad y nunca cambia”. Por eso para una buena constitución de la identidad

---

<sup>20</sup>SCHEIN, Edgar. *Career Anchors*. Pfeiffer. USA. 2006

profesional, hemos considerado centrar el descubrimiento de las propias preferencias, del propio estilo de pensamiento o talento natural”(Hatun, 2007)<sup>21</sup>

Dado que no son iguales para todos, el ancla de cada uno según Schein “...funciona como un conjunto de fuerzas dentro de la persona que empujan o inhiben hacia las decisiones u opciones...”<sup>20</sup>

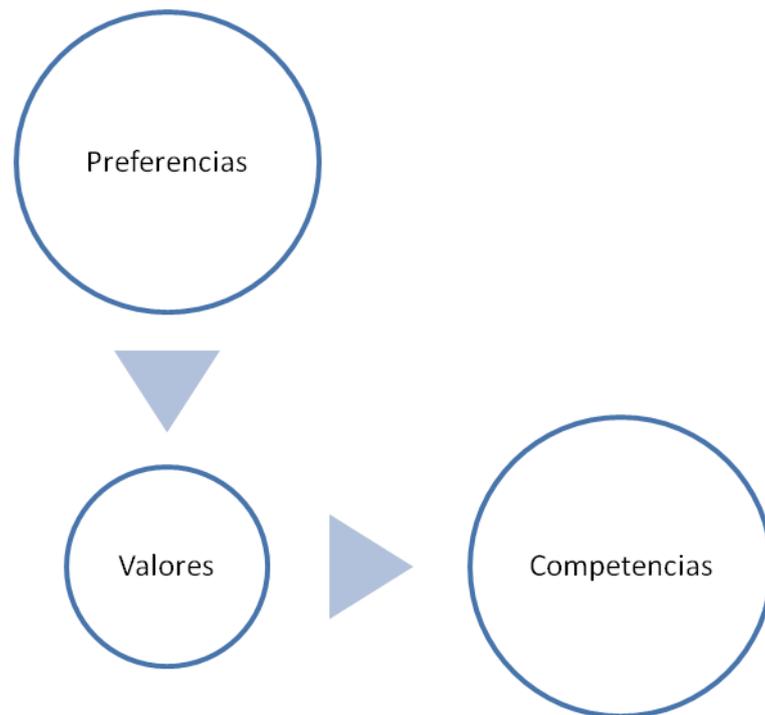
Andrés Hatun puntualiza: “Ambos conceptos como el Benzinger y el Schein nos permite acercarnos a entender el trasfondo de la construcción de la identidad profesional. Schein nos recuerda: “... las anclas de carrera funcionan en la vida laboral de una persona como una forma de organizar experiencias, identificando un área de contribución a largo plazo, generando criterios sobre el tipo de contenido sobre el que desea trabajar e identificando patrones de ambición y criterios para el éxito que uno se medirá para sí mismo”<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> HATUM, Andrés. *Carrera Profesional*. Ediciones Granica, Argentina, 2007

**Gráfico No. 17:** Elementos de las Anclas de Carrera

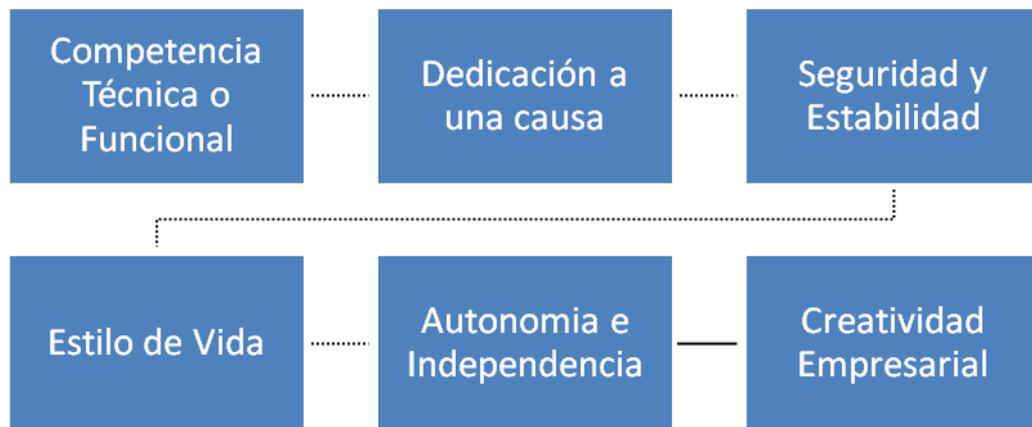
**Elementos Integrados  
Anclas de Carrera  
Edgar Schein**



**Elaboración:** Las Autoras

**Gráfico No. 18:** Las Anclas de Carrera

**Anclas de Carrera  
Edgar Schein**



**Fuente:** Edgar Schein<sup>22</sup>

**Elaboración:** Las Autoras

En esta fase, el asesor de RRHH, aplicara las herramientas diseñadas dentro del proceso de Transición Asistida que le permitirá al colaborador que está dentro de esta etapa entender los factores que han guiado y limitado su carrera.

Hacer este análisis, le permitirá a la persona en proceso entrar en reflexión sobre las decisiones laborales que ha tomado, su hilo de carrera, que lo

---

<sup>22</sup>SCHEIN, Edgar. *Career Anchors*. Pfeiffer. USA. 2006

motiva, que lo ha hecho éxitos y en qué áreas no se ajusta conveniente y naturalmente.

### ***Ver anexo 7 – Cuestionario Anclas de Carrera***

#### **c.- Análisis de Capacidades y Competencias y Retroalimentación**

En esta fase se realizan diferentes ejercicios y evaluaciones, las que serán las herramientas para construir una imagen clara sobre el “Quien Soy” y hacer conciencia sobre esta, lo que le permitirá iniciar y reforzar el autoconocimiento de sí mismo, en esta actividad la persona asistida descubrirá características de su propia estructura de pensamiento y enfoque de carrera, detalles que es muy seguro no lo conocía pero estaban allí. Esta mirada retrospectiva de sus propias dimensiones le permitirá pasar a la siguiente fase con plena conciencia de los puntos en los que debe mejorar, trabajar, optimizar, minimizar, para su propio desarrollo de carrera y planes a futuro. El inicio de una nueva etapa posterior al despido es el comienzo para esforzarse en la transición y aprovechar la asistencia de la empresa de la que sale.

Aquí vamos a evaluar los siguientes aspectos.

Competencias - Entrevista

Personalidad - Test

Aplicación de evaluaciones psicométricas - Evaluación

Con los resultados se realiza una retroalimentación al asistido para cumplir con el propósito de esta fase y pasar a la tercera. Este feedback es una de las actividades más importantes durante el proceso de transición asistida, este espacio pretende reforzar, complementar y reorientar conductas positivas. En realidad este diálogo entre la persona de RRHH y el asistido,

es uno de los factores que permiten lograr una mayor cohesión durante el proceso de transición, pues pone sobre la mesa las inquietudes y expectativas del asistido y se crea la sensación de que hay un genuino interés por la persona.

La retroalimentación exige de los profesionales de RRHH habilidades claves para expresar la información relevante de la persona en base a los resultados de las pruebas de tal forma que sea de fácil entendimiento para el participante y aplicable en su vida, ejercitar la escucha activa y comunicación efectiva son dos elementos que nos ayudaran a ser efectivos en este fase.

En esta actividad clave de la fase 2 vamos detenernos para revisar a detalle los dos factores claves que son: La Evaluación y la Retroalimentación.

### ***Ver Anexo9 – Herramientas de comunicación – Lenguaje constructivo***

**Las Evaluaciones** se puntualizan de la siguiente manera:

#### **Medición de Competencias**

Para nuestro proceso de Transición Asistida en esta fase de autoconocimiento, la medición de competencias se realizara a través de una entrevista diseñada para tal propósito, esta entrevista será dirigida por el profesional de RRHH.

La entrevista por competencias tiene como objetivo encontrar evidencia de que el candidato tiene o no las competencias definidas a ser medidas y que finalmente construirá un perfil profesional sobre el participante del proceso. La técnica de entrevista basada en competencias consiste en hacer preguntas situacionales que nos permitan encontrar la evidencias en sus experiencias pasadas, esto nos permitirá calificar su nivel de experiencia (los ejemplo que plantea), su criterio profesional (como manejo la situación

planteada) y su conocimiento general (en que basa sus decisiones y respuestas dentro de la situación planteada).

La Mecánica de la entrevista por competencias plantea investigar a través de preguntas sobre la experiencia anterior del participante. Como recomendación, que le permitirá conducir la entrevista, buscando respuestas concretas, aquí algunas preguntas claves:

**Gráfico No. 19:** Exploración de Competencias

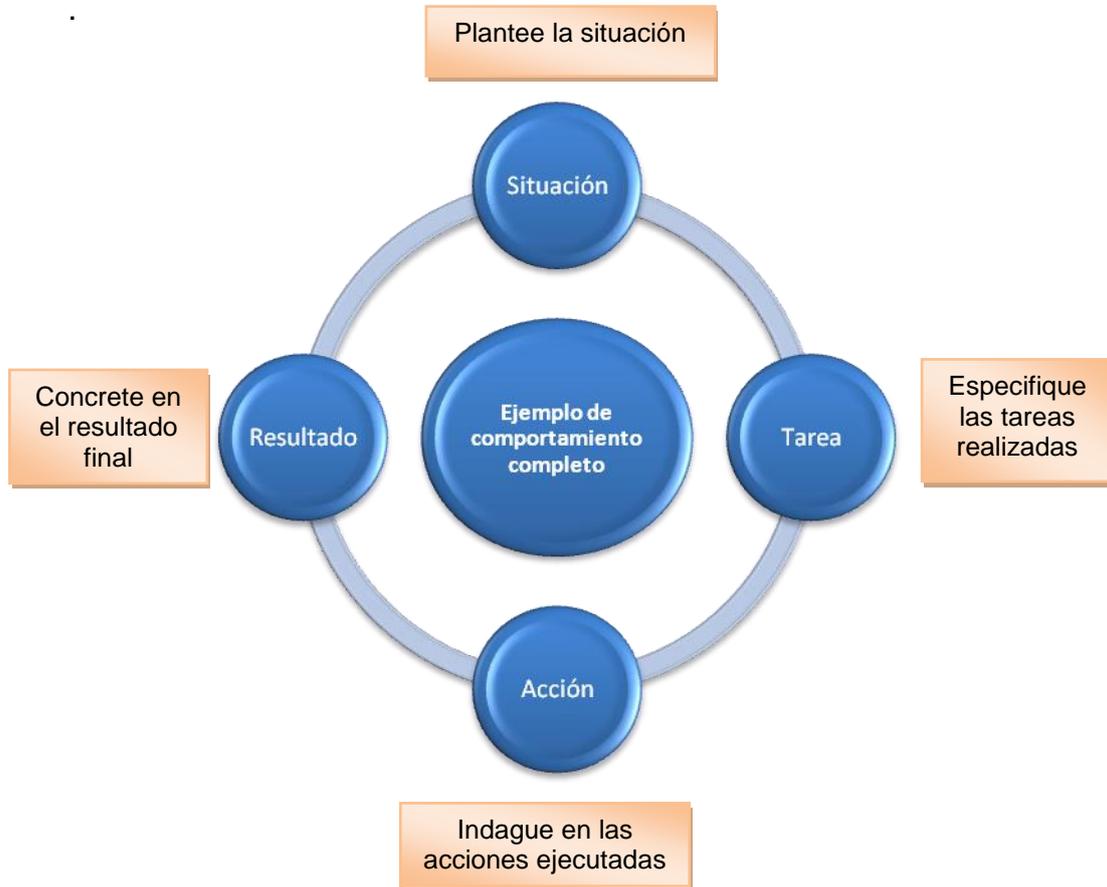


**Elaboración:** Las Autoras

En consecuencia de lo anterior, dentro de la entrevista por competencias podemos utilizar el método STAR cuyo enfoque ayuda a extraer del individuo hechos concretos como respuesta a las preguntas planteadas por competencias:

**Gráfico No. 20: Entrevista por Competencias.**

**Modelo STAR**



**Elaboración:** Las Autoras

Las competencias seleccionadas se encuentran determinadas en los anexos de la Fase 2 y básicamente se han planteado como las competencias más importantes según el nivel profesional en el que se encuentra: Estratégico o Nivel Ejecutivo, Táctico o Nivel Intermedio y Operacional o Nivel inicial. Para construir nuestro modelo de evaluación de competencias, hemos decidido basarlo en el estudio de competencias de LOMINGER en su libro "FOR

YOUR IMPROVEMENT” por Michael Lombardo y Robert Eichinger, considerándolo como uno de los mejores análisis y trabajo de investigación que hemos visto relacionado a competencias, y creemos que será muy efectivo para esta etapa de la Transición.

Para propósito de nuestra propuesta hemos dividido las competencias de la siguiente manera:

**Gráfico No. 21: Grupos de Competencias**

Estratégicas	Tácticas	Operativas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Conocimiento del Negocio</li> <li>• Toma de Decisiones</li> <li>• Visión Estratégica</li> <li>• Orientación a Resultados</li> <li>• Negociación</li> <li>• Impacto e Influencia</li> <li>• Construcción de Relaciones</li> <li>• Innovación</li> <li>• Capacidad Analítica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Capacidad Analítica</li> <li>• Comunicación Efectiva</li> <li>• Conducta Ética</li> <li>• Desarrollo de Colaboradores</li> <li>• Dinamismo/Energía</li> <li>• Manejo de Conflictos</li> <li>• Mejora Continua</li> <li>• Resolución de Problemas</li> <li>• Orientación a Resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad Analítica</li> <li>• Automotivación</li> <li>• Trabajo en Equipo</li> <li>• Conducta Ética</li> <li>• Dinamismo/Energía</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Planificación y Organización</li> <li>• Tolerancia a la Presión</li> <li>• Orientación al Cliente</li> <li>• Orientación al Resultados</li> </ul>

**Elaboración:** Las Autoras

***Ver Anexo 8 – Formato entrevista por competencias***

Según el test de personalidad de Cattell & Heather (1993):

Nos ayudara a obtener información del participante que a la vez lo ayude a conocerse mejor, con la retroalimentación le ofreceremos al participante claves que pueden ser útiles para valorar sus cualidades o para identificar y corregir sus áreas débiles.

Los test de personalidad más conocidos son: 16PF y el Big Five, grafología, indicador de Meyers-Briggs MBTI, Test de RORSCHACH. Para nuestro proceso de Transición Asistida en esta fase, utilizaremos el test 16 PF, que es el actualmente más usado.

Algunos detalles en relación al test 16PF (Tomado del resumen del test)

#### ESCALAS DE CONTROL

Las tres escalas de control del 16 PF-5 pretenden poner de manifiesto la relevancia de los datos aportados por el cuestionario. MI (manipulación de la imagen) destapa el intento de la persona de ofrecer una imagen distorsionada de sí misma; IN (infrecuencia) se basa en la tasa de respuestas infrecuentes dadas por el sujeto; AQ (aquiescencia) informa sobre la tendencia del sujeto a asentir sistemáticamente a la mayoría de las frases del cuestionario.

#### FACTOR A. AFABILIDAD

Esta escala, denominada Afabilidad, evalúa la orientación emocional que generalmente desarrolla una persona en una situación de interacción social. En su extremo negativo se mostraría distante y hasta díscola mientras en el positivo sería afectuosa y comunicativa.

#### FACTOR B. RAZONAMIENTO

Esta escala de Razonamiento mide la habilidad para abstraer relaciones en función de cómo se sitúan unas cosas con respecto a otras. En su extremo negativo encontraríamos a alguien de baja capacidad mental y de razonamiento; en el positivo alguien con mayor potencia mental, perspicaz y de rápido aprendizaje.

#### FACTOR C. ESTABILIDAD EMOCIONAL

La estabilidad hace referencia a la capacidad de adaptación de las personas a las demandas del entorno, problemas cotidianos y sus retos. En su polo alto se sitúan aquellas personas emocionalmente estables, maduras y tranquilas; en el polo bajo se hallan las afectables por sentimientos y que se perturban con facilidad.

#### FACTOR E. DOMINANCIA

El concepto de Dominancia que evalúa esta escala es entendido como el deseo de control sobre otros, o bien el que percibe que se ejerce sobre él. En su polo bajo se encuentran aquellas personas más sumisas, dependientes o conformistas, mientras su polo alto contiene a las personas más firmes e independientes.

#### FACTOR F. ANIMACIÓN

La Animación es entendida como el grado de impulsividad que manifiesta una persona. Describe actitudes que van desde el entusiasmo, la locuacidad y la jovialidad (polo positivo) hasta la seriedad y sobriedad (polo negativo).

#### FACTOR G. ATENCIÓN A LAS NORMAS

Esta escala ofrece información del superyó de la persona evaluada, es por ello que se la denomina Atención a las normas. Contrapone los conceptos de superyó débil (polo negativo), típico en individuos

reacios a aceptar las normas morales del grupo y de fuerza del superyó (polo positivo), presente en los individuos rectos y moralmente íntegros.

#### FACTOR H. ATREVIMIENTO

La escala de Atrevimiento informa sobre la tendencia de un individuo a asumir riesgos frente al que analiza y sopesa antes de actuar. En su polo positivo se encuentran las personas más audaces, aventuradas, impulsivas y socialmente atrevidas, mientras en el polo negativo se hallan los tímidos, reprimidos y precavidos.

#### FACTOR I. SENSIBILIDAD

La escala I analiza la sensibilidad de la persona evaluada. En su polo positivo se sitúan las personas generalmente definidas como sensibles. Se trata de gente idealista, abierta y que busca afecto y comprensión en los demás. Por otra parte, el polo negativo se refiere a las personas frías, poco sentimentales y desconfiadas.

#### FACTOR L. VIGILANCIA

La escala L evalúa la confianza que ofrece una persona a los motivos e intenciones de los demás. Se la denomina Vigilancia y condiciona en un alto grado las relaciones interpersonales. El polo más alto es compartido por personas precavidas, suspicaces y desconfiadas. El polo opuesto incluye a las personas más confiadas, conformistas y tolerantes.

#### FACTOR M. ABSTRACCIÓN

La escala M, Abstracción, hace referencia al tipo de temas y cosas donde una persona dirige su atención. Las personas con mayor puntuación son imaginativas, poco convencionales y extravagantes.

Aquellas con menor puntuación son más realistas y prácticas, con los pies en el suelo.

#### FACTOR N. PRIVACIDAD

La escala de Privacidad evalúa el grado de apertura que muestra la persona ante los demás. En concreto, su polo positivo incluye a personas discretas o que manipulan sus expresiones con la finalidad de agradar; en su polo negativo reside la ingenuidad, la persona socialmente torpe y el que no se esfuerza en crear un buen clima con sus interlocutores.

#### FACTOR O. APRENSIÓN

La escala O ofrece una visión de cómo se auto percibe una persona, es decir su Auto aprensión. Informa del nivel de autoestima y de la auto aceptación. En su polo más alto se encuentran las personas más aprensivas, inseguras y deprimidas. En su polo más bajo está los seguros de sí, serenos y confiados.

#### FACTOR Q1. APERTURA AL CAMBIO

La escala Q1, Apertura al cambio, informa sobre la tendencia de una persona hacia lo novedoso y poco convencional. El individuo que se sitúa en el polo positivo se separa de las normas establecidas y busca disfrutar de nuevas experiencias lejos de las constricciones más tradicionales. Por otra parte, el individuo con menor puntuación hará gala de un patrón de conducta más conservador, típico de personas enemigas del cambio y arraigadas al pasado.

#### FACTOR Q2. AUTOSUFICIENCIA

La escala Q2 evalúa la autosuficiencia, entendida como el grado en que una persona necesita de otros para poder hacer. Diferencia a dos tipos de personas: los que obtienen mayor puntuación son individuos

tendientes a la soledad y que disfrutan haciendo las cosas sin ayuda de nadie y los de menor puntuación, que son más amantes de la compañía, integrados en grupos y que prefieren contar con el consenso y aprobación de los demás antes de hacer nada.

#### FACTOR Q3. PERFECCIONISMO

La escala Q3 habla del orden y la perfección. En su polo más alto se hallan los individuos más perfeccionistas, organizados y disciplinados. El polo negativo incluye a individuos flexibles y tolerantes con las faltas, débiles e indiferentes ante las normas sociales.

#### FACTOR Q4. TENSIÓN

La escala Q4, Tensión, evalúa el nivel de ansiedad de un individuo. Las puntuaciones más altas las obtienen las personas tensas, irritables y sobreexcitadas, mientras que las más bajas son típicas de personas tranquilas, relajadas y serenas.

#### DIMENSIONES GLOBALES

##### EXTRAVERSIÓN

Esta dimensión sitúa a las personas en el continuo introversión-extraversión. Su cálculo se obtiene a partir de las escalas principales A, F, H, N y Q2.

##### ANSIEDAD

Esta dimensión informa del nivel de activación y preocupación que acompaña al sujeto en todas sus actividades. Se calcula a partir de las puntuaciones obtenidas en las escalas principales siguientes: C, O, Q4, y L.

## DUREZA

Esta dimensión, denominada Dureza, informa de la disposición del individuo a considerar otras razones y motivos diferentes a los suyos. En el polo positivo están las personas más receptivas, intuitivas y de mente abierta, mientras en el negativo parecen frías, cerradas y poco empáticas. La escala se calcula con las puntuaciones obtenidas en A, I, M y Q1.

## INDEPENDENCIA

Esta dimensión informa de la determinación que imprime una persona a sus pensamientos y acciones. Para su cálculo se utilizan las escalas principales Q1, E, H y L.

## AUTO-CONTROL

Esta dimensión evalúa el control que se autoimpone la persona en sus relaciones sociales. A medida que aumentan las puntuaciones se incrementa el control que la persona ejerce sobre sus actuaciones. La escala se calcula con las puntuaciones obtenidas en G, M, Q3, y F. (CATTEL, CATTELL, & Heather, 1993)<sup>23</sup>

### Aplicación de evaluaciones Psicométricas según Wechsler (1955-1981):

Por otro lado, tenemos los test psicométricos, estos miden funciones específicas como la inteligencia, la memoria, la atención, la percepción, entre otras funciones. Entre los test psicométricos más utilizados en la actualidad podemos nombrar el MMPI, Raven, Wisc, Wais III, etc.

---

<sup>23</sup>CATTELL, Raymond; CATTELL, Karen; CATTELL Heather. *Cuestionario Factorial de Personalidad 16PF*. 5ta Edición. IPAT. Illinois. 1993

Finalmente esta actividad clave de la fase 2 se cierra con la **retroalimentación** de los resultados de las diferentes evaluaciones realizadas al participante. Puntualicemos el propósito de esta sesión, se busca interpretar de manera profesional y asertiva los resultados de las 3 evaluaciones realizadas facilitando la identificación de las altas capacidades del individuo, sus aptitudes y competencias. Como bien lo hemos mencionado en el desarrollo de esta fase, lo que se pretende es ofrecer mayor información al participante de sí mismo, dando paso a un estado consciente de sus propias fortalezas, naturaleza, tendencias; el conocerse y reconocerse a si mismo le permitirá pensar con mayor objetividad hacia donde puede potenciar su carrera y en que ámbitos puede adaptarse de mejor forma dentro del mercado laboral.

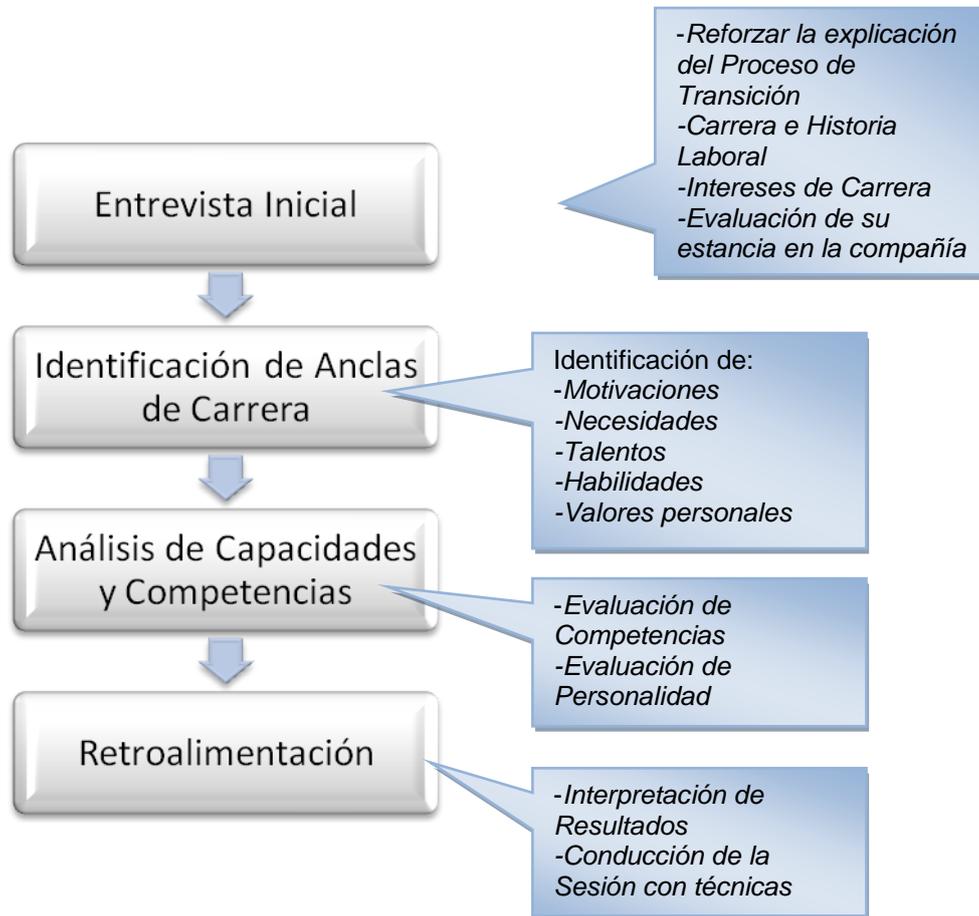
Durante el desarrollo de la sesión de retroalimentación debemos asegurar ciertas condiciones claves que garanticen un resultado más efectivo, un colaborador empoderado de sí mismo, capaz de reconocer sus fortalezas y sentirse seguro de usarlas en la nueva etapa que inicia. Las enumeramos a continuación:

- ☑ Terminada la lectura e interpretación de resultados por parte del profesional de RH, la sesión debe iniciar un proceso de preguntas que dirijan al participante a encontrar sus propias explicaciones de lo que va descubriendo de sí mismo.
  
- ☑ El profesional de RRHH debe estar capacitado para realizar las preguntas claves conduciendo la sesión a que el participante construya sus propias soluciones en cuanto a cómo optimizar sus fortalezas y administrar sus debilidades. De esta forma se va preparando para la Fase 3.

- ☑ La escucha activa y empatía por parte del profesional de RRHH debe potencializarse durante esta parte de la sesión, demuestre verdadero interés en las inquietudes y conclusiones del participante, de lo que se logre en esta fase, apuntara al éxito de la fase 3 y cierre del proceso.
  
- ☑ Un recurso que tiene el profesional de RRHH para orientar la extracción de soluciones, es el parafrasear las conclusiones y comentarios del participante, ayudándolo a concretar sus soluciones y además asegurando el entendimiento de la información que está recibiendo.

A continuación con el Gráfico No. 22 mostramos el resumen de la fase 2.

**Gráfico No. 22:** Resumen de la Fase 2



**RESULTADOS ESPERADOS DE LA FASE 2**

Un Individuo consciente de sus propias fortalezas, naturaleza, tendencias; abierto a conocerse y reconocerse a sí mismo para pensar con mayor objetividad hacia donde puede potenciar su carrera y en que ámbitos puede adaptarse de mejor forma dentro del mercado laboral.

**Elaboración:** Las Autoras

### **3.2.3 Fase de Preparación para la Transición.**

En la fase de preparación para la transición inicia el trabajo de refuerzo dentro del proceso para la preparación del asistido de cara a la salida al mercado laboral o construcción de sus propios planes de carrera, esta fase empieza con una persona consciente de sus fortalezas y debilidades, de sus intereses y motivaciones, su personalidad y estructura de pensamiento, producto de la Fase 2. En este estadio, el asistido está en modo abierto a entender mejor las bondades del proceso y palpar de modo más tangible el propósito de la transición a la nueva etapa de su vida, por lo que estando en las condiciones descritas, podremos tener mayor fluidez para las actividades de esta parte del proceso

En este espacio busca que el asistido explore cuáles son las mejores formas de iniciarse en la búsqueda de un nuevo empleo, darle información y ciertas herramientas que lo lleven a realizar con mayor preparación los acercamientos al mercado laboral, es darle al asistido las armas necesarias para encontrar el trabajo ideal, o en su defecto, para descubrir en qué son aptos.

Las actividades claves para la Fase 3 son:

- Plan de acción Individual
- Elaboración de la Ficha del Participante
- Canalizar información del participante.

### **a.- Plan de Acción Individual**

El plan individual contempla las acciones que el participante ha identificado como las más importantes de empezar a trabajar, todas alineadas a la información que ahora conoce de sí mismo, así también una alineación directa a la optimización de sus capacidades y fortalezas. Tenga en cuenta que a veces se crea la tendencia a basar el plan de acción individual a contemplar más las debilidades y no las fortalezas, eso es parte del trabajo de desarrollo pero por ningún concepto debe ser lo mayoritario y prioritario (salvo casos muy extremos). Este plan de acción individual debe buscar un ajuste conveniente a la realidad del mercado y de las opciones reales que tienen los participantes.

El plan individual también debe contener el diseño de estrategias para alcanzar nuevos objetivos laborales y establecer claramente que va a hacer en el corto, mediano y largo plazo para potenciar su empleabilidad.

En el Kit de herramientas para la conducción de este proceso, en esta fase principalmente, proponemos una guía para el profesional de RRHH que puede ayudar en su diálogo de desarrollo con el participante y brindarle ideas más concretas de cómo trabajar en su plan de mejora (13)

***Ver Anexo 10 –Formato Plan de Acción – Planteamiento de acciones y siguientes pasos***

### **b.- Elaboración de la Ficha del Participante**

Con toda la nueva información, en el formato propuesto se construirá una nueva ficha del participante, en este formato se detallará la información más relevante relacionados a sus fortalezas, trayectoria, logros y aspiraciones. La

ficha será un documento interno necesaria para las actividades de mercadeo.

***Ver Anexo 11 – Formato ficha de participante – Información relevante del participante***

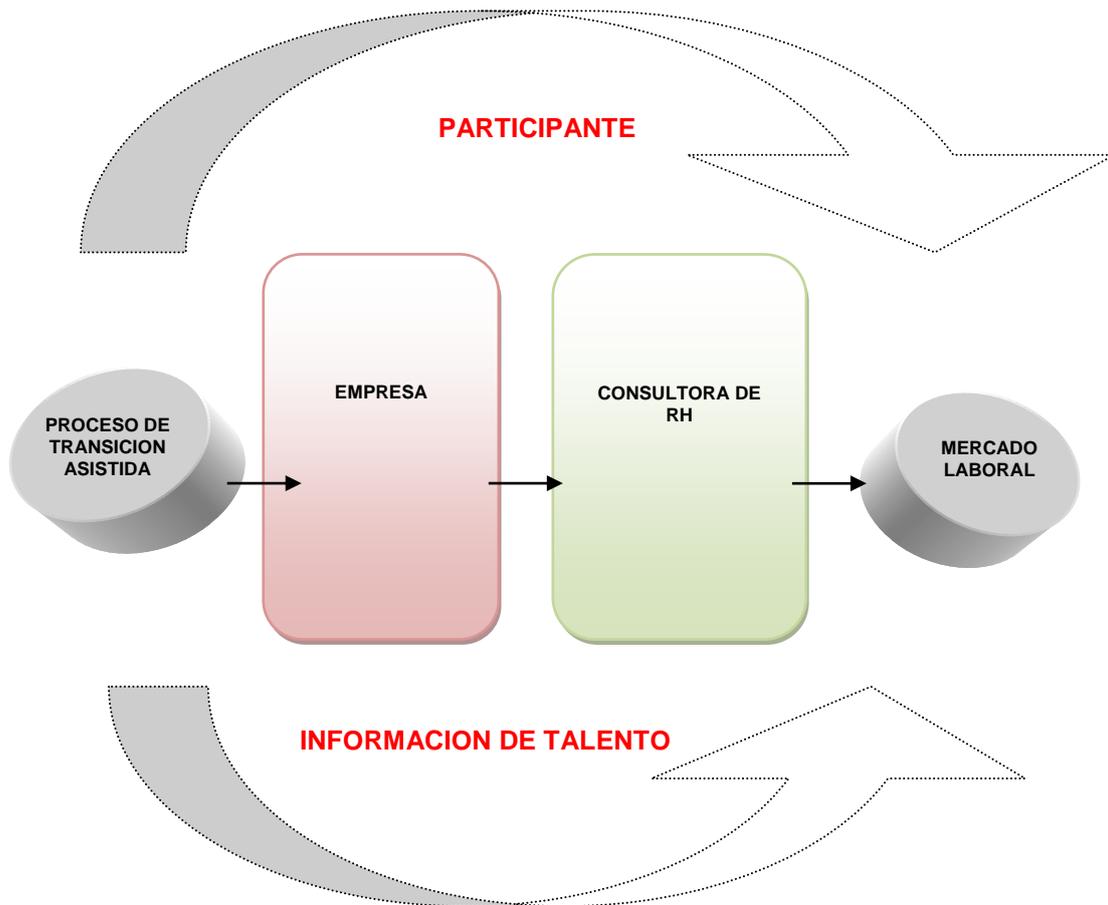
**c.- Canalizar información del participante**

En esta actividad estamos definiendo ya el alcance del proceso de Transición Asistida manejada por una empresa. Siendo óptimos con los recursos y aceptando que una empresa no es una colocadora, ni consultora, ni experta en procesos de outplacement y que el proceso que estamos planteados no tiene como principal propósito la colocación a nuevo empleo sino básicamente un individuo encaminado con herramientas a construir bajo su propio involucramiento un futuro que lo motive y lo entusiasme, prometedor y optimista. Sin embargo encontramos una oportunidad en la empresa que puede ser aprovechada precisamente para esta fase del proceso de transición

Nos referimos a que, dentro de la relación natural que tiene una empresa con consultoras de RRHH propias de sus necesidades comunes como: procesos de selección, manejo de capacitaciones, manejo de la nomina, auditorias permanentes, alternativas de entrenamiento, entre otros, al llegar a esta fase, cuyo entregable finalmente es una ficha informativa más contundente del participante, las misma podríamos compartir con la Consultora de RRHH vigente, esto es ventajosamente conveniente tanto para la Consultora de RRHH como para la empresa, ya que la primera busca constantemente fuentes de información de talento y mucho mejor si ha pasado por un proceso de análisis profundo de actitudes y aptitudes y que está particularmente listo para tener un buen desempeño en procesos de selección, lo que excedería en servicio a sus clientes; la segunda por su

lado, buscando precisamente esas conexiones que sumen al proceso de transición y de mayor impulso al participante, aumentando las probabilidades de potenciales empleos. Esta relación dar y recibir se recomienda que se formalice, como una transacción de procesos con impacto para ambas partes, y que no representen costos extras, pero si beneficios adicionales. Esquematizamos esta idea en el Gráfico No. 23.

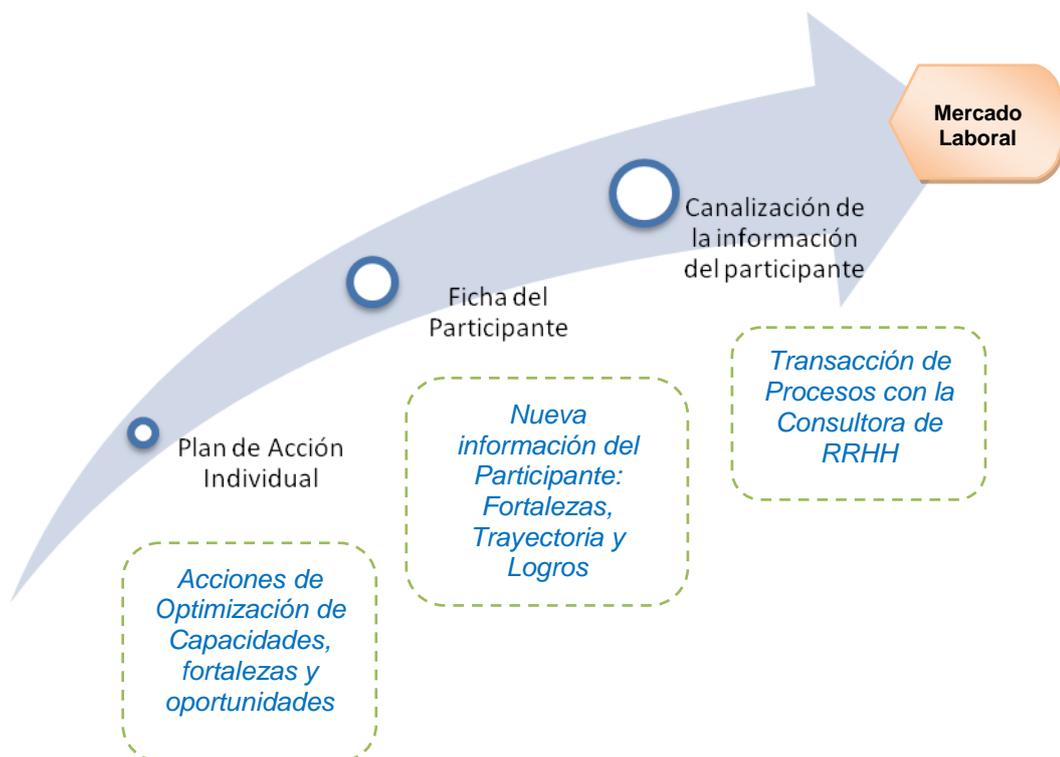
**Gráfico No. 23:** Transacción de Procesos



**Elaboración:** Las Autoras

A continuación con el Gráfico No. 24 mostramos el resumen de la fase 3.

**Gráfico No. 24:** Resumen de la Fase 3



**RESULTADOS ESPERADOS DE LA FASE 3**

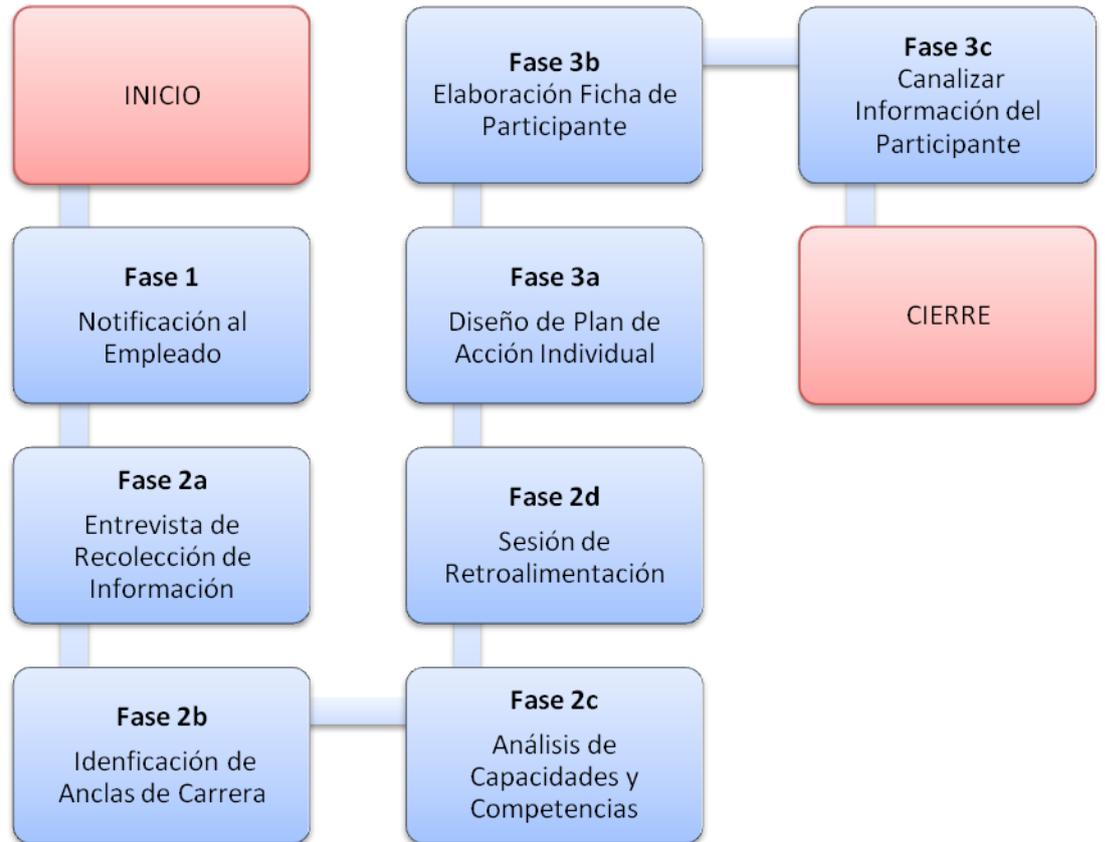
Un Individuo que reconoce su salida como una etapa que se cierra y al mismo tiempo una que inicia, empoderado de su rol dentro del proceso de cambio. En esta etapa pasa del entendimiento a la acción

**Elaboración:** Las Autoras

### 3.3 Diseño del Proceso de Transición Asistida

⇒ Gráfico del Proceso

**Gráfico No. 25:** Gráfico del Proceso de Transición Asistida



**Elaboración:** Las Autoras

⇒ Procedimiento Estándar de Trabajo

***Ver Anexo 12 – Procedimiento estándar de Trabajo – Definición de tiempos y actividades críticas***

### **3.4. Estudio de Costos**

Con el siguiente detalle adjunto mostramos una comparación de costos promedio que tendría una compañía al manejar el servicio de outplacement con terceros. Hacemos referencia entre la Consultora 1 y la Consultora 2 vs el costo que tendría el implementar este proceso como parte de la gestión de RRHH en una empresa.

Proceso de Outplacement				
Costo Promedio del Mercado				
	Desde	Hasta	Salidas Promedio	Total Inversion Empresa
Consultora 1	4.500,00	7.800,00	10	45.000,00
Consultora 2	4.500,00	8.000,00	10	45.000,00

Las premisas de estos costos son:

-Se trata del paquete tradicional de Outplacement que ofrecen las consultoras, se escogieron dos muy reconocidas en el mercado  
 -Lo comun es que las consultoras ofrezcan paquetes variados desde los mas economicos hasta los mas especializados y dirigidos, de esto depende los costos. Los mostrados parten de los mas solicitados.

Diferenciadores del Proceso de Outplacement:

-El proceso de outplacement, por las facilidades como consultora, ofrece actividades mas elaboradas de recolocacion y mercadeo de la hoja de vida, sin que este sea su proposito principal.  
 -En el proceso de outplacement se ofrecen otros servicios como redes de contacto, uso de espacio, herramientas tecnologicas, elementos de autoestudio en linea, entre otros.

Proceso de Transicion Asistida					
Recursos para la Implementacion					
	Costo	Valor Hora	Horas del proceso por persona	Inversion por persona	Salidas Promedio
Salario Experto RH	1.684,00				
Beneficios Sociales	555,72				
Costos Adicionales de Personal	600,00				
	2.839,72	11,83	40	473,29	10
Licencia de las pruebas	5.500,00				10
<b>Total</b>					<b>10.232,87</b>

Las premisas de estos costos son:

-Se contempla el costo de una persona que ya es parte del staff. de la empresa, se obtiene el valor por hora de las invertidas en el proceso de transicion asistida por cada caso. Incluyen en estos costos incluyen otros adicionales relacionados a la contratacion.  
 -Los costos por licencias, segun la bateria de pruebas de finalmente defina la empresa es la mas conveniente en terminos de costo y de efectividad.

Finalmente la comparación de escoger una opción de hacerlo a través de una consultora resulta mucho más costoso desde 45 mil dólares en un año,

partiendo de la premisa de tener 10 salidas promedio en el año vs 10 mil dólares resultado del análisis de hacerlo con personal de la misma empresa.

### **3.5 Competencias el Equipo de RRHH**

Como principal característica de nuestra propuesta y diferenciador de las practicas actuales, es que el proceso de Transición Asistida implementado en una empresa sea manejado por el equipo de RRHH, de nuestro análisis, el experto de RRHH debe tener desarrollado al menos en un nivel aceptable competencias específicas que consideramos serán las que aseguran que el proceso sea manejado favorablemente y pueda obtener los resultados esperados en cada fase. Como todos los profesionales de RRHH sabemos que el trato con las personas y más cuando hablamos de alguien que debemos inducir a que salga de un estado que generalmente es pesimista e incrédulo a un estado productivo y empoderado de su propio desarrollo y carrera, no es sencillo y requiere de experiencia, intuición, empatía y vocación.

Hemos consolidado competencias que son las que creemos claves para el experto de RRHH que liderara estos procesos. Los hemos estructurado como una guía para calificar e identificar quien de nuestro staff puede ser la persona más idónea. Las competencias que se consolidan en esta estructura fueron tomadas del Análisis de Competencias de LOMINGER INTERNACIONAL, del libro FOR YOUR IMPROVEMENT de Michael Lombardo y Robert Eichinger, se proponen 12 competencias, de las cuales el profesional e RH al menos debería evidenciar un alto nivel de 6.

**Gráfico No. 26:** Matriz de Competencias del Equipo de RRHH

ENFOQUE	COMPETENCIA	PERSONA EXPERTA	PERSONA INEXPERTA
Crear una Visión nueva y diferente	Creatividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Se le ocurren muchas ideas nuevas y originales</li> <li>-Puede relacionar conceptos aparentemente inconexos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Poca visión, precavida y conservadora</li> <li>-Evita el riesgo y no desea ser audaz</li> <li>-No se conecta con las ideas fuera de su ámbito</li> <li>-Utiliza soluciones ambiguas para problemas actuales</li> </ul>
Habilidades Personales e Interpersonales	Accesibilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Persona accesible con que se puede entablar fácilmente una conversación</li> <li>-Hace todo lo posible para que los demás se sientan cómodos</li> <li>-Persona afectuosa, agradable, divertida</li> <li>-Crea ambientes armoniosos con facilidad</li> <li>-Sabe escuchar</li> <li>-Es perspicaz, consigue información incompleto o informal para adelantarse a las situaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Se mantiene distante y su compañía no es agradable</li> <li>-No se siente cómoda con los que no conoce</li> <li>-Puede ser tímida, fría o poco comunicativa</li> <li>-No establece relaciones con los demás y puede concentrarse más en el objetivos a cumplir</li> <li>-Puede parecer desinteresada y no escucha a los demás</li> <li>-Puede sentirse tenso</li> <li>-Puede que no reconozca los símbolos sociales obvios</li> </ul>
Habilidades Personales e	Astucia en las Relaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Se lleva bien con todas las personas fuera y dentro de la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-No se relaciona bien con diferentes personas</li> <li>- Tiende a no entablar</li> </ul>

Interpersonales	Interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Crea ambientes apropiados</li> <li>- Crea relaciones interpersonales constructivas y efectivas</li> <li>- Utiliza la diplomacia y el tacto</li> <li>-Puede aliviar con facilidad situaciones muy tensas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>relaciones con facilidad, carece de buenas formas para acercarse a la gente o de buenas habilidades para escuchar</li> <li>-Puede ser muy directa y seca en ocasiones</li> <li>-No entiende bien a las personas</li> <li>-Puede paralizarse ante el conflicto, atacar o criticar</li> <li>-Puede ser tímido o carecer de confianza frente a otros</li> </ul>
Preocupación por los demás	Compasión	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Se preocupa sinceramente por las personas</li> <li>-Se interesa por sus problemas personales y laborales</li> <li>-Es una persona siempre dispuesta y preparada para ayudar</li> <li>-Se solidariza con los problemas de los menos afortunados</li> <li>-Se solidariza con las penas y alegrías del prójimo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Puede ser mas apática o desinteresada que la mayoría</li> <li>-No hace preguntas personales, no responde mucho si la cuestionan</li> <li>-Cree que la vida personal y profesional se deben mantener separadas</li> <li>-No se siente cómoda con gente estresada o apenada</li> <li>-Puede que no sepa como demostrar compasión o tratar gente con problemas</li> </ul>
Gestión de Relaciones Diversas	Manejo de la Diversidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Dirige del mismo a personas de diferente condición y clase social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Es una persona que no es eficiente en grupos que son diferentes</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Se lleva bien con personas de todas la razas, nacionalidad, cultura, edad, sexo</li> <li>-Brinda igualdad de oportunidades y trata con equidad a todo el personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Puede sentirse incomodo con aquellos que son diferentes</li> <li>-Puede actuar de forma inapropiada con aquellos que son diferentes</li> </ul>
Gestión de Relaciones Diversas	Habilidad para relacionarse con sus compañeros	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Puede encontrar fácilmente puntos en común y resolver los problemas para el bien de todos</li> <li>-Puede buscar sus propios intereses y sin embargo ser leal con los demás grupos</li> <li>-Es capaz de resolver con discreción divergencias con sus colegas</li> <li>-Obtiene fácilmente la confianza y el apoyo de sus colegas</li> <li>-Puede ser franca con sus colegas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-No es bueno para relacionarse con personas de otros departamentos</li> <li>-No es una persona justa o entiende lo que sus colegas esperan o necesitan de ella</li> <li>-No está abierta a negociaciones</li> </ul>
Gestión de Relaciones Diversas	Comprensión de otras personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Comprende por qué los grupos hacen lo que hacen</li> <li>-Capta las opiniones, las intenciones y las necesidades del grupo, lo que ellos valoran y la manera de motivarlos</li> <li>-Puede predecir lo que los</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-No puede captar bien la naturaleza de los grupos</li> <li>-No entiende cómo operan ni los objetivos de los grupos</li> <li>-No puede anticiparse a lo que harán los grupos</li> <li>-Ve a las personas como solo individuos</li> </ul>

		grupos van a hacer en situaciones diferentes	
Servir de Inspiración para otras personas	Habilidad para motivar personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Crea un clima que incentiva a los demás a hacer su trabajo del mejor modo posible</li> <li>-Puede motivar a muchos tipos de colaboradores directos y participantes de equipos y proyectos</li> <li>-Determina que motiva a cada persona y lo usa para obtener el máximo de la misma</li> <li>-Facilita la tarea y toma de decisiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-No sabe lo que motiva a los demás o como hacerlo</li> <li>-La gente bajo su dirección no rinde lo debido</li> <li>-Tiene modelos muy simplista de motivación</li> <li>-Puede tener problemas con personas muy distintas a el</li> <li>-Puede malinterpretar a la gente y no entender sus necesidades</li> <li>-Puede ser crítico y estereotipar a la gente</li> </ul>
Servir de Inspiración para otras personas	Negociación	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Es muy hábil para llevar a cabo negociaciones en situaciones difíciles con internos o externos</li> <li>-Es capaz de solucionar divergencias con discreción</li> <li>-Puede obtener concesiones sin dañar las relaciones</li> <li>- Puede ser una persona directa, enérgica y diplomática a la vez</li> <li>-Obtiene rápidamente la confianza de los demás participantes de la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No negocia bien y no logra mucho</li> <li>-Tiende a utilizar tácticas ineficaces, es demasiado duro o demasiado blando</li> <li>-No controla bien el conflicto y no puede confrontar bien los ataques, las rivalidades o lo que no es negociable</li> <li>-No sabe escuchar</li> <li>-Puede que no sepa ser diplomática, directa y cortes.</li> </ul>

		negociación	
Servir de Inspiración para otras personas	Manejo de Visión y Propósito	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Puede transmitir la visión de un proyecto o un objetivo fundamental de manera que inspire y capte la imaginación e los demás</li> <li>-No se queda en el presente</li> <li>-Habla de posibilidades de cara al futuro</li> <li>-Es optimista</li> <li>-Logra que todos puedan captar su visión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-No puede comunicar ni traspasar una visión</li> <li>-No es buen presentador</li> <li>-No le gusta especular sobre el futuro</li> <li>-No es lo suficientemente carismático o apasionado como para animar e incitar a otros</li> <li>-No puede simplificar lo suficiente como para explicar una estrategia compleja</li> <li>-No actúa como si creyera verdaderamente en la idea.</li> </ul>
Actual con Honor y Carácter	Ética y Valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Se rige por un conjunto eficaz y apropiado de valores y creencias fundamentales tanto en situaciones favorables como adversas</li> <li>-Es consecuente con dichos valores</li> <li>-Incentiva los valores correctos y desaprueba los incorrectos</li> <li>-Practica lo que predica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Sus valores morales pueden ser diferentes a los que la organización trabaja</li> <li>-Es muy individualista y se preocupa muy poco de los valores de otros</li> <li>-Su comportamiento tiende a variar demasiado de situación en situación</li> <li>-Los valores parecen ser muy acomodaticios</li> </ul>
Actual con Honor y Carácter	Integridad y Confianza	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Se confía plenamente en el</li> <li>-Se le tiene confianza y se le considera una persona</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-No tiene la confianza de muchos</li> <li>-Puede tratar de evadirse y no confrontar una</li> </ul>

		directa y honesta -Puede presentar una verdad sin adornos de forma apropiada y útil -Mantiene confidencias en secreto	situación -A veces suele tratar a los demás de forma diferente o indiferente -Puede llegar a la indiscreción y divulgar información que no debiera
--	--	---	--

**Fuente:** *Análisis de Competencias de LOMINGER INTERNACIONAL*(LOMBARDO & EICHINGER, 1996-2009)<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup>LOMBARDO, Michael; EICHINGER, Robert. For Your Improvement. 5ta Edición. Lominger Korn Ferry, USA, 1996-2009.

### **3.6 Impactos Internos y Externos**

Los resultados de la propuesta de un Proceso de Transición Asistida como parte de la gestión de talento, pueden ser diversos, pero han estado claramente definidos durante el desarrollo de esta propuesta, sin embargo debe tenerse en cuenta que el retorno de beneficios para el negocio se concretara en un mediano plazo, y si podemos ser productivos con los recursos, la inversión se justifica por sí misma. Entiéndase que los impactos al proceso apuntan principalmente a los intangibles de la empresa y estos solo se consolidan con bases bien estructuradas en cuanto a procesos, políticas y prácticas, creando valor que solo puede ser percibido proporcionalmente a la solidez y consistencia, no es una cuestión de moda, ni de coyuntura, no cabe la improvisación; y todo es afianza con una apropiada comunicación de sus hechos, palabras y valores interna y externamente.

Se debe hacer un análisis de la empresa, pues como todo proceso y política interna, debe haber alineamiento con la misión, visión, valores, objetivos organizaciones, plan estratégico, etc. Asegurando total consistencia entre los procesos de talento y los objetivos del negocio.

A continuación presentamos los principales impactos que potencialmente una empresa pudiera percibir frente a un proceso bien implementado.

- **REPUTACION CORPORATIVA**

La reputación corporativa es el prestigio y confianza que una Organización se ha ganado en el mercado y la comunidad en la que opera, viniendo esta de los principales partícipes de la organización o sus Stakeholders. La reputación corporativa incluyen aspectos como: responsabilidad social, ética

en los negocios, relacionales laborales, responsabilidad ambiental, prestigio de marca.

Cuando hablamos de los stakeholders, como principal audiencia de las prácticas de una Organización, nos referimos a los actores principales en las operaciones del negocio. Para Charles Fombrun, de la Stern School of Business de New York, KAY (1997) incluye bajo ese término a los inversores, a los empleados, proveedores, clientes y directivos. Daling (1997) diferencia entre primarios -inversores, empleados, directivos- y secundarios -proveedores, clientes y vecinos-. La clasificación más amplia fue realizada por Nuti (1995). Incluía a empleados, directivos, proveedores (incluidos acreedores), clientes (incluidos deudores), competidores, autoridades locales, el estado y cualquier sujeto económico expuesto ventajosa o desventajosamente a las actividades directas o indirectas relacionadas con la Compañía, incluyendo también efectos en el medio ambiente. Pensadores como Nuria Chinchilla, José Aguilar y Javier Fernández Aguado, señalan que también la familia de quienes trabajan en una empresa debería ser incluidas en las listas de partícipes de la organización, porque lo son y muchas veces de los más influyentes.

Según el Experto en Comunicación Organización Javier Fernández Aguado, Reputación corporativa es el “prestigio consolidado y fundamentado que una entidad logra ante todos sus stakeholders. Ese crédito debe estar cimentado en la respuesta acabada y pertinente tanto técnica como ética de los compromisos asumidos por la entidad y cada uno de sus componentes por lo que se refiere fundamentalmente a los fines de la institución. Cubrir las expectativas legítimas de todos los partícipes de una organización da lugar a esa reputación corporativa a la que toda organización anhela. Esa reputación se convierte luego en una ventaja competitiva para cualquier

entidad, pero es fin en sí misma, no viene justificada por la mejora en los logros obtenidos por la entidad”<sup>25</sup>

Miguel Ángel Alcalá, Responsable del Servicio de Estudios Deloitte afirma en su estudio de Reputación corporativa que son diversos los elementos que entran a formar parte de lo que denominamos Reputación corporativa pueden ser analizados de diversas formas:

- 1.- Políticas de medioambiente.
- 2.- Políticas de selección, formación e integración del personal.
- 3.- Políticas de ascenso.
- 4.- Políticas retributivas.
- 5.- Políticas de despidos.
- 6.- Calidad del producto.
- 7.- Políticas de precios.
- 8.- Campañas publicitarias.
- 9.- Campañas de comunicación institucional.

Entre los aspectos se mencionan como parte de la reputación corporativa están los procesos de administración de talento, que involucran y definen las relaciones laborales al interior, es sin duda que los empleados de una organización, que bien pudieran ser clientes internos, son parte de los principales stakeholders, son quienes se forman una imagen al interior de la organización que automáticamente se transportará al exterior de la empresa, percepción que seguirá un camino particular: familia y mercado.

Por eso una variable realmente clave para la construcción de reputación corporativa, y la que conecta con nuestra propuesta es la reputación interna y la calidad laboral. Una de las actividades cotidianas de RRHH es la medición de clima, que es prácticamente el mecanismo de medición de la

---

<sup>25</sup>ALCALA, Miguel Ángel. *Fundamentos Conceptuales de Reputación Corporativa*. Estudio Deloitte.

reputación interna, la gestión que se realiza alrededor de clima debe sumarse a la estrategia de la construcción de reputación, a través de impulsar la satisfacción de los empleados, nace la posibilidad de crear embajadores de la empresa hacia público externo, no solo a través de clima son también otros procesos claves en relación a gente como: comunicación interna, el *employer branding*, los procesos de cambio, las encuestas de clima laboral, las estrategias de desarrollo y las prácticas de bienestar, entre otras. Es necesario entender más allá este trabajo, pues la satisfacción que se crea a través de estas iniciativas tiene un alcance mayor, llega a las familias.

### ¿Cómo lo logramos?

Bien puede decirse que la Reputación Corporativa incluye un carácter estructural frente al coyuntural que muchas veces tiene el concepto de imagen corporativa. Podría hasta cierto punto afirmarse que cuando una empresa consolida a lo largo de los años una imagen de marca adecuada, ésta se convierte en lo que ahora se denomina Reputación.<sup>26</sup>

Logramos una organización con sólidos y congruentes procesos de administración de talento y relaciones laborales. Pero no basta con serlo, hay que parecerlo, y los mensajes no solo quedan en la gente, sino que son herramientas para la Organización para su propia presentación. Nos encontramos ante un concepto de gran relevancia, al que merece la pena dedicar atención, la reputación corporativa crea sin duda valor para la empresa.

En virtud de esto, sintetizamos como un proceso de Transición asistida bien estructurado puede tener impactos en este intangible empresarial:

---

<sup>26</sup>ALCALA, Miguel Ángel. *Fundamentos Conceptuales de Reputación Corporativa*. Estudio Deloitte.

**Gráfico No. 27: Impacto en Reputación Corporativa**



- Manejo del estrés de la separación
- Revalorización de su situación profesional
- Autoconocimiento de sus propias fortalezas y cómo enfocarlas en su nueva etapa
- Orientación y acompañamiento en su nueva etapa
- Orientación laboral y recursos productivos

**AUMENTAN LAS POSIBILIDADES DE REINSECCION**  
**IMPACTO EN LA PERSONA-FAMILIA-SOCIEDAD**



**Cuota importante de reputación**

**Elaboración: Las Autoras**

## CONCLUSIONES

Basado en el análisis previo para la presentación de esta propuesta metodológica, y alineado al objetivo general planteado al inicio de nuestro trabajo como solución al problema detectado en las empresas en relación al manejo de salidas, planteado como el diseño y estructura de un proceso de desvinculación asistida que soporte a la transición de carrera de un empleado que sale de una empresa, como un subsistema propio de RRHH dentro de una organización, concluimos lo siguiente:

- El Proceso de Transición Asistida que hemos diseñado, es factible para su implementación asegurando dos condiciones claves: que sea manejado por equipo de RRHH de la empresa y que su alcance llegue hasta las conexiones de mercadeo de su hoja de vida, sin que esto implique una promesa de recolocación. Sino más bien resaltando la esencia de su propósito que es administrar adecuadamente la transición de carrera de la persona que sale.
- Pensando en la efectividad de procesos propuestos como este, que implica una asistencia a la transición, la Organización debe necesariamente implementar o vincular a la cultura empresarial tres factores claves: empleabilidad, educación financiera, involucramiento de la familia. Esto representa tangibilizar el fomento de la proyección del futuro de manera proactiva y practica no solo individual sino familiar.
- Las Organizaciones que finalmente se conquisten con la importancia de atender las salidas con el mismo esmero que la contratación u otros procesos de RRHH, encontrarán facilitar estos procesos a través de sus propias

herramientas y relaciones con terceros que sumen a la transición asistida. No se trata de contratar nuevo personal que maneje este proceso, sino al contrario, aprovechar y desarrollar el talento del equipo de RRHH para que se haga cargo de este nuevo proceso. Así mismo empezar a afianzar las relaciones con terceros como asesores de RRHH, Consultoras de RRHH, empresas colegas de la industria, que les abra las posibilidades a intercambiar información de talento, que producto de un proceso de transición asistida se generaría.

De manera específica, nos planteamos explorar las ventajas del proceso, definir las etapas, identificar competencias de los profesionales de RRHH, estructurar un esquema de trabajo, comparar la inversión con las opciones que ofrece el mercado, en relación a estos planteamientos, concluimos lo siguiente:

- A través de las entrevistas a expertos de RRHH de diferentes empresas en Ecuador, confirmamos los impactos y beneficios que tener un proceso de Transición Asistida traería a la empresa y que a pesar de impactar principalmente a intangibles como: Reputación Corporativa, Clima Laboral y Marca de Empleo, se pueden concretar cuantitativamente cuando se trata de trabajar sobre la sostenibilidad en el largo plazo.
- Se presenta una propuesta de cómo sería el proceso, las fases que lo integran, los esquemas de trabajo, en conjunto con herramientas prácticas como los guiones de manejo de cada situación, elementos de evaluación y formatos para documentarlo. Paquete que permitirá facilitar la implementación de esta propuesta.

- En nuestra evaluación de costos queda claro que la inversión que realiza la empresa al decidir implementar un Proceso de Transición Asistida propio es muy conveniente si lo comparamos con el costo en el mercado y los beneficios que esto traería para la empresa. Nuevamente resaltando que este proceso sea manejado por el equipo de RRHH.
- Las organizaciones alcanzarán otros niveles de gestión empresarial cuando fortalezcan los procesos que afectan a sus intangibles, dentro de sus prácticas de gestión de talento, al incorporar un proceso organizado que trascienda a ver más allá de sus propios intereses, volcando su esfuerzo en dar una apropiada salida de sus empleados garantizando la continuidad de su carrera y una sana reinserción laboral.

## RECOMENDACIONES

Con base a nuestras conclusiones, producto del diseño de esta propuesta, puntualizamos las siguientes recomendaciones:

- El equipo de RRHH que se encargue de implementar este proceso debe prepararse adecuadamente para manejarlo fluidamente, siga el modelo de competencias que planteamos a esta propuesta.
- Es recomendable para la compañía que implemente este proceso, sume a los planes de bienestar actividades como: la formación de empresarios, escuelas de actividades productivas para las esposas, educación financiera para las familias, capacitación a las familias de nuevas habilidades que les permita desarrollar sus talentos, y otras iniciativas similares. Es decir que la inversión que realice la empresa en el ámbito de bienestar social tenga un enfoque a incentivar en el empleado la creación de otras fuentes de ingresos o llegar a otros niveles como la formación de microempresarios y mejor aun cuando esto trasciende a las familias.
- Las empresas deben fomentar el concepto de empleabilidad, estructurar sus programas de capacitación, definir planes de entrenamiento individual, resaltando la optimización de las oportunidades internas de aprendizaje (movimientos laterales, apoyo en proyectos, mentoring, coaching, etc), impulsar la educación continua, pudiera fácilmente establecer

convenios de descuento en instituciones de educación, todas estas prácticas deben ir acompañadas de generar las condiciones para que los empleados dediquen gran parte de sus esfuerzo a estar preparados profesionalmente. Esto no solo redundaría en sus propios beneficios, pues capitalizan su formación y conocimiento, elementos claves para mantenerse atractivos en el mercado laboral; sino también para la empresa, pues estaría trabajando en mejorar las competencias funcionales de sus empleados, y volverlos más eficientes en su roles. Se entiende que este concepto sea manejado al interior sin que contribuya perversamente a la rotación, sino más bien a que los colaboradores alcancen a las oportunidades internas.

- La empresa debe trabajar en establecer alianzas con terceros que puedan soportar su interés en impulsar al individuo a encontrar alternativas productivas para su siguiente etapa (fase 3 de la propuesta), por ejemplo aprovechar la relación comercial con las consultoras y mercadear las hojas de vida de los participantes, otra opción es establecer acuerdos con el MIPRO (Ministerio de Industrias y Productividad) que facilite el acceso a los diferentes programas de emprendimiento, crear un red de empresas colegas, como por ejemplo aquellas con quienes hacemos benchmarking y compartir estos casos, como fuente para ellos de talento calificado.
- Las condiciones necesarias y generales para los participantes del Proceso de Transición asistida son:
  - Colaboradores con al menos 3 años en la empresa. Tiempo en el que la contribución de un empleado logra ser más categórica y tangible para el negocio.

- Empleado con mínimo desempeño medio.
  - Empleado de cualquier nivel jerárquico.
  - Empleados que salen de la empresa por decisión de la organización, por razones de reestructuración y otros procesos de cambio.
  - No consideramos importante la edad como definición para participar en el proceso. La edad es solo un imput para el ejercicio en marcha.
- Sugerimos al Colegio de Psicólogos del Ecuador y a las universidades del país, promover esta especialidad de significativa importancia como proyección social y una nueva opción de empleo para los psicólogos ecuatorianos. Ampliar los estudios respecto al tema, para conocer con mayor precisión el impacto familiar, social y familiar que implica el despido y las conductas que puede traer consigo un trabajador desplazado al no estar bien orientado.
  - Cuando una empresa consigue o implementa practicas integradas de gestión de talento Humano con un alto nivel de orientación a la gente y el talento, además de contribuciones indirectas a la Sociedad, es importante que la empresa muestre estas transformaciones al mercado local y sea ella misma quien se autogestione como precursor y benchmarking de la industria. Esto con el fin de tangibilizar la ventajas ya revisadas que tiene el proceso de TA y que pueden materializarse por ejemplo en reconocimientos como el “Sello Hace Bien Hace Mejor” que impulsa el Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad, una iniciativa que pretende reconocer a las empresas

ecuatorianas comprometidas con el cumplimiento de las 4 Éticas Empresariales (Ética con los Trabajadores, Ética con la Comunidad, Ética con el Estado y Ética con el Medio Ambiente) promovidas por el Gobierno Nacional, de una manera integral, generando, además incentivos para las empresas que alcancen los mismos y aquellas que no solo cumplen con las disposiciones legales y normativas que regulan las cuatro éticas empresariales sino también que han incorporado un componente de buenas prácticas empresariales. Otra forma de optimizar las ventajas es con el Free Press, muy común en la actualidad pero tal vez poco aprovechado, el free press es hoy la herramienta más efectiva y económica como estrategia de divulgación, en la que la información se estructura en forma de noticia, para publicarla y que los usuarios se enteren de ella. A través de los medios de comunicación, se vuelve noticia y genera interés en el público.

## **BIBLIOGRAFIA**

Aguilera, M. J. (s.f.). Psicología, Otras Especialidades.

Alcalá, M. A. Fundamentos Conceptuales de Reputación Corporativa. Estudio Deloitte.

Alles, M. (2006). Selección por Competencias. Argentina: Editorial Granica.

Barrero, N. (2007). Aprendizaje Metacognitivo de Competencias Profesionales. Sevilla: Universidad de Sevilla 2007.

Brenson-Lanzan, G. Amauta Internacional, LLC. Colombia.

Cattell, R., Cattell, K., & Heather, C. (1993). Cuestionario Factorial de Personalidad 16PF. Illinois: Editorial IPAT.

Charo, R. J., Medina, A., & Cembranos F. (1999). Motivación y Empleabilidad: La Motivación en los procesos de orientación. Madrid. Cáritas Española.

Conrado Casillo, S. (2009). Nuevas Tendencias en la Retención y Mejora del Talento Profesional y Directivo. Espana: Editorial Fundacion EOI.

Cruz, M. E., & Prieto R. R. (1999). ¿Cómo Desarrollar la Empleabilidad? Eds. Cáritas Española.

Cummings, T., & Worley, C. (2005). *Desarrollo Organizacional y Cambio*. México: Editorial Thomson.

Eslaba Arnao, E. A. (2002). *Diferencias en los niveles de depresión, autoimagen y adaptación entre los trabajadores desvinculados laboralmente en un Programa de Outplacement con aquellos que no intervinieron*. Universidad Alas Peruanas . Lima: Departamento de Documentación.

Ferry K. *Talent Development*. Global Novations.

Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Prentice Hall.

Hatum, A. (2007). *Carrera Profesional*. Argentina: Granica.

Lechuga Santillán E. (1998). *Estrategias para la Optimización de los Recursos Humanos*. Grupo Editorial ISEF.

Lombardo, M., & Eichinger, R. (1996-2009). *For Your Improvement*. USA: Lominger Korn Ferry.

López-Mena, L. (1997). *La Desvinculación Asistida (Outplacement) y la continuidad en el empleo*. *Revista de Psicología de la Universidad de Chile*, Vol. 6, 49-67.

Marr, R., & García Echevarría S. (1997). *La Dirección Corporativa de los Recursos Humanos*. Madrid. Eds. Díaz de Santos S.A.

Mora, Vanegas, C. (2008). *Importancia y Relevancia del Outplacement*. Venezuela. Universidad de Carabobo.

Moreno Villegas J. (2013). *Enfoques y Prácticas Actuales del Método de Assessment Center en la Gestión de Talento Humano*. Asociación de Gestión Humano de Guayaquil.

Rodríguez-Kabana, L. (1987). *Apuntes del Trabajo sobre el Outplacement. Ventajas para el empleado cesado y la Empresa*. Madrid: Editorial Negocios.

Sastre, C. (2007). *Outplacement. Una aproximación a su realidad teórica*. Cuadernos de Relaciones Laborales. Madrid: Universidad Complutense.

Schein, E. (2006). *Career Anchors*. USA: Pfeiffer.

Ullrich, D. (1998-2006). *Recursos Humanos Champions*. Argentina: Ediciones Granica.

Wechsler, D. (1955-1981). WAIS Wechsler Adult Intelligence Scale. USA.

White, B., & Anderson, J. (2008). The New York Times.