



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas

DEPARTAMENTO DE POSGRADO

***“IMPORTANCIA DEL PROGRAMA DE OUTPLACEMENT: PROCESO DE
DESVINCULACIÓN ASISTIDA EN SU APLICACIÓN EN UNA EMPRESA
DE TELECOMUNICACIONES DEL ECUADOR”***

PROYECTO DE GRADUACIÓN

Previo a la obtención del título

MAGISTER EN GESTION DEL TALENTO HUMANO

Presentado por:

María Isabel Montoya Ordóñez

Guayaquil – Ecuador

2014

Agradecimiento

Agradezco a Dios por ser mi guía incondicional, por ser mi soporte cada día de mi vida y por haberme dado una familia maravillosa. Finalmente, a mis padres porque gracias a su incondicional apoyo, apertura y cariño he logrado alcanzar metas importantes para mi desarrollo personal y profesional.

Dedicatoria

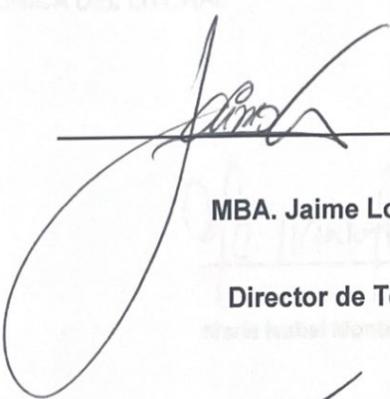
Dedico este proyecto de tesis a mis padres porque gracias a ellos he podido alcanzar muchos logros brindándome su apoyo incondicional en cada etapa de mi vida.

Ma. Isabel Montoya Ordóñez

Tribunal de Graduación



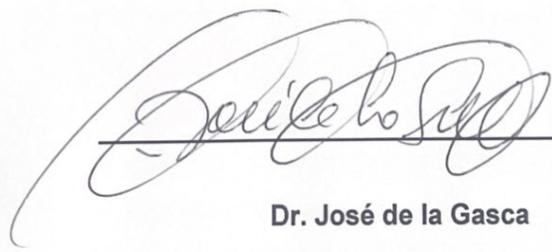
MBA. Raúl Barriga
Presidente del Tribunal



MBA. Jaime Lozada
Director de Tesis



M. Sc. Nelson Cevallos
Revisor de Contenido



Dr. José de la Gasca
Revisor de Formato y Plagio

Índice General

RESUMEN	1
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I ANTECEDENTES DEL PROYECTO	3
1.1 Descripción de sistemas	3
1.2 Caracterización específica	11
1.3 Definición del estudio	12
1.4 Delimitación espacial	12
1.4.1 Delimitación espacial	12
1.4.2 Delimitación temporal	13
CAPÍTULO II. MARCO	13
2.1 Antecedentes del Outplacement	13
2.1.1 En el ámbito internacional	13
2.1.1.1 Orígenes del outplacement	13
2.1.1.2 Explicación conceptual	15
2.1.1.3 En qué consiste el outplacement	16
2.1.1.4 Generadoras del Outplacement	21
2.1.1.5 Importancia del Outplacement	23
2.1.1.6 Objetivos del Outplacement	24
2.1.1.7 Principios del Outplacement	26
2.1.1.8 Beneficios de un programa de Outplacement	27
2.1.1.9 ¿Quiénes participan en estos procesos?	28
2.1.1.10 Áreas de aplicación del Outplacement	30
2.1.1.11 Caracterización de un programa de Outplacement	31
2.1.1.12 Factores de derivación	36
2.1.1.13 Límites del Outplacement	38
2.1.2 Escapas Clave del Programa de Outplacement	37



María Isabel Montoya Ordóñez

Índice General

RESUMEN	x
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES DEL PROYECTO	3
1.1 Descripción del problema.....	3
1.2 Justificación del estudio.....	8
1.3 Objetivos de investigación.....	11
1.3.1 Objetivo general	11
1.3.2 Objetivos específicos	11
1.4 Delimitación del estudio.....	12
1.4.1 Delimitación espacial	12
1.4.2 Delimitación temporal.....	12
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	13
2.1 Antecedentes del tema.....	13
2.1.1 En el ámbito internacional	13
2.1.1.1 Orígenes del <i>outplacement</i>	13
2.1.1.2 Explicación conceptual.....	15
2.1.1.3 En qué consiste el <i>outplacement</i>	18
2.1.1.4 Generadores del <i>Outplacement</i>	21
2.1.1.5 Importancia del <i>Outplacement</i>	23
2.1.1.6 Objetivos del <i>Outplacement</i>	24
2.1.1.7. Principios del <i>Outplacement</i>	26
2.1.1.8 Beneficios de un programa de <i>Outplacement</i>	27
2.1.1.9. ¿Quiénes participan en estos procesos?.....	29
2.1.1.10. Ámbito de aplicación del <i>Outplacement</i>	30
2.1.1.11 Operacionalización de un programa de <i>Outplacement</i>	32
2.1.1.12 Políticas de desvinculación.....	35
2.1.1.13. Logros del <i>Outplacement</i>	36
2.1.2. Etapas Generales del Programa de <i>Outplacement</i>	37

2.1.3. Tipos de programas de <i>Outplacement</i>	39
2.1.3.1. Programas Individuales.....	40
2.1.3.2. Programas Grupales	40
2.1.4 Experiencias en Latinoamérica y otras regiones	41
2.1.5 Experiencias en el Ecuador	49
2.2 La desvinculación laboral	50
2.2.1. Concepto básico.....	50
2.2.2. Causas de las desvinculaciones	50
2.2.3. Costo de las desvinculaciones para la empresa	51
2.2.4. Costo de las desvinculaciones para el ex trabajador.....	52
2.2.5. Efectos de la desvinculación	53
2.3. La Planeación estratégica en la Gestión del Talento Humano.....	54
2.3.1 Descripción elemental.....	54
2.3.1 Definición	56
2.3.3 Objeto de la Planeación estratégica	57
2.3.4 Teorías de planeación estratégica	58
2.3.5 Importancia de la Planeación estratégica.....	59
2.3.6 Misión, visión y objetivos organizacionales en la planeación estratégica del talento humano.....	61
2.3.6.1 La Misión	61
2.3.6.2 La Visión.....	62
2.3.6.3 Los Objetivos organizacionales	62
2.4 Marco legal del <i>outplacement</i> en el Ecuador	63
2.4.1 Constitución de la República	63
2.4.2 Normas internacionales relacionadas.....	65
2.5 Marco institucional de las organizaciones seleccionadas	69
2.5.1 Telefonía móvil	69
2.5.2 Telefonía fija	71
CAPÍTULO III. DIAGNÓSTICO E IDENTIFICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA	73

3.1 Descripción del proceso de fusión entre las empresas que ofrecen el servicio de telefonía móvil y fija en el Ecuador	73
3.2 Planta laboral de las empresas que ofrecen el servicio de telefonía móvil y fija en el Ecuador.....	75
3.2.1. Estructura orgánica de la empresa de telefonía móvil	75
3.2.2 Planta laboral de la empresa de telefonía fija	75
3.3 El mercado de la telefonía fija y celular en Ecuador	76
3.4 Encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa de telefonía móvil sobre el <i>Outplacement</i>	77
3.4.1 Determinación del universo y la muestra.....	77
3.4.2 Gráficos estadísticos.....	79
3.5 Entrevista a los responsables de RRHH.....	95
CAPÍTULO IV. PROPUESTA: EL <i>OUTPLACEMENT</i> COMO PARTE DE LA ESTRATEGIA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL GRUPO.	97
4.1 Justificación.....	97
4.2 Objetivos.....	101
4.3 Metodología.....	101
4.3.1 Evaluación del potencial y análisis personal y profesional.....	102
4.3.2 Preparación y adquisición de técnicas de búsqueda de empleo .	104
4.3.3 Búsqueda y seguimiento.....	107
4.3.4 Incorporación e integración	110
4.4. Descripción del <i>outplacement</i> como estrategia de la gestión del talento humano en el Grupo	110
4.4.1. Plan de transición.....	112
4.4.2. Considerar la reubicación	113
4.4.3. Informar y apoyar a los empleados afectados	114
4.4.4. Gestionar el cambio para el resto de los empleados.....	116
4.5 Fases del programa.....	117
4.5.1. El Balance.....	117
4.5.2. El proyecto profesional	118

4.5.4. El plan de acción	123
4.5.4. La campaña de búsqueda	126
4.5.5. El proceso de integración	126
4.6. Presupuesto del programa	127
4.7 Indicadores de evaluación.....	127
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	129
Conclusiones	129
Recomendaciones	132
BIBLIOGRAFÍA.....	133
Entrevistas.....	134
Internet.....	134
Anexo 1. Boleta de encuesta	136
Anexo 2. Boleta de entrevista	138
Anexo 3. Documentación interna relativa a los proceso de fusión	140

Índice de cuadros

Cuadro N° 1. PEAS 2013	6
Cuadro N° 2. PEAS 2014	7
Cuadro N° 1. Requerimiento de incremento de plazas	73
Cuadro N° 2. Proyección de desvinculaciones	74
Cuadro N° 3. Ránking de las principales telefónicas en Ecuador, total ingresos (millones de U\$D)	76
Cuadro N° 4. Matriz de autodiagnóstico de los trabajadores	103

Índice de gráficos

Gráfico N° 1. Edad	79
Gráfico N° 2. Género	80
Gráfico N° 3. Puesto que ocupa.....	81
Gráfico N° 4. Años trabajando en la empresa	82
Gráfico N° 5. ¿Se siente usted a gusto trabajando en la empresa de telefonía móvil?	83
Gráfico N° 6. ¿Aplicó su hoja de vida en los pasados 3 meses a otra empresa?.....	84
Gráfico N° 7. ¿A cuántos cursos de capacitación organizados por la empresa o externos (por cuenta suya) asistió durante los pasados 6 meses?	85
Gráfico N° 8. ¿Genera en usted incertidumbre la posibilidad de perder su puesto de trabajo?.....	86
Gráfico N° 9. ¿Está usted preparado/a para una eventual desvinculación?	87
Gráfico N° 10. ¿Considera usted que da lo mejor de sí mismo a la empresa?	88
Gráfico N° 11. ¿Considera que la empresa recompensa con justicia su esfuerzo tanto en sueldos como en estímulos extra monetarios?	89
Gráfico N° 12. ¿Qué motivos tendría usted para renunciar?	90
Gráfico N° 13. ¿Cuál sería su actitud en caso de que el día de mañana se le comunicara su desvinculación de la empresa?	91
Gráfico N° 14. ¿Sabe usted que existen programas de desvinculación asistida que posibilitan la reinserción laboral de los trabajadores desvinculados de una empresa, denominados <i>outplacement</i> , que minimizan el impacto negativo del despido, reduciendo el tiempo de cesante?	92
Gráfico N° 15. En caso afirmativo, ¿participó usted de un programa con tales características?.....	93
Gráfico N° 16. En caso negativo, y de ser necesario, ¿estaría usted dispuesto a participar de un programa de <i>outplacement</i> ?	94

RESUMEN

Este estudio explica las principales características conceptuales y operativas del *outplacement*. Se eligió como ámbito de estudio una empresa telefónica que ingresa en fusión con otra de telefonía fija, ambas del mismo grupo corporativo, con el fin de ampliar su cobertura y penetración en el mercado telefónico ecuatoriano.

Esto generará diversos cambios en la estructura orgánica de ambas empresas, y por tanto se requerirán nuevos puestos mientras se prescindirá de otros, es decir, mientras se cambie de puesto a algunos empleados, se desvinculará a otros, lo que supondrá una complicación en las finanzas de los mismos y sus familias.

Ante esa situación de incertidumbre, la ejecución de un plan de *outplacement* podría reducir el impacto negativo en la vida de los trabajadores, por lo que este estudio se centra en las mejores condiciones para desarrollar dicho plan.

INTRODUCCIÓN

El *Outplacement* es una estrategia de la división de Recursos Humanos o Gestión del Talento Humano que busca minimizar el impacto de la desvinculación en los trabajadores. Este estudio explora las condiciones en que se da el *outplacement*, de forma que se evalúen las posibilidades y la conveniencia de ejecutar un plan de esta naturaleza en la empresa de telecomunicaciones, que proyecta la fusión de sus dos empresas en el Ecuador: telefonía móvil y telefonía fija.

Para ello, en el primer capítulo se presentan los antecedentes del proyecto, considerando la descripción del problema, la justificación del estudio, los objetivos y la delimitación. Con estos elementos, se exponen los fundamentos iniciales que originan la investigación, precisando además con ello el proceso metodológico, técnico y científico que demanda el desarrollo de esta tesis.

En el segundo capítulo, correspondiente al Marco teórico, se presentan los antecedentes teóricos del tema, exponiendo de manera sintética las experiencias en el ámbito internacional, que incluye el origen del *outplacement*, la explicación conceptual, la identificación de los generadores de esta estrategia, su importancia, objetivos, principios y beneficios, entre otros importantes puntos. Además, se explican las etapas generales de un programa de *outplacement*, los tipos de programas y las experiencias en Latinoamérica

y otras regiones. En este capítulo, además, se expone conceptualmente la desvinculación laboral, así como la responsabilidad social empresarial, con énfasis en la materia de organización y prácticas laborales, finalizando con una explicación básica de la planeación estratégica, y el marco legal e institucional de la investigación.

En el tercer capítulo se expone el diagnóstico e identificación de la problemática, describiendo en primer lugar el proceso de fusión entre la empresa de telefonía móvil y telefonía fija, para luego presentar los datos relativos a las plantas laborales de ambas empresas y las proyecciones de desvinculaciones. También se evalúa el mercado de la telefonía móvil y fija en Ecuador, así como la aplicación de encuestas a los trabajadores de la empresa de telefonía móvil., empresa a la cual se pudo acceder para desarrollar la investigación empírica.

En el cuarto capítulo se presenta la propuesta, que contiene la justificación, objetivos, metodología, la descripción del *outplacement* como estrategia y las fases del programa, finalizando con el presupuesto y los indicadores de evaluación.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones, seguidas de la bibliografía y anexos.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES DEL PROYECTO

1.1 Descripción del problema

En la actualidad, la empresa de telefonía celular analizada es el líder en Ecuador, con más de 8,5 millones de usuarios, cobertura nacional, atendiendo más de 1.309 poblaciones, 7.933 km de carreteras y caminos vecinales en las 4 regiones del país. Es una compañía subsidiaria del grupo mexicano América Móvil, el proveedor líder de servicios inalámbricos en América Latina con diversas operaciones en el continente y más de 100 millones de suscriptores celulares en Latinoamérica.⁽¹⁾

Cuenta con más de 60 Centros de Atención al Cliente en 25 ciudades, es decir, más de 4.500 puntos de venta a nivel nacional. Para sus clientes, la ventaja competitiva es el alcance de cobertura que tiene en el país.

La telefonía celular diversificó el servicio, puso en práctica el uso de tarjetas de prepago que van desde \$2 hasta \$20, a lo que se ha sumado la cantidad de modernos aparatos que atraen la atención del cliente. El año 2004 se lanzó al mercado la tecnología GSM, con lo que arrancó una nueva era en los celulares, los cuales tenían acceso a servicios en multimedia, permitiendo al usuario descargar aplicaciones, sonidos, imágenes, videos, envío de mensajes, etc., lo cual aumenta el uso de los celulares.

¹ Porta, Servicios Ecuador, disponible en: <<http://servicios.xom.ec/wiki/america-movil/>>.

La casa matriz en México decidió que no solo se realice un cambio de marca en el Ecuador, sino que también aprovechó la transición para que su negocio de telefonía fija adopte el mismo sello desde 2010. La decisión de que ambos servicios compartan la marca es parte de una estrategia el grupo aplica en otros países de la región. Actualmente las subsidiarias de la empresa de telefonía más grande del mundo poseen las licencias para proveer servicios de telecomunicaciones móvil y fija en Ecuador. La unificación de la marca, se da en Ecuador como ha ocurrido en la mayoría de los países donde tienen presencia como: Argentina, Chile, Perú, Guatemala, entre otras, que paulatinamente se irán integrando. (²)

Como parte de la estrategia de integración e implantación de la cultura se propuso: Implementación de Intranet como principal medio de comunicación interna (empresa de telefonía fija), desarrollo de estrategia de comunicación interna que permita gestionar el proceso de cambio hacia la cultura de la empresa de telefonía móvil, desarrollo de campañas internas que fortalezcan la identidad corporativa en la empresa de telefonía fija, desarrollo de Código de Ética, programa de valores institucionales, también se realizó la campaña en “telefonía móvil en mi barrio” para motivar a la gente que sea parte del cambio de marca identificando cerca de su barrio lugares que tengan la marca de telefonía fija y reportarlo para que se puedan actualizar a la de telefonía móvil, de igual manera se lanzó la campaña de objetivos empresariales la que tuvo como objetivo: Concienciar sobre la importancia del trabajo orientado a objetivos y evidenciar la importancia del compromiso y trabajo en equipo para alcanzarlos, etc.

² Bittium Energy, Telmex también acoge marca Claro. <http://www.bittium-energy.com/cms/content/view/53775/272>

Uno de los objetivos empresariales del 2011 fue arrancar con el proceso formal de integración, que permita generar una mayor sinergia dentro del grupo, teniendo como eje común no solo la marca comercial, sino una misma estructura y cultura organizacional y promover el sentido de pertenencia y la identidad con la empresa, difundiendo los argumentos de lo más representativo de trabajar en ella. En cuanto a las inversiones en sus recursos humanos, los siguientes cuadros nos brindan una visión panorámica del particular:

Cuadro N° 1. PEAS 2013

Nombre del curso	Categoría de Capacitación	¿Dentro del Plan?	Modalidad	Área	Número de participantes	Cargo	Beneficio neto producto de la capacitación	Indicador de evaluación de resultado de la capacitación	Curso+alimentación+gastos de viajes+otros
Programa internacional en Planeación Estratégica orientada a resultados	Desarrollo de Habilidades y Competencias	SI	Presencial	FIN	2	Gerente Compras e Importaciones	Por confirmar	Por confirmar	\$ 4.270,00
Programa Internacional en Habilidades Directivas	Desarrollo de Habilidades y Competencias	SI	Presencial	FIN	1	Gerente Administrativo	Pendiente	Pendiente	\$ 2.560,00
Ingeniería de Telecomunicaciones para no Ingenieros	Temas Administrativos Operacionales	SI	Presencial	FIN	1	Gerente de PLANIFICACION	Análisis de tráfico y proposición de soluciones que mejoren el ingreso neto.	Prueba de Conocimiento	\$ -
LIDERAZGO EMPOWERMENT Y MOTIVACIÓN	Desarrollo de Habilidades y Competencias	SI	VIRTUAL	SIS	2	1 Senior de Producción - 1 Ingeniero de Billing	Incremento del liderazgo del personal	Por evento	\$ 168,96
Sharepoint	Desarrollo Tecnológico	SI	PRESENCIAL	SIS	12	PENDIENTE	Implementar 3 nuevas aplicación Sharepoint y realizar mejoras en los proyecto de PN2013	anual	\$ 9.120,00
PROGRAMA EN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS: ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD	Desarrollo de Habilidades y Competencias	NO	Presencial	SIS	3	INGENIEROS			
PROGRAMA EN COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL: LA GENERACIÓN EINSTEIN	Desarrollo de Habilidades y Competencias	NO	Presencial	LEG, RRPP	2	GERENTES			
Optix RTN 900 V100R002 3rd Line Maintenance Training	Desarrollo Tecnológico	SI	Presencial	TEC	6	Ingenieros de Proyectos de TX/Ingenieros de O&M Backoffice de TX/RX/Ingenieros de O&M Campo	Mejora en los cumplimientos de los objetivos del area.	Cumplimiento del plan de negocios	\$ 2.240,00
PROGRAMA DE ACOMPAÑAMIENTO PARA LÍDERES	Desarrollo de Habilidades y Competencias	SI	PRESENCIAL	VARIAS	8	VARIOS CARGOS	Mejorar su evaluación de desempeño en la competencia de Liderazgo	Evaluación de desempeño 2012/2013	\$ 3.747,79
PREVENCIÓN DE LAS ENFERMEDADES RESPIRATORIAS	Bienestar Social y Seguridad Industrial	SI	PRESENCIAL	VARIAS	50	VARIOS CARGOS	Difundir en el personal medidas de prevención contra enfermedades respiratorias que se presentan en la empresa con	N/A	300

Cuadro N° 2. PEAS 2014

Tipo	Area	Entrenamiento	Quito	Guayaquil	Cuenca	Manta	
Presupuesto	SGI	Transporte de materiales peligrosos		\$ 500,00			
		Operación segura de montacarga		\$ 900,00			
		Bloqueo de máquinas		\$ 1.500,00			
		Capacidad operativa (run at rate)		\$ 1.630,00			
		Normativa Básica (Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores DE 2393, Resolución CAN 957)		\$ 1.200,00			
		Auditor interno en sistemas de gestión integrado ISO-TS 16949		\$ 1.500,00			
		SART (básico)		\$ 600,00			
		Tratamiento de aguas industriales		\$ 60,00			
		Escuela de mandos medios	\$ 4.000,00	\$ 6.000,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	
		Estadística básica	\$ 540,00				
	Mandos medios	Inglés básico, intermedio y avanzado			\$ 3.000,00		
		Técnicas de negociación dirigidas a compras	\$ 500,00				
		Procesos aduaneros para importaciones y exportaciones	\$ 500,00				
		CCPM (sujeto a contratar a Goldratt Consulting)		\$ 500,00			
		Optimización de transporte y distribución	\$ 200,00	\$ 200,00		\$ 200,00	
		Manejo de cadena de suministros (supply chain)	\$ 200,00	\$ 200,00		\$ 200,00	
		Administración de inventarios/ Logística y Almacenamiento	\$ 400,00	\$ 400,00		\$ 400,00	
		Operaciones logísticas (rutas críticas)	\$ 250,00				
		Gestión de servicio al cliente: uso de herramientas en Web		\$ 263,00			
		Gestión de indicadores de servicio al cliente y atención de reclamos		\$ 200,00			
	CD y Materiales	Trabajo en equipo		\$ 240,00		\$ 240,00	
		Servicio al cliente	\$ 200,00	\$ 550,00	\$ 550,00		
		Impresión flexográfica (básico)	\$ 200,00				
		Impresión de etiquetas (a base de agua)	\$ 200,00				
		Actualización de leyes y reformas laborales			\$ 120,00		
		Selección			\$ 160,00		
		Mantenimiento	Electricidad básica	\$ 700,00			\$ 700,00
			Electrónica básica	\$ 540,00			\$ 200,00
		Ventas	Manejo de situaciones críticas	\$ 400,00			
			Windows 7			\$ 400,00	
	Sistemas	JAVA			\$ 350,00		
		Windows server 2008 administración			\$ 500,00	\$ 500,00	
		Windows server (seguridad) Exchange server (administración)			\$ 500,00		
		Citrix virtualización			\$ 400,00		
		SQL Server 2008 (nivel avanzado)			\$ 480,00		
		SQL Server 2005 (nivel avanzado)			\$ 480,00		
	Control interno	Auditoría Forense			\$ 350,00		
		Presentaciones efectivas			\$ 350,00		
		Herramientas para análisis de datos			\$ 350,00		
		Metodología coso report y ERM			\$ 350,00		
		Manejo de sistemas integrados de contabilidad			\$ 60,00		
		Auditoría interna basada en riesgos			\$ 350,00		
	Contabilidad	NIF			\$ 180,00		
		Elaboración flujos de caja			\$ 120,00		
		Fujos NIC 7			\$ 900,00		
	Compras	Actualizaciones tributarias			\$ 240,00		
		Actualización en sistema Ecuapass y normativa aduanera			\$ 180,00		
		Patentes y propiedad intelectual			\$ 160,00		
	Marketing	Merchandising			\$ 200,00		
		Community manager			\$ 300,00		
Marketing			\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00		
Marcas					\$ 1.000,00		
Nuevas tecnologías técnico-comercial					\$ 500,00		
Negociación de proyectos de inversión					\$ 500,00		
Excel financiero					\$ 400,00		
Electricidad avanzada					\$ 200,00		
Supervisión de Ventas					\$ 400,00		
Análisis del mercado (producto específicamente)					\$ 400,00		
Auditoría y gestión integral de Servicio al Cliente				\$ 600,00			
Credito y cobranza	Aspectos legales de la cobranza			\$ 200,00			
	RRHH	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00		
Gasto	Mandos medios	Curso: Lengua de señas	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00		
	Bodega	Licencia operadores montacargas		\$ 1.500,00			
	Mantenimiento	Gerencia de mantenimiento		\$ 672,00			
	Marketing	Certificación internacional retail y marketing			\$ 491,68	\$ 491,68	
	Auditores	Herramientas básicas AMEF-PPAP-APQP-SPC-MSA		\$ 6.147,00			
	Varios	Las materias primas plásticas y sus ensayos	\$ 1.433,80		\$ 359,40		
		Excel intermedio	\$ 135,00		\$ 540,00		
	Asistentes	Excel avanzado			\$ 1.008,00		
		Charla: Normas generales para el regimen de admisión temporal para perfeccionamiento activo			\$ 60,00		
	Contabilidad	Seminario: Manejo del sistema Ecuapass y actualización normas para importaciones			\$ 445,76		
		Desayuno conferencia: Perspectivas tributarias 2013			\$ 44,80		
		Seminario: cierre fiscal y reformas tributarias			\$ 492,80		
		Desayuno - Conferencia "La Matriz de los Beneficios Tributarios"			\$ 100,80		
		Elaboración del estado de flujo de efectivo y forma de presentación a la superintendencia de compañías			\$ 267,68		
		Seminario-taller procedimientos técnicos, operativos, y legales de ecupass en regimenes especiales			\$ 201,60		
		Seminario-taller: Ecuapass anexos compensatorios			\$ 125,00		
		Evaluación de impacto y del retorno de inversión de los programas de formación			\$ 534,00		
		RRHH	Programa de desarrollo estratégico de personas			\$ 2.000,00	
		Ventas	Planificación y herramientas para vender más	\$ 1.040,00			
	RRHH	Clima Laboral	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	
Por localidad			\$ 19.038,60	\$ 32.262,00	\$ 29.250,52	\$ 18.231,68	
Subtotal Presupuesto			\$ 70.423,00				
Imprevistos (15%) Presupuesto			\$ 10.563,45				
Subtotal Gasto			\$ 28.359,80				
Total			\$ 108.346,25				

El problema se suscita ya que al momento de fusionarse ambas empresas (telefonía móvil y fija) habrá reducción de personal, ya que las dos empresas tienen estructuras organizacionales similares y bien organizadas, por ejemplo no podrán existir dos Gerentes de Selección o dos Jefes de Activos Fijos, etc. De aquí deriva la importancia de contar con un programa de *Outplacement*.

1.2 Justificación del estudio

Se realiza el plan de Recursos Humanos (La importancia de contar con un programa de transición de carrera – *outplacement*) ya que es importante por el cambio organizacional que sufrirán ambas empresas en poco tiempo. Los programas de *outplacement* para personas que se desvinculan de la compañía consisten en un apoyo que les permite adelantar un proceso de transición confiable y comprensible a través del cual se minimiza la incertidumbre y se clarifican las expectativas.

La separación de cualquier empleado de una empresa por cualquier causa, suele ser bastante duro, más cuando se trata de empresas de primera línea, en donde existe un alto nivel de compromiso, lealtad e identificación del empleado con la empresa y viceversa, esto puede ocasionar en las personas fuertes depresiones, enfermedades y en casos extremos suicidios, en otros casos pueden conllevar a demandas laborales, solo por el hecho de negarse a la separación.

Es una situación para la que la mayoría de las personas no se encuentran preparadas, es por eso que se requiere de establecer un programa de separación de la empresa como una forma de humanizar ésta, evitar situaciones desagradables para ambas partes y aumentar la productividad de la empresa.

El libre comercio mundial y la competitividad en la era de la globalización, las crisis económicas, las privatizaciones, las fusiones de las empresas, son algunos de los generadores de *Outplacement*. El *Outplacement* es "...el conjunto de técnicas para reubicar trabajadores cuando por fusiones, adquisiciones y reestructuraciones hay que prescindir de parte del personal".³ Consiste en dar una asesoría en el proceso de desligamiento de la organización de sus colaboradores, que busca reducir el conflicto emocional, orientar a las personas sobre cómo aprovechar sus fortalezas, definiendo objetivos y planificando su carrera laboral de manera eficiente y exitosa.

Debido a que cada experiencia es individual y cada situación es diferente, el programa de trabajo tiene una fuerte orientación personalizada, a través de un paquete de herramientas (tanto técnicas como psicológicas) que le ayudan a superar y a enfrentar la separación laboral, con una visión optimista de su propio futuro.

³ <<http://losrecursoshumanos.com/contenidos/1822-que-es-el-outplacement.html>>

Normalmente, se identifican varias etapas en estos procesos. La primera es una evaluación de las capacidades, conocimientos, experiencias y aptitudes de quien será desvinculado, y como puede potenciar al máximo sus calidades profesionales.

Luego, en función de los resultados de la primera etapa, se colabora con el ejecutivo saliente en buscar ofertas de empleo para funciones similares a las que estaba realizando; luego, se estudian sus posibilidades ante un cambio de tareas, para después considerar una total ruptura de sus hábitos laborales. Por último, lo orienta para el caso que deba emprender un proyecto en forma autónoma. Además, lo asiste facilitándole herramientas físicas como puede ser acceso a computadoras y cuentas de e-mail, documentación y bases de datos, etc.

Se trata de contenerlos y reorientarlos, para facilitarles una positiva reinserción laboral y que no se vea afectada su reputación en el mercado de trabajo ni su vida familiar. Es que muchas veces se ha observado que los desvinculados comprenden perfectamente las razones por las que se prescindir de ellos, pero quedan resentidos al notar un manejo desprolijo o poco amable de la situación. Y ya son muchas las consultoras en RRHH que están ofreciendo ocuparse profesionalmente de gestionar esas “transiciones” en los casos de cambios estructurales de las corporaciones.

Uno de los objetivos desde el punto de vista de la empresa que contrata servicios de *Outplacement* es reducir conflictos emocionales, y que el colaborador desvinculado se sienta gratificado por el interés que se muestra por él, percibiendo la nueva situación no como algo ríspido sino como un nuevo desafío

profesional, mediante una reformulación de su marketing personal (4).

1.3 Objetivos de investigación

1.3.1 Objetivo general

Demostrar la importancia del programa de *outplacement* como proceso de desvinculación asistida en su aplicación en una empresa de telecomunicaciones del Ecuador.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar los orígenes del *outplacement*, sus etapas generales, tipos y las experiencias en Latinoamérica, así como las características de la desvinculación laboral, su impacto en los trabajadores y la empresa, la responsabilidad social de la empresa, la planeación estratégica en la gestión del talento humano y el marco institucional en el que se desarrolla el estudio.
- Desarrollar un diagnóstico e identificación de la problemática, presentando la descripción del proceso de fusión entre la telefonía móvil y fija en el mercado de la telefonía en Ecuador.
- Formular una propuesta coherente con la problemática identificada, consistente en un programa básico de *outplacement*, que considere el diseño de plan de transición, la reubicación, la información y apoyo a los empleados desvinculados, la gestión del cambio para el personal que permanece y la descripción de las fases del programa, entre otros importantes aspectos.

⁴ Ídem.

1.4 Delimitación del estudio

1.4.1 Delimitación espacial

El estudio se desarrolló en el cantón de Guayaquil, concretamente en las oficinas centrales de la empresa que presta servicios de telefonía móvil. Los cargos afectados son ejecutivos y jefaturas.

1.4.2 Delimitación temporal

El estudio se desarrolló entre los meses de abril y septiembre de 2012.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes del tema

2.1.1 En el ámbito internacional

Tomando en cuenta que el *outplacement* no es un aporte teórico, metodológico ni procedimental que surgiera en el Ecuador, es necesario explicar los orígenes, el concepto, en qué consiste exactamente el *outplacement*, además de su importancia, sus objetivos y principios, los beneficios, y otros puntos más relativos a esta práctica en relación a la desvinculación laboral que se dio en otros países antes de aplicarse en nuestro continente y más específicamente en nuestro país, a fin de tener una visión clara sobre los antecedentes de este tema.

2.1.1.1 Orígenes del *outplacement*

Los orígenes del *Outplacement* se remontan a la Gran Bretaña de 1908, cuando se intentaba ubicar a los oficiales del ejército que regresaban de las colonias. En aquella época, sin embargo, el proceso a seguir no estaba lo suficientemente estructurado. Su paso a Estados Unidos se produce tras la Segunda Guerra Mundial, utilizándose la modalidad de *Outplacement* individual. En 1962, al requerir la compañía Standard Oil los servicios de una consultoría para encontrar empleo a un grupo de empleados de una de sus refinerías, es cuando surge el *Outplacement* colectivo. En la década de los setenta y, principalmente, en la de los ochenta es donde este último tipo de *Outplacement* experimenta su auge.⁽⁵⁾

⁵ Vidal & Villouta, *Outplacement, una transición laboral exitosa*, Memoria para optar al título de Ingeniero Comercial, Universidad del Bío-Bío, Concepción, Chile, 2008, p. 41.

Según la fuente consultada, el *outplacement* es una institución, práctica o estrategia empresarial al servicio de los trabajadores cesantes o inactivos con relativa madurez, y busca, en esencia, aminorar el shock que afrontarán los futuros trabajadores desvinculados, lo que podría resultar favorable no solo para el trabajador que será despedido, sino también para la empresa, al mejorar sustancialmente su imagen ante la colectividad, pues debe recordarse que este proceso no es gratuito, y no necesariamente tiene la finalidad de reducir los costos, como se verá a lo largo de esta exposición. En el caso de las empresas que forman parte de este estudio, es previsible, como se menciona en diversas partes de la investigación, que se prescindirá de un número significativo de trabajadores, pues toda fusión empresarial acarrea no solo efectos positivos sino también negativos. Vidal y Villouta informan, además:

En España las consultoras de *Outplacement* surgen a mitad de los años ochenta. Desde entonces hasta nuestros días, el sector ha notado una progresión constante de manera lenta. La crisis de las empresas tecnológicas en los años 2001 y 2002 favoreció la implantación de estos servicios. Sin embargo, nuestro país todavía está lejos del nivel de aceptación de este tipo de medidas. No hay una gran predisposición a cambiar de trabajo, como ocurre en otros países, ni a aceptar la movilidad geográfica. Además, está el hecho de que en nuestra legislación no se contemple el despido libre sin indemnización, algo que ocurre en otras naciones donde los programas de *Outplacement* son negociados en los contratos ⁽⁶⁾.

⁶ Ídem.

2.1.1.2 Explicación conceptual

Encontramos escasas diferencias en la bibliografía consultada respecto al concepto de *outplacement* o desvinculación asistida. De hecho, son más las similitudes que las divergencias. Así, tenemos que para Sabrina Zylber “El Programa *Outplacement* es un programa de capacitación para la búsqueda de empleo, dirigido a profesionales y estudiantes avanzados de carreras universitarias y terciarias que estén buscando trabajo y deseen aumentar sus posibilidades de éxito en la búsqueda laboral”.⁽⁷⁾

Ana Lisbona, en cambio, considera que “...podemos definir el *outplacement* como el conjunto de técnicas y estrategias que permiten a personas que han sido separadas de la organización en la que estaban trabajando, encontrar un nuevo empleo compatibilizando sus objetivos personales y profesionales con la realidad del mercado laboral. Para ellos es necesario enfrentarse a la pérdida del empleo con una autoconfianza renovada y conociendo las técnicas de búsqueda de empleo”.⁽⁸⁾

Tania Fernández, por su parte, describe el *outplacement* como un “servicio dirigido a orientar a las empresas en la gestión de sus planes de

⁷ Zylber, Sabrina, *Estudio de caso de trayectorias ocupacionales: El Ariel Job Center*, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO), capítulo Buenos Aires, Maestría en Gestión y Desarrollo de Programas y Políticas sociales, Buenos Aires, Argentina, 2005, p. 18.

⁸ Lisbona Bañuelos, Ana: *Outplacement*, Universidad Nacional de Educación a Distancia, Madrid, España, 2002, p. 1.

reestructuración y a facilitar la reorientación laboral de los profesionales que serán despedidos por causas no disciplinarias de la organización”.⁽⁹⁾

Para Vidal y Villouta, el *Outplacement* “...es una técnica destinada a asistir a las personas y a la empresa en el manejo del proceso de desvinculación”.⁽¹⁰⁾

Desglosando estos conceptos básicos, muy similares entre sí, entenderemos por técnica una forma de llevar adelante una determinada operación. Vinculada a diversas ramas de la actividad humana, la técnica es una suerte de materialización o, mejor dicho, vínculo entre la teoría y la práctica, pues guía el correcto procedimiento para llevar adelante una tarea cualquiera, desde el simple hecho de pegar el botón hasta las complejas actividades que involucra una fusión o creación de una empresa. En el caso de estudio, se trata de un conjunto de operaciones encaminadas a lograr el impacto más favorable para la empresa y para el trabajador cuando se da la desvinculación.

Por desvinculación entenderemos el hecho de dejar cesante a un trabajador, sea por factores económicos, estratégicos o de cualquier otra naturaleza, según se verá más adelante en el subtítulo correspondiente a analizar la desvinculación. Entonces, la noción básica de desvinculación se

⁹ Fernández, Tania, *Outplacement / Desvinculación asistida / OPC*, en: <http://www.monografias.com>, [Consulta: 1 de agosto de 2012].

¹⁰ Vidal & Villouta, *Outplacement, una transición laboral exitosa...*, p. 41.

complementa con el término “asistida”, es decir, minimizando el impacto que supone para un trabajador el hecho de encontrarse abruptamente desempleado, haciendo frente no solo a la implicación económica (reducción de ingresos) sino también la dimensión psicológica que implica el dejar de sentirse útil o requerido, lo que en algunas teorías de psicología laboral se denomina “síndrome del parado o desempleado”, que no es otra cosa que la confluencia de distintos elementos nocivos para la salud mental y relacionamiento social del trabajador. Entonces, la asistencia, generalmente conducida por un equipo consultor especializado, consiste básicamente en hacer ver al trabajador que enfrentará su desvinculación como una oportunidad en la vida, no así una catástrofe, y que debe prepararse para esta nueva etapa. En este sentido, Vidal y Villouta consideran además:

Debido a que cada experiencia es individual y cada situación es diferente, el programa de trabajo tiene una fuerte orientación personalizada, a través de un paquete de herramientas, tanto técnica como psicológica, que le ayudan a superar y a enfrentar la separación laboral, con una visión optimista de su propio futuro. Un participante de un programa de *Outplacement* recibe orientación profesional, apoyo en infraestructura y los medios necesarios que le permiten reducir sustancialmente el tiempo requerido para acceder exitosamente a una nueva actividad.⁽¹¹⁾

Por nueva actividad, se entenderá no solo encontrar una nueva plaza en el mercado laboral, sino también la generación de ingresos a partir de una

¹¹ Ídem.

iniciativa personal, un emprendimiento empresarial con todo lo que ello implica para el trabajador que será retirado.

2.1.1.3 En qué consiste el *outplacement*

Ana Lisbona apunta que “este servicio es llevado a cabo por consultoras expertas en recolocación, o la misma empresa que va a prescindir de los servicios de un trabajador la que ofrezca esta ayuda”.⁽¹²⁾ Tomada en su faz positiva, la recolocación no es más que reasignar a un empleado nuevas funciones dentro de la misma empresa, pero el concepto más amplio del *outplacement* nos obliga a pensar a insertar al mismo trabajador en un puesto diferente *fuera* de la empresa, pero dándole un grado más alto de seguridad de continuar con sus ingresos. En su faz negativa, la palabra recolocación no es más que sinónimo de despido, pero, como en muchas facetas de la vida humana, ver un vaso medio lleno o medio vacío es solo cuestión de actitud frente al cambio.

El término puesto de trabajo, de tanto usarlo, podría perder su significado y contenido, pero algo seguro es que para nadie quedará su importancia más clara que para el trabajador cesante. El puesto de trabajo es mucho más que un empleo: es el medio de realización personal de toda persona que aspira mejorar sus condiciones de vida, y en muchos casos, es el único medio de contacto social de que disponen personas que por diversas

¹² Lisbona Bañuelos, Ana: *Outplacement...*, p. 2.

circunstancias se hallan fuera de su territorio de origen. Tanto migrantes de distintas regiones en un mismo país, como de otros países, encuentran en el trabajo el único medio para desarrollarse socialmente. Muchas personas van a países y regiones alejadas de su lugar de nacimiento en busca de mejores oportunidades, y se conforman de inicio con aquello que les permita sobrevivir un día más.

Sin embargo, al ver satisfechas sus necesidades básicas, los trabajadores pueden aspirar a un mejor puesto que les permita pensar en su seguridad a largo plazo, buscando para ello trabajos estables, no precarios, con un ingreso que les permita generar un ahorro, en lo posible que les brinde seguro médico y social, pensar en la perspectiva de formar una familia, y muchas otras cosas a las cuales el ser humano aspira de forma natural. Entonces, el puesto de trabajo se constituye en una oportunidad no solo para mejorar o asegurar un ingreso mensual, sino también para ascender en la escala social. Incluso trabajadores nativos encuentran en el trabajo un espacio en el que esperan interactuar durante un muy largo plazo con personas de características similares a las suyas, con quienes puede confraternizar incluso fuera del espacio laboral. Por tanto, privar a una persona de un puesto de trabajo, podría equivaler incluso a mutilarla de uno de sus miembros. De ahí surge la importancia de preparar psicológicamente al trabajador para que su pronta desvinculación sea vista no como una amenaza, sino como una oportunidad.

Lisbona, continuando con su explicación, afirma que “Generalmente el *outplacement* es un servicio que una empresa aporta a todos o una parte de sus trabajadores despedidos, para lograr una transición en su carrera, ocasionando los menores perjuicios posibles”.⁽¹³⁾ La cobertura del servicio (todos o solo parte) a que alude la autora consultada, tiene relación con la particular situación de la empresa frente a los trabajadores despedidos, y sintéticamente se puede afirmar que ésta depende de:

- 1) La situación financiera de la empresa.
- 2) Los particulares motivos por los que se despide a los trabajadores, pues mientras algunos casos obedecerán estrictamente a la reestructuración administrativa que toda fusión o reducción demanda, en otros, la decisión obedecerá además a conductas inapropiadas detectadas en tales trabajadores.
- 3) La perspectiva de recontractar a algunos de ellos en el futuro mediano o inmediato. Esto implica que en ciertos casos no se aplique el *outplacement* cuando existe una alta probabilidad de recontractar a parte del personal despedido, cuando, por ejemplo, se cierra un área destinada al mantenimiento de maquinaria por la remodelación de los ambientes, actividad que demandaría entre 3 y 6 meses, tiempo en el cual a la empresa le resulta altamente costoso mantener trabajadores inactivos, siendo viable en este caso particular negociar

¹³ *Ibíd.*, p. 3.

con los mismos para generar alguna actividad alterna, o simplemente mantener el compromiso de recontratarlos una vez que se terminen las labores de remodelación en dicha área.

La autora consultada concluye esta explicación reflexionando que el *outplacement* "...también puede utilizarse como instrumento empresarial para mejorar la imagen de una organización en proceso de reducción de plantilla y disminuir así la conflictividad social...".⁽¹⁴⁾ En efecto, la imagen que una empresa transmite a la sociedad es su patrimonio más importante. Muchos son los casos en los que una gran empresa se vio en apuros al reducirse la demanda de sus productos por el deterioro de su imagen ante la colectividad, por escándalos de corrupción, maltrato a sus trabajadores o su comprobada participación en actividades ilegales o que dañen el medio ambiente. La conflictividad social a la que alude la autora, es el resultado de inapropiadas medidas que toma una empresa cualquiera, y que podrían pesar negativamente en sus balances de gestión, en caso de que no se apliquen los correctivos necesarios.

2.1.1.4 Generadores del *Outplacement*

El *outplacement* no es causa, sino resultado de una serie de factores y fenómenos que empujan a una empresa a prescindir de parte de su personal. En este sentido, Vidal y Villouta recuerdan:

¹⁴ *Ibíd.*, p. 3.

El libre comercio mundial y la competitividad en la era de la globalización, las crisis económicas, las privatizaciones, fusiones, adquisiciones y reestructuraciones internas de las empresas han contribuido al desarrollo de este concepto, ya que implican alejamiento de personal. (15)

En efecto, no se trata de simplemente entregar una notificación de despido a un trabajador y a partir de ello romper todo vínculo laboral con el mismo, vieja y errónea visión empresarial, que no ve a un trabajador más que como un recurso, cuando se trata de personas, con sueños, metas, sentimientos, expectativas y también capaces de desarrollar comportamientos patológicos cuando sienten que la empresa a la que le entregaron los mejores años de su vida un día simplemente se desentiende de ellos sin ningún tipo de consideraciones.

En este contexto, apuntan Vidal y Villouta:

Las organizaciones privadas y públicas están tomando conciencia de su responsabilidad social. Si la desvinculación de personal es inevitable, las empresas están haciendo esfuerzos por disminuir el impacto en el afectado, incorporando este beneficio. Asimismo, contratar el servicio de *Outplacement* es beneficioso para las empresas, ya que contribuye a mantener una imagen positiva de la organización en el mercado, reducir los riesgos de litigios laborales y mejorar la percepción de apoyo y respeto por las personas en los empleados que continúan en la empresa.(16)

¹⁵ Vidal & Villouta, *Outplacement, una transición laboral exitosa...*, p. 42.

¹⁶ Pavisich,

Luis. http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/herramientasadministracionmoderna/default. a, citado por Vidal & Villouta, *Outplacement, una transición laboral exitosa...*, p. 42.

Los efectos positivos identificados por las autoras es un argumento primordial a la hora en que la gerencia de la empresa opte por desarrollar actividades de *outplacement*, sea por cuenta y riesgo propios, o contratando a una firma especializada en dichos procesos.

2.1.1.5 Importancia del *Outplacement*

Vidal y Villouta nos recuerdan que “al ser el trabajo una vinculación personal, social y económica de carácter vital, su pérdida acarrea una serie de trastornos emocionales, entre otros”.⁽¹⁷⁾ En lo básico, según las autoras consultadas, el *outplacement* se constituye en una respuesta de la empresa al impacto que tendrá el trabajador producto de su despido, como una manera de reducir ese shock al que se expondrá.

Debe recordarse que cuando se produce una renuncia, el trabajador declara a través de ella su inconformidad con alguna o varias políticas de la empresa, por lo que la organización debe interpretar esos mensajes que el trabajador no envía verbalmente. Cuando se producen varias renuncias en un mes, la empresa debe efectuar una seria evaluación de sus procedimientos e incentivos, a fin de evitar una fuga masiva de su talento humano. Sin embargo, cuando parte de las políticas de la empresa como resultado de una decisión de carácter superior, como la fusión o venta de una división, incluye la reducción del personal, es parte de la responsabilidad de la empresa, aunque

¹⁷ <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia>

no de sus obligaciones, generar condiciones propicias para que el impacto emocional y psicológico de los trabajadores desvinculados sea lo menos fuerte posible. En este contexto, la aplicación del *outplacement* se constituye en una estrategia positiva para ambas partes, incluso a pesar del costo que ello implica para la empresa, tema que se abordará en un subtítulo posterior.

2.1.1.6 Objetivos del *Outplacement*

Debe recordarse que un objetivo es todo enunciado claro y preciso con que se definen los propósitos de una acción, actividad, política o intervención, de forma que las tareas que se ejecuten tengan una orientación definida y logros medibles. En este caso, también el *outplacement* tiene objetivos para su desarrollo. Vidal y Villouta identifican los siguientes, que se explican por sí solos:⁽¹⁸⁾

- Contribuir a reducir al mínimo posible la duración del periodo de cesantía del personal desvinculado
- Procurar que la desvinculación sea percibida por el afectado como un desafío y como una nueva oportunidad, más que como un quiebre o una desgracia.
- Asesorar y brindar apoyo psicológico individual destinado a superar la situación de crisis que implica la desvinculación.

¹⁸ Vidal & Villouta, *Outplacement, una transición laboral exitosa...*, p. 42.

- Proporcionar respaldo técnico- profesional al desvinculado convirtiéndolo en un proceso administrativo integrado en la vida organizacional.
- Brindar apoyo destinado a identificar y estimular las principales habilidades con las que cuenta la persona desvinculada.
- Orientar y asesorar sobre la trayectoria laboral y definición de objetivos personales, así como diseñar una estrategia para alcanzarlos, acorde a su situación y a la del mercado actual.
- Entrenamiento específico para establecer redes de contacto, construcción de currículum vitae ejecutivo, manejo de entrevistas de selección, canales de accesos al mercado, etc.
- Apoyar a los directivos o ejecutivos que deban efectuar el despido.
- Evaluar y facilitar medios a los trabajadores desvinculados para su reconversión laboral, la reinserción o el autoempleo de acuerdo a sus capacidades.
- Mejorar la calidad de vida durante la jubilación y disminuir el temor a la jubilación anticipada.
- Desarrollar en forma completa la gestión de los Recursos Humanos en la empresa.

La identificación de estos objetivos permitirá al planificador y los ejecutores de un programa de *outplacement* mantener atenta mirada sobre los resultados que se espera de un programa así. Desde luego, en algunos casos quizá no se logren todos los objetivos, y en otros se alcancen solo parcialmente algunos de ellos, pero en todo caso, tener los propósitos claramente definidos ayudará a encaminar apropiadamente las tareas a realizar.

2.1.1.7. Principios del *Outplacement*

De acuerdo a diferentes autores, un principio es una afirmación válida de una determinada situación prevista. Así, los principios son valores esenciales y permanentes de la organización. Se expresan de forma sencilla, clara y directa, siendo difundidos y preservados como una fuerza vital de la organización;⁽¹⁹⁾ es una visión anticipada de lo que deberá hacerse cuando ocurra cualquier situación determinada. Los principios son afirmaciones aceptadas generalmente que sirven de referencia superior para las decisiones que se adopten, y son además aseveraciones que deben ser respetadas en todos los casos, son valores compartidos y en lo posible subordinarse a ellos.⁽²⁰⁾ En este contexto, Vidal y Villouta aseguran que “es necesario contar con un grato ambiente profesional el cual deberá analizar y desarrollar una

¹⁹ DIEZ DE CASTRO, Emilio; GARCÍA DEL JUNCO, Julio; JIMÉNEZ, Francisca; PERIAÑEZ C., Rafael: *Administración y dirección*, Edit. McGraw-Hill, Interamericana de España, S.A.U., Madrid, 2001, p. 245.

²⁰ Ídem.

coevaluación del grado óptimo de autonomía del candidato”.⁽²¹⁾Es decir, se debe asegurar la dinámica de un programa que permita⁽²²⁾

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

La aplicación rígida de estos principios no asegura el éxito del programa, pero el conocimiento de los mismos, y la aplicación flexible a cada caso será de valiosa ayuda a cada caso particular.

2.1.1.8 Beneficios de un programa de *Outplacement*

La aplicación del *outplacement* implica el reconocimiento de sus ventajas o beneficios como estrategia empresarial dirigida a reducir el impacto del despido en el trabajador, de ahí su denominación en lengua castellana “desvinculación asistida”, generalmente desarrollada por una empresa

²¹ Vidal & Villouta, *Outplacement, una transición laboral exitosa...*, p. 44.

²² Ídem.

consultora especialista en dichos programas. Al identificar los beneficios de estos programas, Rebai, Flavia e Invenio sostienen:

Un programa de *Outplacement* orienta a la empresa hacia la mejor estrategia para efectuar la desvinculación, preservando así la imagen de ésta, el clima interno y el desarrollo del negocio. Para el ejecutivo desvinculado, el *Outplacement* constituye una excelente oportunidad para consolidar los cambios personales, frente a un Mercado Laboral extremadamente competitivo logrando una reubicación que cumpla con sus pretensiones. Por otro lado para la empresa, los programas de *Outplacement* generan, entre otros beneficios, un clima más comprometido con los cambios y con los nuevos desafíos entre el personal que se queda, una asistencia efectiva a quien debe salir, un mensaje serio y honesto para proveedores y clientes y, finalmente, una mejor imagen frente a los nuevos talentos que la empresa requerirá en el futuro.⁽²³⁾

En la perspectiva de estos autores, es importante que la empresa, como las personas naturales, se labra un prestigio, positivo o negativo, no solo ante sus clientes externos, sino también ante el talento humano que podría postular a trabajar en su planta o nómina. Entonces, la parte final de la cita es reflexiva a la hora de desvincular al personal de la empresa, ya que de esa decisión dependerá no solo la reducción de su personal en un momento dado, sino que podría afectar significativamente la contratación futura de nuevo personal. Debe recordarse que el asunto del despido o desvinculación va más allá del pago de las obligaciones patronales, es algo más que dinero, se pone en juego también la imagen de la empresa en el mercado laboral, pues un despido injustificado, añadido a algunas malas prácticas que todavía llevan adelante

²³ Rebai, Flavia, Invenio, *Programas de Desvinculación Asistida por la Empresa*, 2006. Recurso disponible en: <<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/877/87791709.pdf>> [Consulta: 25 de agosto de 2012]

malos empresarios (acusar a los trabajadores de robo o trabajo deficiente para evitar denuncias por incumplimiento de sus obligaciones) son todavía una realidad en el país. Si a esto sumamos el hecho de que a la parte patronal le tenga sin cuidado el futuro de sus trabajadores desvinculados, estamos ante el lado inhumano de la empresa, y lo cierto es que los tiempos han cambiado. No solo los empresarios cambiaron su visión, también lo hicieron los trabajadores, y cualquier medida que se tome a favor de ellos para reducir el efecto de una decisión tan fuerte como lo es el despido, puede ser positivamente valorada por el personal desvinculado.

Para el trabajador desvinculado, contar con información fresca respecto a sus oportunidades, puede significar la diferencia entre estar cesante durante mucho tiempo o hallar una nueva opción laboral (sea dependiente o independiente) en un plazo relativamente corto, pero lo suficientemente razonable para evitar complicaciones mayores con otros frentes (la familia, obligaciones crediticias, etc.), lo cual incide positivamente en sus perspectivas de mantener o mejorar su calidad de vida.

2.1.1.9. ¿Quiénes participan en estos procesos?

El enfoque está orientado a la asistencia a las personas afectadas, tanto a aquellos que se quedan, como a los que deben cambiar de funciones o quienes deben dejar la organización. “El proceso de asistencia involucra,

comúnmente, todo un equipo de profesionales que asiste a los desvinculados durante un proceso que puede durar hasta seis meses”.⁽²⁴⁾

2.1.1.10. Ámbito de aplicación del *Outplacement*

El ámbito físico principal en que se aplica el *outplacement* es la propia empresa, pero además de este ámbito o ambiente, también existe un ambiente temporal, constituyendo ambos el contexto o ámbito general en que se da el OPC. Vidal y Villouta nos recuerdan:

Las aplicaciones tradicionales del *Outplacement* lo sitúan en una posición post-empleo que comienza con el despido de la persona. La labor de consejería estaba centrada, en ese momento, a la ayuda individual destinada a que la persona se insertase rápidamente en otra organización. Asimismo, inicialmente estuvo restringido exclusivamente a ejecutivos desvinculados en un diseño de trabajo de asistencia individual. Posteriormente, se ha ampliado prácticamente a todos los niveles de la organización, especialmente a la aplicación a grupos de trabajadores en proceso de desvinculación y se inicia antes del despido.⁽²⁵⁾

Además, como afirman Vidal y Villouta, la evolución del *Outplacement* está representada por dos puntos claves:

1. El momento en que se inicia el proceso, y,
2. La significación del despido o desvinculación de la o las personas afectadas por la desvinculación.

²⁴ Vidal & Villouta, *Outplacement, una transición laboral exitosa...*, p. 47.

²⁵ *Ibidem*, p. 37.

Estos dos puntos clave están interrelacionados, y son parte del mismo proceso, pero pone de realce fundamentalmente el interés que tiene la empresa por su personal, incluso del cesante. Por estos motivos:

Actualmente se entiende que el *Outplacement* puede ser considerado parte de la política natural de desvinculación de una empresa moderna y como tal una herramienta relativamente joven de gestión de los Recursos Humanos, la cual contemplaría un ciclo, ahora completo, el que se inicia con el ingreso de la persona a la empresa, su manutención y desarrollo, y, finalmente, su egreso. Es decir, con este enfoque, el *Outplacement* constituye una función permanente del área de Recursos Humanos de la organización, no una acción aislada u ocasional (26).

Con este nuevo enfoque, se advierte que el *outplacement* no puede ser una medida eventual, sino que debe formar parte de las políticas empresariales de gestión de talento humano, por cuanto es un hecho que todo trabajador que ingrese a una organización, tarde o temprano, por cualquier motivo y de cualquier manera, saldrá de la misma. Tomando en cuenta el principal motivo, que es la desvinculación, Vidal y Villouta señalan:

El momento del despido es una situación de interacción psicosocial con componentes afectivos fuertemente negativos que suele alterar, en un sentido, en ese momento desconocido, la vida de la persona en proceso de desvinculación.(27)

Entonces, el fenómeno del despido es de múltiples consecuencias, y las autoras recalcan su interés sobre algunos de estos puntos, debiendo rescatarse principalmente los efectos emocionales en el trabajador desvinculado, que

²⁶Rebai, Flavia. Invenio, 2006. *Programas de Desvinculación Asistida por la Empresa*, citada por Vidal & Villouta, *Outplacement, una transición laboral exitosa...*, p. 47.

²⁷Vidal & Villouta, *Outplacement, una transición laboral exitosa...*, p. 48.

pueden resultar desde la indiferencia o incluso la alegría por la noticia, hasta la más profunda depresión, tomando en cuenta los factores anteriormente anotados. Es decir, no se puede esperar una respuesta única ante el hecho del despido, sino que este actúa como un estímulo que activa diversas reacciones, como las ya anotadas.

Además, como afirman Vidal y Villouta:

La responsabilidad por la desvinculación suele regirse a través de conductas de evitación o escape, lo cual suele afectar a la entrevista de despido de forma tal que ésta se realiza, en la mayoría de los casos, sin procedimientos técnicos, en forma improvisada, confusa y veloz debido al fuerte compromiso emocional de todos los involucrados, especialmente de quien lleva la parte activa.⁽²⁸⁾

Los factores anotados por las autoras involucran un resultado negativo no solo en el tema principal de una entrevista de despido, la desvinculación, sino también por la actitud que se genera a partir de ese momento en el trabajador desvinculado, que debe enfrentarse, en total soledad, a la ansiedad y la frustración que se derivan de tal evento.

2.1.1.11 Operacionalización de un programa de *Outplacement*

El *outplacement* no es un paso en el proceso de desvinculación, sino un proceso en sí, y como tal, debe ser en primer lugar conceptualizado, luego operacionalizado y finalmente aplicado. La conceptualización, señalada en el subtítulo 2.1.1.2, permite definir detalladamente este término, de forma que no

²⁸ Ídem.

se lo confunda con otras voces similares o relacionadas. Además, la conceptualización permite fijar los límites y alcances del *outplacement* como técnica o estrategia, en tanto que la operacionalización implica la identificación de los componentes o pasos que implican este proceso, de forma que sean aplicables al contexto del estudio, a la empresa de servicios de telefonía móvil.

El primer paso es el contacto de la empresa con la consultora especializada, de forma que se identifique a los trabajadores que serán despedidos, en primer lugar, evaluando a continuación, sin su presencia, las posibilidades que este tendrá en la nueva etapa de su vida. Desde luego, esto será ajustado a las expectativas o posibilidades del trabajador una vez que se concrete la entrevista de desvinculación.

Posteriormente, indican Vidal y Villouta, "...el *Outplacement* asiste al despedido en el proceso de reubicación laboral, destacando sus capacidades en relación a sus metas personales, ofreciendo además una ayuda en la recuperación de la autoestima personal".⁽²⁹⁾ Este es el momento más importante al que se enfrentará el trabajador, pues implica no solo la noticia de su desvinculación, sino también de una evaluación de sus posibilidades de inserción laboral. Para la ejecución del proceso, la consultora debe tener a mano información actualizada sobre el mercado laboral, de forma que brinde una real y efectiva asesoría tanto a la empresa que contrata sus servicios como

²⁹ Vidal & Villouta, *Outplacement, una transición laboral exitosa...*, p. 48.

al trabajador desvinculado. Como se mencionó en otro apartado de esta investigación, lo ideal es que la empresa desarrolle una política de *outplacement*, es decir, que cuente en su departamento de RRHH una división o persona responsable en forma permanente de llevar adelante estas acciones, pero la contratación de una consultoría podría ahorrar algunos malos ratos a los compañeros que por estas circunstancias deben enfrentarse. Al respecto, Vidal y Villouta señalan:

Este servicio normalmente se realiza mediante la contratación de una consultoría, tiene unos importantes beneficios, tanto para el candidato, en que se mejora considerablemente lo que inicialmente podría ser una situación traumática para él y su entorno familiar y para la empresa en que se mejora en buena medida la imagen de esta y preservando el clima laboral interno, que puede verse perjudicado después de los despidos.⁽³⁰⁾

En el siguiente apartado, 2.1.2, que describe las etapas generales del programa de *outplacement*, se especifican los detalles de la operacionalización de este programa, pero en este subtítulo se explican los lineamientos básicos que orientarán dicho proceso.

Entre los lineamientos básicos está el tiempo que deberá esperar el trabajador desvinculado antes de encontrar una nueva plaza laboral, y sobre el particular, Vidal y Villouta apuntan:

Los servicios de *Outplacement* pretenden que un trabajador o directivo encuentre en un plazo medio de tres a seis meses un nuevo empleo acorde a su nivel, dándole preparación, medios,

³⁰ *Ibidem*, p. 49.

ayuda e interviniendo activamente en el proceso de búsqueda de la manera más eficaz.⁽³¹⁾

Entonces, lo ideal es que el trabajador cuente con este tiempo antes de ser desvinculado de la empresa, de forma que no pase a engrosar las filas de desocupados, sino que sea contratado incluso antes de dejar sus funciones en la empresa, o bien desarrolle una iniciativa empresarial, como consultor especializado o administrando una micro o pequeña empresa, todo en función a sus capacidades, perfil, iniciativa, interés y también sus ahorros.

2.1.1.12 Políticas de desvinculación

Según Vidal y Villouta, una Política de Desvinculación Programada tiene los siguientes componentes básicos⁽³²⁾

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

³¹ Ídem.

³² *Ibidem*, pp. 49-50.

- Constituye parte natural de las políticas generales sobre Recursos Humanos de la organización.
- Debe ser transparente y asegurar su difusión a la totalidad de los miembros de la organización.
- Debe involucrar activamente a la dirección superior de la organización.
- Debe evitar la descapitalización de los recursos humanos, considerando el interés de la empresa.
- Aceptar el imperativo moral de apoyar con medios y herramientas nuevos la reinserción de los trabajadores que deben abandonar la organización.
- De manera preferente, debe dirigir los apoyos del OPC a los grupos profesionales con mayores dificultades en el mercado de empleo.

2.1.1.13. Logros del *Outplacement*

De acuerdo a resultados generales del *Outplacement*, obtenidos para la empresa por los Programas de Desvinculación Asistida, se conocen, entre otros, los siguientes logros⁽³³⁾

- Una imagen positiva de la empresa en sus relaciones laborales (consideración por las personas) y públicas.

³³ *Ibidem*, pp. 50-51.

- Mejor aceptación, cuando procede, de la indemnización final.
- Satisface el compromiso ético - social de mostrar preocupación real para ayudar a las personas cesadas frente al Mercado de Empleo.
- Administra los posibles sentimientos de culpa, de forma positiva.
- Se logra mayor credibilidad y aumento del respeto por la conducta de la Gerencia, frente a quienes fueron sus colaboradores por aquellos que permanecen trabajando en la empresa.
- Un cambio en la percepción de la situación, gracias al cual el trabajador analiza su cese como una oportunidad de desarrollo y mejora profesional, más que una pérdida dolorosa que encierra y deprime.
- Logro de respaldo a los directivos para enfrentar, de forma técnica y humana, el momento de la notificación de desvinculación.
- Mínima ausencia de perturbación de la paz laboral y de la productividad.

2.1.2. Etapas Generales del Programa de *Outplacement*

El primer paso es la comunicación de la desvinculación, y que en este momento ya puede implicarse el consultor de *Outplacement*. Esta situación, según Ana Lisbona, "...suele ir acompañada de una pérdida de confianza en

la empresa y, por tanto una pérdida de credibilidad en el *Outplacement*, que es ofrecido por la misma fuente que despide”.⁽³⁴⁾

Aclara esta autora que en determinadas ocasiones, la organización se compromete a iniciar el proceso de *Outplacement*, y por tanto, la búsqueda de empleo antes de que el despido sea efectivo. Como se mencionó y recalcó anteriormente, es ideal que la empresa tenga entre sus políticas de contingencia la necesidad de despedir su personal en un momento indeterminado, pero por lo mismo debe existir preparación permanente para el referido proceso. Si bien los despidos no son programados ni deseables, si son posibles, y, de hecho, son una realidad que afecta a más de un trabajador y a cada trabajador varias veces a lo largo de su vida.

El proceso de *Outplacement*, apuntan Vidal y Villouta, se divide en cinco etapas:⁽³⁵⁾

1. El Balance.
2. El proyecto profesional,
3. El plan de acción.
4. La campaña de búsqueda.
5. El proceso de integración.

³⁴Lisbona Bañuelos, Ana, Op. Cit. p. 5.

³⁵Vidal & Villouta, *Outplacement, una transición laboral exitosa...*, pp. 53-55.

2.1.3. Tipos de programas de *Outplacement*

Tomando en cuenta que los programas de *outplacement* no son un proceso monolítico, sino dinámico y variable, Vidal y Villouta comentan que en función de las necesidades y características, y el mercado de trabajo "...podemos clasificar los programas de *Outplacement* en función de que estos sean dirigidos a una sola persona o a un grupo de trabajadores despedidos".⁽³⁶⁾ Sin embargo, aclaran las autoras, "todos los programas deben partir de la base que el candidato se encuentra en una situación especialmente delicada y vulnerable emocionalmente".⁽³⁷⁾

En otras palabras, tampoco basta improvisar una despedida y una explicación de las oportunidades que el trabajador desvinculado todavía tiene, sino que se hace necesario un proceso en el que el mismo se sienta tomado en cuenta, que sus aspiraciones, frustraciones, expectativas, son consideradas por la empresa a la que le dedicó una parte de su vida, de forma que la idea de valor humano tenga un sentido esencial durante el proceso, recomendando además las autoras:

Es importante que el candidato se sienta apoyado por su empresa de origen, preferentemente que siga trabajando en ella, con un horario flexible, mientras dure el programa. De esta manera seguirá sintiendo que es útil y que no ha sido abandonado a su suerte. Así

³⁶ *Ibidem*, p. 56.

³⁷ *Ídem*.

la transición será suave y no perjudicará la moral y motivación de los empleados que quedan en ella.⁽³⁸⁾

Con esta orientación básica, la consultora desarrolla los programas acorde a las necesidades de la empresa sobre los trabajadores que se planea desvincular, por lo que se describe a continuación los tipos de programa más frecuentes.

2.1.3.1. Programas Individuales

Los programas individuales están orientados esencialmente a gerentes y sub gerentes de primera línea, a jefaturas de grandes empresas y a subgerentes de empresas pequeñas. Su objetivo es brindar una asesoría estratégica y el soporte operacional y emocional necesarios para que el ejecutivo decida acerca de su futuro profesional, considerando su trayectoria, sus intereses y su contexto familiar, social y económico. Contando con toda la estructura de apoyo, asesoría y metodología necesarias para una efectiva transición hacia una nueva posición o el inicio de una actividad independiente o negocio propio.⁽³⁹⁾

2.1.3.2. Programas Grupales

Los programas grupales están orientados a profesionales técnicos, empleados calificados y no calificados, tanto para los que buscan un nuevo empleo, como para los que tienen interés en desarrollar una actividad independiente como también para aquellos que están enfrentando una etapa de retiro.⁽⁴⁰⁾

Estos programas se subclasifican a su vez en diversos talleres de apoyo de *Outplacement*, cuyo formato flexible permite atender los distintos niveles de la organización, y que se mencionan a continuación:

³⁸ Ídem.

³⁹ Ídem.

⁴⁰ *Ibidem*, p. 57.

Taller Búsqueda de Nuevo Empleo. Diseñado para desarrollar una actitud positiva y proactiva hacia la búsqueda de nuevo empleo, identificando habilidades laborales y aprendiendo a usar herramientas técnicas y estrategias modernas y competitivas para una exitosa campaña de recolocación.⁽⁴¹⁾

- **Taller Negocio Propio.** Diseñado para entregar herramientas, técnicas y estrategias para organizar y planificar una nueva actividad laboral propia; conocimiento de los pros y contras de emprender por cuenta propia; reglas para la correcta y oportuna inversión del dinero recibido como parte del paquete de beneficios de retiro y criterios para minimizar los riesgos de inversión.⁽⁴²⁾
- **Taller Jubilación Activa.** Las empresas consultores de *Outplacement* aportan su experiencia a la empresa para manejar estratégicamente la jubilación, como parte de la gestión del talento y del conocimiento, para permitir que las personas planifiquen su jubilación como una opción válida de transición laboral.⁽⁴³⁾
- **Minitalleres.** Currículum vitae, decisión de carrera, entrevista, marketing personal, negociación financiera, presentación en dos minutos, planificación de red de contactos, uso de internet en la búsqueda de empleo, uso del teléfono como herramienta de marketing, reconocimiento de estilo de comunicación.⁽⁴⁴⁾

2.1.4 Experiencias en Latinoamérica y otras regiones

Sabrina Zylber informa:

⁴¹ Ídem.

⁴² Ídem.

⁴³ *Ibidem*, p. 58.

⁴⁴ Ídem.

Durante la década del noventa, una serie de gobiernos de América Latina implementaron programas de reinserción laboral destinados a los trabajadores que habían sido desplazados por los procesos de reestructuración económica y por los avances tecnológicos. Estos programas buscaban asistir a los trabajadores de bajos ingresos y generar mayores oportunidades de inserción económica y social. La necesidad de implementar estos programas surgía de las imperfecciones de los mercados de trabajo, en términos de eficiencia económica y de los problemas de equidad social y distribución de ingresos que surgieron, fundamentalmente, como consecuencia de dichas imperfecciones.⁽⁴⁵⁾

Si bien el impacto de estas actividades fue principalmente económico (generación de oportunidades laborales, mejoramiento de los ingresos) y social (evitar la desintegración familiar, favorecer e incentivar la iniciativa en negocios), también, indudablemente, tuvo un escenario político sobre el que no valdría ahondar, pero es inevitable mencionar que la mayoría de los países de la región daban sus primeros pasos en la vida democrática, luego de décadas de gobiernos dictatoriales, cuyos efectos apenas desaparecen varios años después, al tratarse de grupos de rapiña que asaltaron no solo el poder, sino también las arcas de estos países.

En este contexto general, los diferentes programas tuvieron diversas consecuencias, distintos desenlaces, y Zillber señala sobre esta cuestión:

En muchos casos hubo un importante gasto de fondos y una pobre relación costo-beneficio, lo que hizo necesario extremar los cuidados en el diseño e implementación de programas públicos de reinserción laboral. Si bien el Programa Outplacement no es un programa público, al igual que en este tipo de programas, la baja tasa de empleo dificultaba considerablemente la posibilidad de que

⁴⁵ZYLBER, Sabrina, *Estudio de caso...*, p. 22.

los participantes del mismo consiguieran un nuevo trabajo, debido a que la economía en su conjunto estaba en recesión y no existían empleos alternativos suficientes.⁽⁴⁶⁾

Una economía en recesión es una catástrofe para una gran parte de la sociedad de un país, por cuanto la demanda de productos (bienes y servicios), se contrae, derivando en la reducción de las plantas de trabajadores de las empresas en general, provocando la fuga de grandes contingentes de trabajadores expertos o altamente calificados, los que posteriormente hacen falta en el largo proceso de reconstrucción de la economía. El despido, si bien afecta a cada individuo cuando le llega, al ser un fenómeno masivo por circunstancias ajenas a las políticas o intenciones de los directivos de una empresa, amenaza con socavar severamente los cimientos de una sociedad, pues empuja a muchos trabajadores que se mantengan cesantes durante mucho tiempo a desplazarse más allá de sus fronteras, tal como se comentó anteriormente. El caso a que se refiere la autora consultada fue uno de los más dramáticos procesos de migración masiva en décadas pasadas, cuando muchas familias de Latinoamérica, y entre ellas las ecuatorianas, se vieron mutiladas por la migración de uno o ambos jefes de familia. Si bien este no es el tema principal de estudio, conviene considerarlo como argumento que respalda la necesidad de desarrollar estrategias que mitiguen el impacto de la desvinculación laboral. En la síntesis de su análisis crítico, Zylber apunta⁽⁴⁷⁾

⁴⁶Ibíd, pp. 22-23.

⁴⁷Ibíd, pp. 23-24.

- a) Los programas públicos de reinserción laboral se justifican solamente cuando benefician a la sociedad en su conjunto, ya sea en términos de un aumento de la productividad nacional o en términos de equidad social.
- b) No todos los trabajadores despedidos necesitan asistencia pública para conseguir un nuevo empleo. Los programas de reinserción ejecutados con fondos públicos deben orientarse hacia aquellos trabajadores de bajos ingresos cuyo capital humano se haya vuelto obsoleto y que cumplan con el requisito de elegibilidad de los programas.
- c) Las características de las crisis de empleo, así como las de los trabajadores afectados por éstas son muy diversas. Por lo tanto, las estrategias de reinserción laboral adoptadas en una situación o lugar dado, pueden no ser efectivas en otro.
- d) La reconversión laboral no es el único ni necesariamente el mejor instrumento de política pública para ayudar a los trabajadores despedidos.
- e) El diseño e implementación de programas públicos de reinserción deben ser llevados a cabo en el marco de un adecuado presupuesto y de acuerdo a normas legales y

técnicas que permitan a los trabajadores despedidos recibir los servicios que necesitan en tiempo y forma.

- f) Los sindicatos y las organizaciones de trabajadores han demostrado ser socios estratégicos y valiosos en el diseño e implementación de los programas en cuestión.

Si bien el presente tema de estudio no guarda relación con programas públicos de inserción laboral, considerar estos elementos es fundamental para llevar adelante una estrategia exitosa de *outplacement* en el ámbito de la empresa privada. De modo particular, interesa considerar los incisos *c)*, *d)*, *e)* y *f)*. Este particular es mejor explicado por la autora consultada, quien resume:

Las estrategias del Estado y de las ONG que han sido más exitosas, consisten en una serie de medidas que incluyen información y orientación laboral, servicios de intermediación laboral, préstamos y donaciones para la compra de equipos, exoneración de impuestos y subsidios de costos laborales a potenciales empleadores.⁽⁴⁸⁾

Si bien las medidas comentadas por Zylber no pueden ser aplicadas por la empresa de telefonía móvil, al ser una entidad privada, se podría desarrollar estrategias similares, facilitando, por ejemplo, la capacitación de los trabajadores a ser desvinculados para generar sus propios negocios

⁴⁸Ibíd, p. 24.

vinculados al rubro de la telefonía, sea como distribuidores de los productos, pequeños negocios de reparación de celulares, etc.

En un extenso análisis sobre el programa Chile Joven, desarrollado en el país trasandino en décadas pasadas, la autora destaca que la mencionada estrategia pública planteó una serie de subprogramas⁽⁴⁹⁾

A. Capacitación y Experiencia Laboral en Empresas (CEL): orientado a capacitar a los jóvenes para que estos adquirieran y desarrollaran sus habilidades y competencias técnicas básicas para el trabajo en relación de dependencia. Los cursos constaban de una fase lectiva en un Organismo de Capacitación y una fase práctica en la empresa.

B. Capacitación para el Trabajo Independiente (TI): en los estudios de diagnóstico previos al programa, se constató que un cierto número de jóvenes no deseaba mantener relaciones de dependencia en una empresa formal, pues estaban acostumbrados a trabajar libremente, con flexibilidad de horarios y con posibilidades de obtener un ingreso mayor al de un trabajador recién ingresado a una empresa. Considerando estos antecedentes, los responsables del programa diseñaron el Subprograma de Capacitación para el Trabajo Independiente, que define como su eje fundamental el desarrollo de conocimientos y competencias básicas para el empleo independiente, sobre dos ejes: uno para la realización de actividades por cuenta propia y el otro para generar las condiciones que permitan a los beneficiarios elaborar e implementar pequeños proyectos micro empresariales (los mismos cuentan con redes de apoyo crediticio inicial).

C. Aprendizaje Alternado (AA): es una modalidad de capacitación que intenta combinar el aprendizaje en un oficio al interior de unidades productivas en forma alternada con la parte lectiva del curso. La duración total del proceso de aprendizaje alternado oscila entre seis y doce meses, definiéndose los oficios de acuerdo a las necesidades de las empresas. La finalidad de este tipo de

⁴⁹Políticas de Juventud en América Latina: Evaluación y diseño. "Chile Joven", Trayectorias y Resultados del Programa de Capacitación de jóvenes. Juan Carlos Marín- Consultor. www.cinterfor.org.uy, citado por ZYLBER, Sabrina, *Estudio de caso...*, pp. 26-27.

capacitación es promover y estimular la responsabilidad y la racionalidad productiva, generar formas adecuadas de relaciones sociales de producción, entregando los conocimientos técnicos y teóricos básicos al joven aprendiz en un oficio previo a su incorporación a la empresa.

D. Formación y Capacitación de Jóvenes (FCJ): este subprograma tiene un doble objetivo. Por una parte, se dirige a aquellos jóvenes que presentan un mayor grado de riesgo psicosocial, de marginalidad económica y social acentuada, y tiene como objetivo impartir una formación personal vinculada con elementos de formación para el trabajo. Por otro lado, a través de la capacitación laboral, busca desarrollar competencias técnicas básicas para el trabajo dependiente o independiente.

Todas estas opciones programáticas, que tienen que ver más con la política pública laboral que desarrolle un gobierno, son apropiadas para el desarrollo de un programa de *outplacement* por la empresa de telefonía móvil, pero tomando en cuenta la siguiente aclaración formulada por Zylber:

El Programa *Outplacement* presenta una serie de diferencias y semejanzas en relación a estos subprogramas. Tanto el subprograma de formación y capacitación de jóvenes como el Programa *Outplacement* tienen como componente la formación personal de los participantes, la evaluación del perfil de los mismos y apuntan al desarrollo de las habilidades de comunicación interpersonales y al mejoramiento de la autoestima. En ambos programas los procesos son acompañados por un coordinador y/o guía. Al igual que la mayoría de los participantes del Programa Chile Joven, los participantes del Programa *Outplacement* declaran ingresar a este, esencialmente por motivaciones laborales y de desarrollo personal. (50)

⁵⁰ZYLBER, Sabrina, *Estudio de caso...*, p. 27.

Entonces, es fundamental mantener alerta la vista sobre la motivación que impulsa a los asistentes a un programa de *outplacement* su participación, que esencialmente es procurar la continuidad o la reubicación laboral.

Además, si bien el Programa *Outplacement* no desarrolla directamente conocimientos y competencias básicas para el trabajo independiente, aclara Zylber: "...estimula a los participantes alternativas al trabajo en relación de dependencia, por lo cual el desarrollo de emprendimientos personales pasa a ser en muchos casos, una salida laboral posible e interesante..."⁽⁵¹⁾ Al respecto, son muchas las historias de empresarios exitosos que encontraron una oportunidad inigualable para iniciar un nuevo ciclo en su vida después de ser despedidos, es decir, que fueron capaces de ver una puerta abierta donde otros solo veían un camino sin salida. En este sentido, el libro "Emprendedores" del autor ecuatoriano Juan Montero, aporta una serie de historias dignas de leer, analizar y tomar en cuenta, pero que por no corresponder a la naturaleza del presente estudio, solo se mencionará un caso que resulte ilustrativo:

Rómulo Delgado cuenta su propia historia, cuando le toca enfrentarse con el interior de su propio yo, que le exige tomar conciencia de la situación 'cuando me quedé sin trabajo, a los 35 años ya era muy viejo para obtener un empleo, aquellos que me entrevistaban de manera directa e indirecta me daban el mensaje, de que querían gente más joven, al regresar a mi casa frustrado, mi madre me preparó un café acompañado de quesadillas, alfajores y otras delicias de antes, ahora base de la empresa

⁵¹Ibíd, p. 28.

<<Dulces de Alicia>>, empresa que nació en lo más profundo del hogar'. Fue allí en la intimidad de la familia, que Rómulo rescata para él todo el coraje y la capacidad de emprendimiento de sus ancestros, examinando con su madre otras opciones.⁽⁵²⁾

Entonces, el emprendimiento puede entenderse como algo no programado, que no depende de incentivos externos, pero cuando la desesperación bloquea la mirada de la potencialidad que tiene cada ser humano para llevar adelante iniciativas empresariales, una ayuda externa puede ser fundamental para evitar caer en el pánico y la frustración. En este sentido, es primordial que el programa de *outplacement* aborde el inventario de talentos individuales que tiene cada persona, lo que se analizará en más detalle al examinar las características que tiene un programa de desvinculación asistida.

2.1.5 Experiencias en el Ecuador

En el Ecuador, solo la consultora DBM desarrolló experiencias en los programas de desvinculación asistida, por lo que se presenta un resumen de sus logros. Así, un documento inédito de esta institución presenta la siguiente información:

Con más de 40 años de experiencia brindando soluciones en procesos de transición, DBM apoya anualmente a más organizaciones y personas en procesos de transición causados por eventos importantes de cambio o por la dinámica diaria de la

⁵² MONTERO, Juan, *Emprendedores, historias de visión, optimismo y persistencia*, Edit. El Conejo, Quito, Ecuador, 2012, p. 201.

evaluación natural de los negocios que impactan en las estrategias y en las personas.⁽⁵³⁾

DBM ayuda a las empresas a alinear competencias individuales con la estrategia empresarial durante los procesos de transición que se originan con la implementación de nuevas estrategias, procesos de fusión, adquisición o reestructuración. La asesoría de DBM contribuye al desarrollo de nuevas competencias y una mejora en la productividad, y al planeamiento e implementación de procesos de *Outplacement*.⁽⁵⁴⁾

2.2 La desvinculación laboral

2.2.1. Concepto básico

La desvinculación es la separación de un trabajador de la planta a la que pertenece por parte del empleador, por cualquiera de las diferentes causas que se detallan a continuación.

2.2.2. Causas de las desvinculaciones

Según el Código del Trabajo ecuatoriano, las principales causas de despidos se clasifican en:

Art. 163. Causales de despido al aprendiz. El empleador puede despedir al aprendiz, sin responsabilidad:

- 1. Por faltas graves de consideración a él, a su familia o a sus clientes; y,*
- 2. Por incapacidad manifiesta o negligencia habitual en el oficio, arte o trabajo.*

⁵³ DBM, Documento interno, inédito, sin referencias, p. 1.

⁵⁴ Ídem.

Tomando en cuenta que la desvinculación no es solo el despido, sino también dar por terminado el contrato de trabajo, se transcribe el artículo 172 del mismo cuerpo legal, que establece:

Art. 172. Causas por las que el empleador puede dar por terminado el contrato. El empleador podrá dar por terminado el contrato de trabajo, previo visto bueno, en los siguientes casos:

1. Por faltas repetidas e injustificadas de puntualidad o de asistencia al trabajo o por abandono de este por un tiempo mayor de tres días consecutivos, sin causa justa y siempre que dichas causales se hayan producido dentro de un período mensual de labor;

2. Por indisciplina o desobediencia graves a los reglamentos internos legalmente aprobados;

3. Por falta de probidad o por conducta inmoral del trabajador;

4. Por injurias graves irrogadas al empleador, su cónyuge o conviviente en unión de hecho, ascendientes o descendientes, o a su representante;

5. Por ineptitud manifiesta del trabajador, respecto de la ocupación o labor para la cual se comprometió;

6. Por denuncia injustificada contra el empleador respecto de sus obligaciones en el Seguro Social. Mas, si fuere justificada la denuncia, quedará asegurada la estabilidad del trabajador, por dos años, en trabajos permanentes; y,

7. Por no acatar las medidas de seguridad, prevención e higiene exigidas por la ley, por sus reglamentos o por la autoridad competente; o por contrariar, sin debida justificación, las prescripciones y dictámenes médicos.

2.2.3. Costo de las desvinculaciones para la empresa

En relación al costo que implican a la empresa las desvinculaciones, tenemos:

- Reclutamiento, selección e inducciones de nuevos empleados.

- Nuevos empleados tienden a exigir un sueldo mayor.
- Tiempo de adecuación al cargo para alzar la eficiencia y productividad del trabajar desvinculado.
- Desmotivación de los compañeros que quedan.
- Mala imagen ante sus clientes, si la desvinculación es práctica frecuente.

Debe recalcar el hecho de que no todos los costos para la empresa son monetarios, en dinero, sino que implican además el despliegue de otros recursos como disponer del personal activo en la capacitación del nuevo empleado, restando horas productivas a su jornada laboral, y otras variables menos perceptibles pero no por ello menos valiosas, como la referida desmotivación de los compañeros que no fueron despedidos, quienes consideran que así como le llegó a uno, el despido puede llegar a otro en cualquier momento.

2.2.4. Costo de las desvinculaciones para el ex trabajador

En relación a los costos que tienen las desvinculaciones para el ex trabajador, Vidal y Villouta citan: ⁽⁵⁵⁾

- Pérdida de su antigüedad laboral.

⁵⁵Vidal & Villouta, *Outplacement, una transición laboral exitosa...*, p. 24.

- Se inicia una aventura profesional, que puede traer demasiada carga emocional negativa, como baja autoestima, desmotivación, estrés, angustia, entre otras, haciendo más difícil y menos eficiente esta nueva búsqueda.
- Problemas económicos al dejar de percibir su renta anual, que lo puede llevar a problemas con su entorno más cercano, familia o amigos, al no estar cumpliendo con sus obligaciones.
- La adquisición de nuevas competencias para poder ser más atractivo en el mercado laboral, cursos de inglés, computación, entre otras.
- Si ha pasado reiteradamente por este proceso, al ser desvinculado de varias organizaciones, su currículum se vuelve poco atractivo, ya que hace presumir que no es capaz de mantener una relativa estabilidad laboral.

Como se observa, los costos de la desvinculación para el trabajador pueden ser sobre todo más fuertes emocionalmente hablando que el mismo ingreso con el que ya no puede contar.

2.2.5. Efectos de la desvinculación

Los principales efectos de la desvinculación se dan en las dimensiones económica, psicológica, social y cultural, principalmente. El despido puede ser

una experiencia angustiosa tanto para la persona despedida como para el responsable encargado de notificarlo.

2.3. La Planeación estratégica en la Gestión del Talento Humano

2.3.1 Descripción elemental

Tomando en cuenta que la propuesta final de este estudio se basará en presentar el *outplacement* como una estrategia en la gestión del talento humano, en este subtítulo se presentan las características principales de la Planeación estratégica en la Gestión del Talento Humano.

Así, tenemos que la planeación o planificación es una actividad universal y por tanto se da en todas las áreas de la organización y en las diferentes etapas de la vida del ser humano, claro que con el pasar del tiempo se ha visto diferentes tipos de planificación dentro de la organización, cada una con un común denominador que es el de dar a la empresa una posición más rentable y competitiva. El tiempo y la moda juegan un papel importante en el surgimiento de los diferentes tipos de planificación, ya que:

Los ‘caprichos de la moda’ se han reflejado en frecuentes cambios de nombre, al punto de confundir al ejecutivo atormentado por la jerga. Comenzó con ‘planeación hacia delante o anticipada’ (una expresión sin sentido pues no se sabe si hubo una propuesta de ‘planeación hacia atrás’ o algo que se le pareciera), pasó luego a ‘planeación a largo plazo’, después a ‘planeación corporativa’ y, con unos cuantos cambios más de nombre, ahora se llama

‘planeación estratégica’. El énfasis ha cambiado con frecuencia, pero la actividad no se ha modificado.⁽⁵⁶⁾

Como podemos observar, la planeación ha tenido diferentes nombres en transcurso del tiempo y hoy en día se la denomina Planeación estratégica.

Muchas cosas se lograron con una planeación bien estructurada por ejemplo “la Segunda Guerra Mundial, ganada gracias a una buena planeación estratégica, donde los recursos materiales y humanos tuvieron que estar en el lugar correcto y el momento preciso, según la estrategia planeada”.⁽⁵⁷⁾

También podemos observar que con el pasar del tiempo, la planeación ya no es un ciclo rígido y mecánico, porque las organizaciones se dieron cuenta de que en aras de cumplir plazos inmodificables de planeación, no se tomaban en cuenta proyectos que eran muy rentables. “Los ciclos de planeación, profundamente arraigados, poco a poco se han hecho obsoletos a medida que se ha visto que no corresponden con la realidad”.⁽⁵⁸⁾

En la actividad de planificar, la persona es muy importante, porque no debemos olvidar que es el único recurso de la organización que es racional y que puede tomar decisiones basándose en las experiencias y conocimientos.

Se debe tomar en cuenta que cada empleado tiene un rol importante que desempeñar en la planeación estratégica de la organización porque:

⁵⁶Brooke& Mills. *El ejecutivo visionario*. Edit. McGraw Hill, Colombia 2000. p. 3.

⁵⁷ Ídem.

⁵⁸ Ibídem, p. 5.

Cuanto mayor sea la calidad y cumplimiento del trabajo del personal encargado de la planeación, tanto más fácil será para la alta gerencia tener la visión de tomar la decisión estratégica más inteligente posible, y garantizar que todos los grupos de interés en la compañía consideren la estrategia como la “más inteligente posible”.⁽⁵⁹⁾

Chiavenato reflexiona sobre la importancia de la planeación para las organizaciones:

Las organizaciones no existen en el vacío ni funcionan al azar. Como sistemas abiertos, las organizaciones operan a través de mecanismos de cooperación y de competencia con otras organizaciones. En la interacción con el ambiente, dependen de otras organizaciones y luchan contra otras para mantener sus dominios y mercados. La estrategia organizacional (corporativa) es el mecanismo que permite a la organización interactuar con el contexto ambiental. La estrategia define el comportamiento de la organización en un mundo cambiante, dinámico y competitivo. La estrategia está condicionada por la misión organizacional, por la visión del futuro y por los objetivos principales de la organización. El único integrante racional e inteligente de la estrategia corporativa es el elemento humano: cabeza y sistema nervioso de la organización.⁽⁶⁰⁾

2.3.1 Definición

La estrategia de la organización debe tomar en cuenta los desafíos del ambiente externo e interno de la empresa, para garantizar que los objetivos básicos de la empresa se consigan mediante la realización apropiada por parte de la organización de esta manera podemos decir que la estrategia es el modelo fundamental de planeación que incluye la identificación y organización

⁵⁹ *Ibidem*, p. 8

⁶⁰ CHIAVENATO, Idalberto: *Gestión del talento humano*, Edit. McGraw Hill, Colombia, 2004, p. 53.

de las fuerzas de una empresa para posicionarla con éxito en su ambiente.

Hampton señala sobre el tema:

La estrategia es un plan unitario, general e integrado que relaciona las ventajas estratégicas de la firma con los retos del ambiente y que tiene por objeto garantizar que los objetivos básicos de la empresa se consignan mediante la realización apropiada por parte de la organización.⁽⁶¹⁾

2.3.3 Objeto de la Planeación estratégica

El cambio organizacional se ha convertido en uno de los conceptos más en boga en los últimos años, a partir de las condicionantes que el entorno agresivo y turbulento de hoy impone a las empresas. Múltiples modelos para conducir el cambio exitosamente se han reflejado en la literatura gerencial. La mejora continua, equipos autodirigidos, organizaciones inteligentes, reingeniería son ejemplos de las respuestas que la ciencia de la Dirección ha brindado para contribuir a dicha conducción.

El hecho de que las organizaciones deban aprender a vivir en el cambio, anticipándose con decisiones transformadoras que permitan su supervivencia y desarrollo, en medio de un entorno tan turbulento y competitivo conduce a una concepción esencialmente estratégica de la gerencia. Sin embargo, este enfoque estratégico en la dirección aún no constituye una práctica

⁶¹ HAMPTON, David R. *Administración*. Edit. Mc Graw Hill. 3ª edición, México, p. 183.

generalizada en las organizaciones empresariales, donde enfrentar la urgencia y la dinámica permanente no es asunto fácil.

2.3.4 Teorías de planeación estratégica

Las teorías de Planeación estratégica son muchas y variadas, que pueden ser aplicables a cualquier tipo de organización y que en el tiempo han tenido vigencia y siguen siendo relevantes dentro de lo que es la empresa, a continuación mostramos algunas de ellas.

El análisis FODA. El análisis FODA se basa en el establecimiento y estudio de las cuatro variables como lo son las: fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas de una compañía, esta es una de las teorías más utilizadas en opciones estratégicas, puesto que el análisis FODA nos permite tener retroalimentación con el mundo exterior, como ser el mercado, la competencia, y otros.

Mientras que la teoría arriba explicada, puede utilizarse indistintamente de una organización a otra, la matriz que viene a continuación está más enfocada a una organización que tiene productos y servicios diversos y además cuenta con los recursos suficientes para sufragar gastos grandes.

Matriz del Grupo Boston, que se dirige “a determinar la estrategia para una compañía diversificada mediante la clasificación de productos y servicios como estrellas, vacas lecheras, perros y niños problema”.⁽⁶²⁾

En la siguiente matriz los factores que más influyen en el estudio son la industria y la posición de la empresa frente a la competencia.

Matriz GE. En este caso, “cada producto se clasifica por el ‘atractivo de la industria’ (bajo, medio, alto) frente a la posición competitiva (fuerte, medio, débil)”.⁽⁶³⁾

Para algunas teorías el ciclo de vida del producto es de mucha importancia, como lo podemos ver en el modelo que viene a continuación.

Modelos del ciclo del producto es utilizado “para analizar oportunidades en términos de la etapa del ciclo de vida en que se encuentre el producto”.⁽⁶⁴⁾

2.3.5 Importancia de la Planeación estratégica

La necesidad de la planificación puede sintetizarse afirmando que deben “pensarse primero y ejecutarse luego las diferentes tareas y actividades

⁶² Ídem.

⁶³ Ídem.

⁶⁴ Ídem.

orientadas a determinado fin”.⁽⁶⁵⁾ Además, toda sociedad organizada debe planificar previamente su trabajo y diseñar sus sistemas de control de la ejecución de las tareas. La planificación es, pues necesaria para prever futuras operaciones, ya que la dirección de cualquier empresa u organización “...demanda planes cuidadosamente preparados, de corto, mediano y de largo plazo, para no entorpecer y más bien ayudar al crecimiento ordenado de las facilidades y servicios privados”.⁽⁶⁶⁾

La planificación debe ser entendida como un proceso participativo que no va a resolver todas las incertidumbres, pero que permite trazar una línea de propósitos para actuar en consecuencia. Es, además, un proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir y hasta forzar modificaciones en los planes a fin de responder a las cambiantes circunstancias.

Es el componente intermedio del proceso de planeación, situado entre el pensamiento estratégico, y la planeación operativa.

Trata con el porvenir de las decisiones actuales, observa la cadena de consecuencias de las causas y efectos, durante, un tiempo, relacionadas con una decisión real o intencionada que tomara la dirección.

⁶⁵ JIMÉNEZ CASTRO, Wilburg: *Introducción al estudio de la teoría administrativa*. Edit. Fondo de Cultura Económica. México D.F. 1990. Pág. 115.

⁶⁶ Ídem.

La Planeación estratégica incluye la aplicación de la intuición y el análisis para determinar para determinar la situación futura que la organización o empresa debe alcanzar.

2.3.6 Misión, visión y objetivos organizacionales en la planeación estratégica del talento humano

Al hablar de planeación estratégica del talento humano, forzosamente aplicamos los principios fundamentales de la planeación estratégica general, que son la misión, la visión y los objetivos organizacionales, por lo que en este subtítulo describiremos brevemente las características que estos deben tener.

2.3.6.1 La Misión

Chiavenato recuerda:

Todas las organizaciones tienen una misión que cumplir, lo cual significa recibir un encargo. La misión, que representa la razón de la existencia de una organización, es la finalidad o el motivo que condujo a la creación de la organización, y al que debe servir. Una definición de la misión organizacional debe responder a tres preguntas básicas: ¿quiénes somos?, ¿qué hacemos?, ¿por qué lo hacemos? La misión incluye los objetivos esenciales del negocio y, generalmente, se focaliza fuera de la empresa, es decir, en la atención a exigencias de la sociedad, del mercado o del cliente. Es importante conocer la misión y los objetivos esenciales de una organización dado que si las personas desconocen por qué existe la organización y a dónde pretende ir, jamás sabrán cuál es el mejor camino, ya que carecerán de derrotero.⁽⁶⁷⁾

La explicación de Chiavenato se aplica tanto a organizaciones complejas como a secciones de las mismas, y en este caso, es viable tanto

⁶⁷ CHIAVENATO, Idalberto: *Op. Cit.*, p. 53-54.

para la empresa América Móvil Ecuador, como para cualquier unidad específica, como es el Departamento de Recursos Humanos.

2.3.6.2 La Visión

Según Chiavenato, la visión es:

La imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. Es el arte de verse proyectada en el tiempo y el espacio. Toda organización debe tener una visión apropiada de sí misma, de los recursos que dispone, del tipo de relación que desea mantener con sus clientes y mercados, de lo que quiere hacer para satisfacer continuamente las necesidades y preferencias de sus clientes, de cómo alcanzará los objetivos organizacionales, de las oportunidades y retos que debe enfrentar, de sus principales agentes, de las fuerzas que la impulsan, y en qué condiciones opera. En general, la visión está más orientada hacia lo que la organización pretende ser que hacia lo que realmente es. Desde esta perspectiva, muchas organizaciones asumen la visión como el proyecto que les gustaría materializar dentro de cierto plazo y el camino que pretenden seguir para llegar allá. El término visión se utiliza para describir un claro sentido del futuro y la comprensión de las acciones necesarias para convertirlo en éxito rápidamente. La visión representa el destino que se pretende transformar en realidad, la imagen que los empleados de la organización querrían que tuviese.⁽⁶⁸⁾

Es decir, no basta con saber quiénes somos, lo que hacemos y por qué; también es importante saber hacia dónde vamos o a dónde queremos llegar como organización, unidad o sección.

2.3.6.3 Los Objetivos organizacionales

Sin ingresar en morosas explicaciones de lo que se entenderá por objetivos, rescatamos los criterios que aporta Chiavenato para una clara

⁶⁸ *Ibidem*, pp. 55-56.

enunciación de los objetivos organizacionales en materia de gestión del talento humano:⁽⁶⁹⁾

1. Estar focalizados en un resultado que debe alcanzarse, y no en una actividad.
2. Ser coherentes, es decir, deben estar bien ligados a otros objetivos y demás metas de la organización.
3. Ser específicos, es decir, estar circunscritos y bien definidos.
4. Ser medibles, es decir, cuantitativos y tangibles.
5. Relacionarse con determinado período de tiempo (día, mes, año o quinquenio).
6. Ser alcanzables, es decir, deben ser perfectamente posibles.

2.4 Marco legal del *outplacement* en el Ecuador

2.4.1 Constitución de la República

El *outplacement* forma parte de las muchas formas en que se puede asegurar la continuidad laboral, o al menos procurarla, como parte del cumplimiento de los derechos del trabajador, derechos establecidos en la Constitución del Ecuador, artículos 33 y 35, que señalan:

Art. 33. El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones

⁶⁹ *Ibidem*, p. 58.

justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

Art. 34. El derecho a la seguridad social es un derecho irrenunciable de todas las personas, y será deber y responsabilidad primordial del Estado. La seguridad social se regirá por los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiaridad, suficiencia, transparencia y participación, para la atención de las necesidades individuales y colectivas.

El Estado garantizará y hará efectivo el ejercicio pleno del derecho a la seguridad social, que incluye a las personas que realizan trabajo no remunerado en los hogares, actividades para el auto sustento en el campo, toda forma de trabajo autónomo y a quienes se encuentran en situación de desempleo.

En la lectura de estos dos artículos se observa ya el reconocimiento estatal de procurar a todos los ecuatorianos y ecuatorianas una vida digna a través de un trabajo decente, libre, voluntario y productivo.

En resumen, los derechos existen, las normas también, y el *outplacement* se constituye en un mecanismo idóneo para el cumplimiento de los preceptos constitucionales. Además, es posible referirse a la Declaración Universal de los Derechos Humanos aprobada por las Naciones Unidas en 1948. El artículo 23 es el que refleja los derechos relacionados con el mundo laboral, y en él se especifica que:

1. Toda persona tiene derecho al trabajo, a la libre elección de su trabajo, a condiciones equitativas y satisfactorias de trabajo y a la protección contra el desempleo.

2. Toda persona tiene derecho, sin discriminación alguna, a igual salario por trabajo igual.

3. Toda persona que trabaja tiene derecho a una remuneración equitativa y satisfactoria, que le asegure, así como a su familia, una existencia conforme a la dignidad humana, y que será completada, en caso necesario, por cualesquiera otros medios de protección social.

4. Toda persona tiene derecho a fundar sindicatos y a sindicarse para la defensa de sus intereses.

2.4.2 Normas internacionales relacionadas

El año 1948, la Organización Internacional del Trabajo adoptó el Convenio N° 87 sobre la libertad sindical y el derecho de sindicación, y un año más tarde el Convenio N° 98 que estableció el derecho de sindicación y de negociación colectiva. Con ello termina de definir los derechos que se integran en la noción de trabajo decente.

Este es el tema como se han puesto en práctica los derechos fundamentales en nuestro país y si eso es así no debería existir trabajo infantil, situación que, como bien sabemos, no resulta más que una frase bienintencionada, completamente vacía de contenido fáctico.

La Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo, en sus partes más importantes, establece:

La Conferencia Internacional del Trabajo,

1. Recuerda:

a) que al incorporarse libremente a la OIT, todos los Miembros han aceptado los principios y derechos enunciados en Constitución y en la Declaración de Filadelfia, y se han comprometido a esforzarse por lograr los objetivos generales de la Organización en toda la medida de sus posibilidades y atendiendo a sus condiciones específicas;

b) que esos principios y derechos han sido expresados y desarrollados en forma de derechos y obligaciones específicos en convenios que han sido reconocidos como fundamentales dentro y fuera de la Organización.

En este primer numeral, compuesto por dos incisos, la OIT recuerda a los gobiernos que se adhirieron libremente, la obligación que tienen de afianzar las medidas de protección para los trabajadores de sus países. El segundo numeral de la Declaración, compuesto por cuatro incisos, expresa:

2. Declara que todos los Miembros, aun cuando no hayan ratificado los convenios aludidos, tienen un compromiso que se deriva de su mera pertenencia a la Organización de respetar, promover y hacer realidad, de buena fe y de conformidad con la Constitución, los principios relativos a los derechos fundamentales que son objeto de esos convenios, es decir:

a) la libertad de asociación y la libertad sindical y el reconocimiento efectivo del derecho de negociación colectiva;

b) la eliminación de todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio;

c) la abolición efectiva del trabajo infantil; y

d) la eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación.

Los cuatro incisos establecidos en este numeral, señalados y explicados a lo largo de esta investigación, son señalados como derechos laborales fundamentales, siendo necesario dar un breve repaso a los mismos, especialmente el inciso a). Los tres derechos mencionados en el referido inciso, tienen que ver con la capacidad de los trabajadores para asegurar la protección de sus derechos a través de sus representantes. Así, la libertad de asociación involucra la potestad individual que tiene cada trabajador de afiliarse a un sindicato, sin prohibición por parte de los patrones ni imposición por parte de sus compañeros.

En cuanto al inciso b), se alude claramente al trabajo en condiciones de la esclavitud y la esclavitud por deuda, ambas formas comunes de explotación laboral en diferentes países de América Latina, África y Asia, recurrentemente denunciado por la prensa mundial.

Sobre el inciso c), se trata del propio tema de estudio de la presente investigación, por lo que no se mencionará nada adicional.

Por último, el inciso d), vemos el objetivo de eliminar toda forma de discriminación en las fuentes de trabajo, sea por la edad (tanto hacia los niños y niñas como hacia los ancianos y ancianas), género (siendo las mujeres las víctimas habituales), orientación sexual (discriminación hacia los homosexuales y lesbianas), color de piel u origen étnico (en el caso nuestro, hacia los afro ecuatorianos, indígenas) o por nacionalidad (para el contexto nacional, sobre todo hacia los súbditos colombianos y cubanos).

Por otra parte, tenemos el numeral 3, que establece:

3. Reconoce la obligación de la Organización de ayudar a sus Miembros, en respuesta a las necesidades que hayan establecido y expresado, a alcanzar esos objetivos haciendo pleno uso de sus recursos constitucionales, de funcionamiento y presupuestarios, incluida la movilización de recursos y apoyo externos, así como alentando a otras organizaciones internacionales con las que la OIT ha establecido relaciones, de conformidad con el artículo 12 de su Constitución, a respaldar esos esfuerzos:

a) ofreciendo cooperación técnica y servicios de asesoramiento destinados a promover la ratificación y aplicación de los convenios fundamentales;

b) asistiendo a los Miembros que todavía no están en condiciones de ratificar todos o algunos de esos convenios en sus esfuerzos por respetar, promover y hacer realidad los principios relativos a los derechos fundamentales que son objeto de esos convenios; y

c) ayudando a los Miembros en sus esfuerzos por crear un entorno favorable de desarrollo económico y social.

En este numeral, compuesto por tres incisos, se expresa el deseo de la OIT de brindar toda la cooperación requerida a los estados miembros, de forma que se materialicen los convenios de protección de derechos de los trabajadores, insertando en la normativa interna las disposiciones legales que sustenten las acciones del gobierno en sus diferentes niveles, y trabajando de forma coordinada con las diferentes instituciones públicas y la población del país para dotar de efectividad a dichas normas.

Por último, entre las disposiciones de interés para el presente estudio, tenemos los numerales 4 y 5, que establecen que la OIT:

4. Decide que, para hacer plenamente efectiva la presente Declaración, se pondrá en marcha un seguimiento promocional, que sea creíble y eficaz, con arreglo a las modalidades que se establecen en el anexo que se considerará parte integrante de la Declaración.

El seguimiento promocional involucra no solo acciones dirigidas desde la OIT, sino el compromiso efectivo de cada gobierno en las acciones destinadas a promover el trabajo digno.

5. Subraya que las normas del trabajo no deberían utilizarse con fines comerciales proteccionistas y que nada en la presente Declaración y su seguimiento podrá invocarse ni utilizarse de otro modo con dichos fines; además, no debería en modo alguno

ponerse en cuestión la ventaja comparativa de cualquier país sobre la base de la presente Declaración y su seguimiento.

Este numeral alude a que la referida declaración no puede ser invocada para medir la seguridad jurídica del empresariado frente a la población trabajadora del país donde pretenda invertir su capital para generar empleos mediante la creación de empresas industriales, comerciales o financieras.

2.5 Marco institucional de las organizaciones seleccionadas

En este estudio se tomaron en cuenta ambas empresas, cuyas características institucionales previas a la fusión son las siguientes:

2.5.1 Telefonía móvil

Esta empresa tiene los siguientes objetivos, misión, visión y valores organizacionales⁽⁷⁰⁾

Objetivo. Enfocar la organización hacia la generación creciente de valor.

Misión. “Proporcionar soluciones integrales y de calidad en telecomunicaciones, manteniendo el liderazgo en el mercado, altos estándares de responsabilidad en la gestión ambiental y social; y, nuestro compromiso con clientes, empleados, accionistas, proveedores y aliados.”

⁷⁰ Empresa de telefonía móvil., *Memoria institucional 2011*, documento de circulación interna en edición digital, Guayaquil, Ecuador, 2011.

Visión. “Ser la empresa líder en soluciones de telecomunicaciones, preferida en el mercado y modelo en el sector empresarial.”

Valores

Integridad: Honradez, lealtad y disciplina

Responsabilidad: Trabajo, compromiso y calidad.

Principios:

- Anticiparnos a las necesidades de nuestros clientes y superar sus expectativas de servicio.
- Buscar la excelencia operacional enfocándonos a resultados y no a volumen de actividades.
- Obrar con responsabilidad y eficacia en el ejercicio de las funciones.
- Desarrollar sistemas de trabajo orientados al cumplimiento de la misión, agilizando nuestros procesos para hacer de nuestro servicio una experiencia positiva.
- Ser innovadores y creativos para proveer productos y servicios de máxima calidad, manteniendo la vanguardia

tecnológica y siendo flexibles para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

- Respetar, apoyar y estimular al personal, dándole capacitación, autoridad y responsabilidad para mejorar su desempeño y desarrollo profesional.
- Trabajar en conjunto con nuestros Distribuidores Autorizados para crear una relación de socios basada en el respeto, la confianza y el profesionalismo.

2.5.2 Telefonía fija

Esta empresa tiene los siguientes objetivos, misión, visión y valores organizacionales⁽⁷¹⁾

Misión. “Ser un grupo líder en telecomunicaciones proporcionando a nuestros Clientes soluciones integrales de gran valor, innovadoras y de clase mundial, a través del desarrollo humano, y de la aplicación y administración de tecnología de punta”.

Visión. “Consolidar el liderazgo de Ecuador Telecom en el mercado nacional, expandiendo su penetración de servicios de telecomunicaciones en

⁷¹ Telefonía fija., *Planeación estratégica organizacional 2010*, documento de circulación interna en edición digital, Guayaquil, Ecuador, 2010.

todos los mercados posibles, para sea una de la empresas de más rápido y mejor crecimiento a nivel nacional”.

Valores. Nuestros Valores son las cualidades que nos distinguen y nos orientan. Es necesario que nuestra labor cotidiana los tenga presentes siempre, y los lleve a la práctica.

Los Valores de nuestra cultura corporativa son:

1. Trabajo
2. Crecimiento
3. Responsabilidad Social
4. Austeridad

CAPÍTULO III. DIAGNÓSTICO E IDENTIFICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

3.1 Descripción del proceso de fusión entre las empresas que ofrecen el servicio de telefonía móvil y fija en el Ecuador

Según el documento interno inédito “Crecimientos y movimientos estructurales de fusión” (ver anexos), el proceso de fusión implicará los siguientes cambios en los organigramas de ambas empresas:

Cuadro N° 3. Requerimiento de incremento de plazas

Departamento/Sección	Plazas adicionales requeridas
Seguridad Informática	2
Jurídico regulatorio	0
Comercial	3
Negocio fijo	0
Centros de Atención al Cliente (CAC's)	0
Calidad de Servicio	1
Dirección de Servicio de Atención al Cliente (SAC)	1
Técnico	0
Sistemas	0
Financiero - administrativo	0
Recursos Humanos	2

Fuente: Documentación interna

Elaboración: María Isabel Montoya Ordóñez

En este proceso, además, se consideran las siguientes desvinculaciones por área:

Cuadro N° 4. Proyección de desvinculaciones

Area	Personal activo	Desvinculación	
		Permanecen	Se despiden
RH	10	6	4
Financiero Administrativo	45	39	6
Sistemas	28	21	7
Técnico	87	62	25
Regulación e Interconexión	5	5	0
Operaciones	30	23	7
Servicio al Cliente	86	86	0
Comercial (Ventas)	231	151	80
Mercadeo	9	7	2
Auditoria	10	6	4
Gerencia General	2	2	1
Total	543	408	136

Fuente: Documentación interna

Como se aprecia en este cuadro, aproximadamente el 25% de los empleados de la empresa de telefonía móvil será removido de sus cargos, por lo que una medida de la magnitud de los programas de *outplacement* no son solo una opción, sino una necesidad para mitigar el impacto negativo que sufrirán estos trabajadores al recibir la notificación de su despido.

3.2 Planta laboral de las empresas que ofrecen el servicio de telefonía móvil y fija en el Ecuador

3.2.1. Estructura orgánica de la empresa de telefonía móvil

En la actualidad cuenta con una planta de 2.021 trabajadores, de los cuales aproximadamente 150 serán desvinculados como resultado del previsto proceso de fusión.

La empresa tiene una estructura bastante amplia, por las divisiones que corresponden a una empresa de esta envergadura. Como resultado de la fusión, algunas unidades se unirán con sus similares de la empresa de telefonía fija, otras simplemente desaparecerán, pues como toda empresa, la que resulte de este proceso buscará incrementar su agilidad para hacer frente a la competencia, eliminando procesos innecesarios y con estos las unidades que los ejecutan.

3.2.2 Planta laboral de la empresa de telefonía fija

Dicha empresa, por su parte, tiene en total 600 empleados, aproximadamente, de los cuales serán desvinculados alrededor de 80 (algo más del 14%).

Esta estructura es más simple que la anterior, lo que implica los cambios señalados anteriormente al fusionarse ambas empresas.

3.3 El mercado de la telefonía fija y celular en Ecuador

Como todo mercado, el de la telefonía fija y celular en Ecuador no es inmutable, sino que sufre diversos cambios a lo largo de los años, lo que se refleja con más claridad en el siguiente cuadro que compara los datos de los años 2009 y 2010:

Cuadro N° 5. Ránking de las principales telefónicas en Ecuador, total ingresos (millones de U\$D)

Razón social	2009	2010
Empresa 1	1.154,45	1.258,02
Empresa 2	482,98	527,35
Empresa 3	44,71	45,15

Fuente: Revista EKOS, Julio 2011, Quito, Ecuador, p. 93, Ranking Sectorial.

Según destaca la revista Ekos, de la que se obtuvieron los anteriores datos, el comportamiento de las telecomunicaciones es el siguiente:

El sector de las telecomunicaciones agrupa a telefonía fija y móvil. El primero de ellos es liderado por una institución de telefonía pública con una cobertura del 100% del territorio nacional. Por su parte, la telefonía móvil tuvo una penetración del 105%, lo que se traduce en 14,69 millones de líneas activas. Las empresas privadas mantienen el liderazgo con un evidente dominio que absorbe el 70% del mercado.⁽⁷²⁾

En estos datos, además de la alusión al liderazgo de la multinacional de origen mexicano en el mercado ecuatoriano de las telecomunicaciones, se destaca la responsabilidad social que esta empresa tiene con sus trabajadores y clientes, debiendo además recalcarse la imagen empresarial, arduamente

⁷² Revista EKOS, Julio 2011, Quito, Ecuador, p. 93.

labrada durante los pasados años, así como el prestigio inherente a la misma, y que deben ser apropiadamente cuidados.

3.4 Encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa de telefonía móvil sobre el *Outplacement*

3.4.1 Determinación del universo y la muestra

Como se expuso anteriormente, la empresa que ofrece telefonía móvil tiene en su planta laboral a un total de 2.021 empleados, que constituyen el universo del presente estudio. Una vez conocida la población de estudio, se definió la muestra, que en este caso es de tipo probabilístico, ya que “todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos”.⁽⁷³⁾ La muestra fue determinada tomando en cuenta los siguientes elementos⁽⁷⁴⁾

Z	=	Nivel de confianza
N	=	Tamaño de la Población
p	=	Probabilidad de éxito
q	=	Probabilidad de fracaso
e	=	Nivel de Error

⁷³ HERNÁNDEZ, Roberto, FERNÁNDEZ, Carlos y BAPTISTA, Pilar. *Metodología de la investigación*. McGraw Hill, México, 2007, p. 210.

⁷⁴ *Ibíd*em, p. 216.

Para la determinación de la muestra se utilizó la fórmula propuesta por Münch y Ángeles⁽⁷⁵⁾

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{(Z^2 * p * q) + (N * e^2)}$$

Aplicando al estudio tenemos:

Z	=	1,645 (confianza del 90%)
N	=	2.021
p	=	0,2
q	=	0,8
e	=	0,1 (10%)

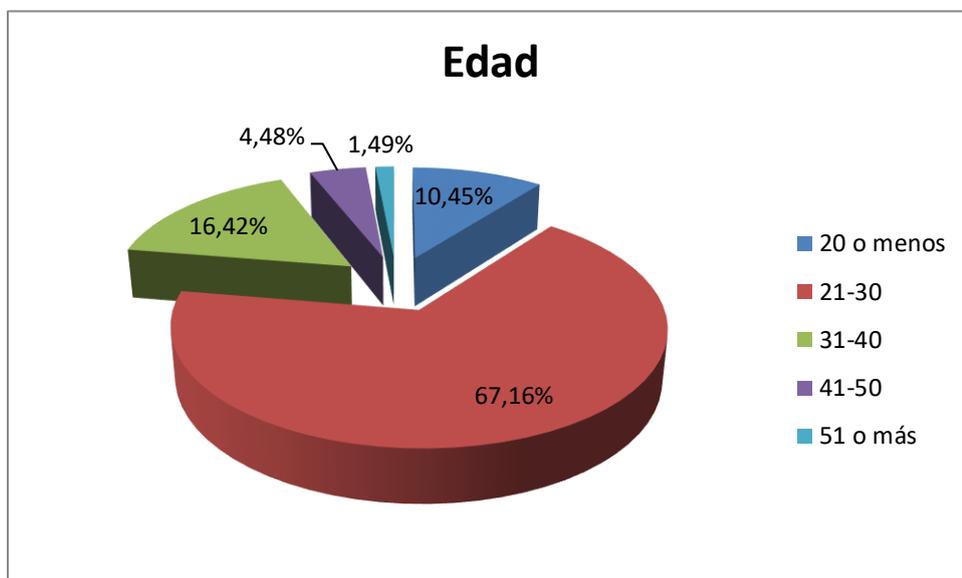
$$n = \frac{1,645^2 * 0,2 * 0,8 * 2.021}{(1,645^2 * 0,2 * 0,8) + (2.021 * 0,1^2)} = 59,65$$

Por tanto, la muestra para el presente estudio estuvo constituida por 59,65 personas, y redondeando obtenemos una muestra de 60 encuestados. Sin embargo, con criterio de reposición, se aplicó la encuesta a un total de 75 empleados, y una vez descartadas las encuestas que tenían algún error (muchas respuestas marcadas en “sí” y en “no”, preguntas sin respuesta, entre otros casos), quedaron en total 69 encuestas, sobre las que se presentan los gráficos estadísticos en el siguiente subtítulo.

⁷⁵MÜNCH, Lourdes, ÁNGELES, Ernesto, *Métodos y Técnicas de Investigación para Administración e Ingeniería*, Edit. Trillas, Segunda Edición, México, 1990, p. 103.

3.4.2 Gráficos estadísticos

Gráfico N° 1. Edad



Fuente: Encuestas aplicadas en la empresa.

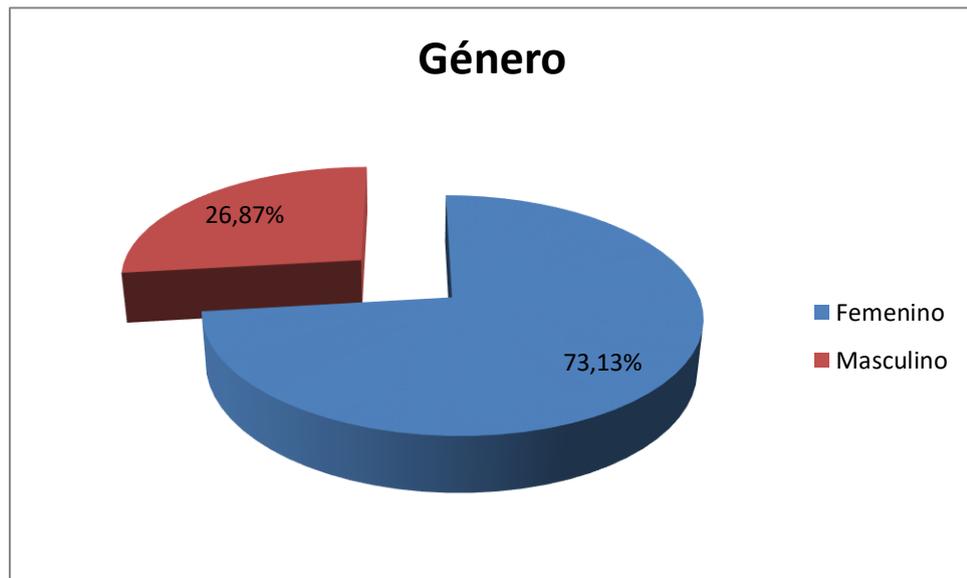
Elaboración: María Isabel Montoya Ordóñez

En este gráfico se aprecia que los trabajadores encuestados tienen una edad predominante entre 21 y 30 años (67,16%), porcentaje seguido del rango comprendido entre 31 y 40 (16,42%). Se puede afirmar que existe una planta laboral predominantemente joven.

Estos gráficos resultan de haberse aplicado la encuesta a funcionarios de la empresa que ofrece servicios de telefonía móvil en el Ecuador en relación al conocimiento sobre el *outplacement* y su disponibilidad a participar de estos programas. Para ello, se consultó previamente sobre su satisfacción de trabajar en dicha empresa, la incertidumbre que generaría en ellos un eventual

despido, entre otros asuntos relacionados, cuyos resultados se presentan a continuación.

Gráfico N° 2. Género



Fuente: Encuestas aplicadas en la empresa.

Elaboración: María Isabel Montoya Ordóñez

En cuanto al género, se advierte que las mujeres son el predominante, con el 73,13% del total encuestado. El área comercial, de forma particular, es la que tiene mayor presencia femenina, lo que incide en los resultados finales, pues la muestra es una parte representativa del total de los trabajadores de la empresa.

Gráfico N° 3. Puesto que ocupa

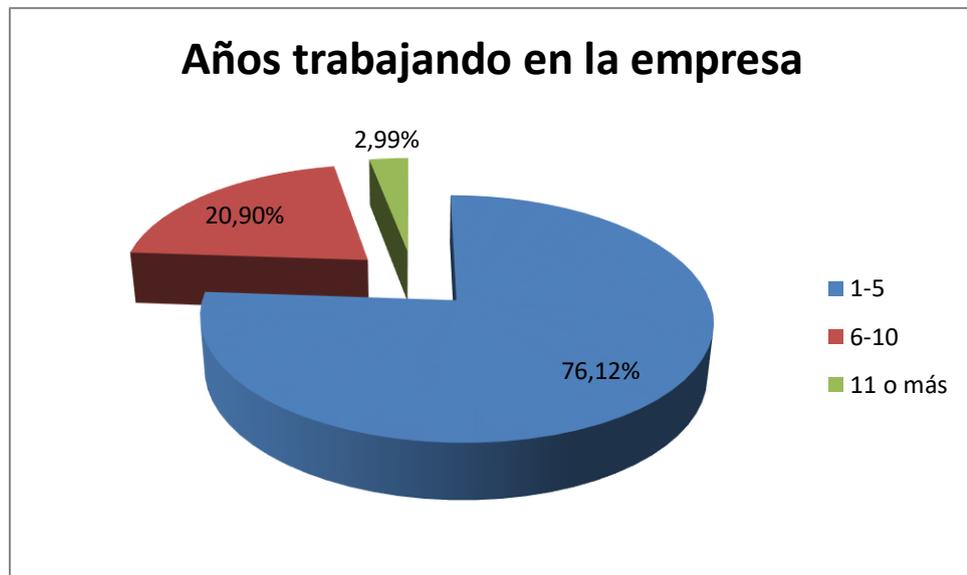


Fuente: Encuestas aplicadas en la empresa.

Elaboración: María Isabel Montoya Ordóñez

En este gráfico se aprecia que el porcentaje más alto de los trabajadores encuestados (77,61%) corresponde a los mandos inferiores. Esto se debe principalmente al hecho de que es dicho segmento el que mayor número de trabajadores tiene, y también es el que más trabajadores afectados tiene cuando se presentan fusiones y reestructuraciones, como en cualquier otra compañía. Sin embargo, debe aclararse que los mandos medios y altos también suelen ser afectados en tales procesos.

Gráfico N° 4. Años trabajando en la empresa



Fuente: Encuestas aplicadas en la empresa.

Elaboración: María Isabel Montoya Ordóñez

En cuanto al tiempo que los trabajadores ocupan algún puesto en la empresa, el porcentaje más alto (76,12%) lo hace en un rango de 1 a 5 años. Esto indica que la mayor parte de los encuestados cuentan con la experiencia suficiente para desempeñarse en la empresa, pero también que les resultaría menos traumático dejar sus puestos, al entender la desvinculación no sólo como el fin de una etapa, sino también como una oportunidad para explorar nuevos escenarios y adquirir nuevas experiencias.

Gráfico N° 5. ¿Se siente usted a gusto trabajando en la empresa de telefonía móvil?



Fuente: Encuestas aplicadas en la empresa.

Elaboración: María Isabel Montoya Ordóñez

El porcentaje más alto de los trabajadores encuestados (80,6%) declara sentirse a gusto con la empresa. Esta respuesta dificulta el proceso de desvinculación, pues durante el tiempo que trabajan en la misma, los empleados no sólo procuran su sustento o mejorar sus condiciones de vida, sino que desarrollan lazos sociales con sus compañeros, incluso se inician relaciones de las cuales se forman familias, y el entorno se constituye en un refuerzo para su autorrealización. Pero esto debe ser apropiadamente encaminado para que el proceso de desvinculación afecte lo menos posible.

Gráfico N° 6. ¿Aplicó su hoja de vida en los pasados 3 meses a otra empresa?

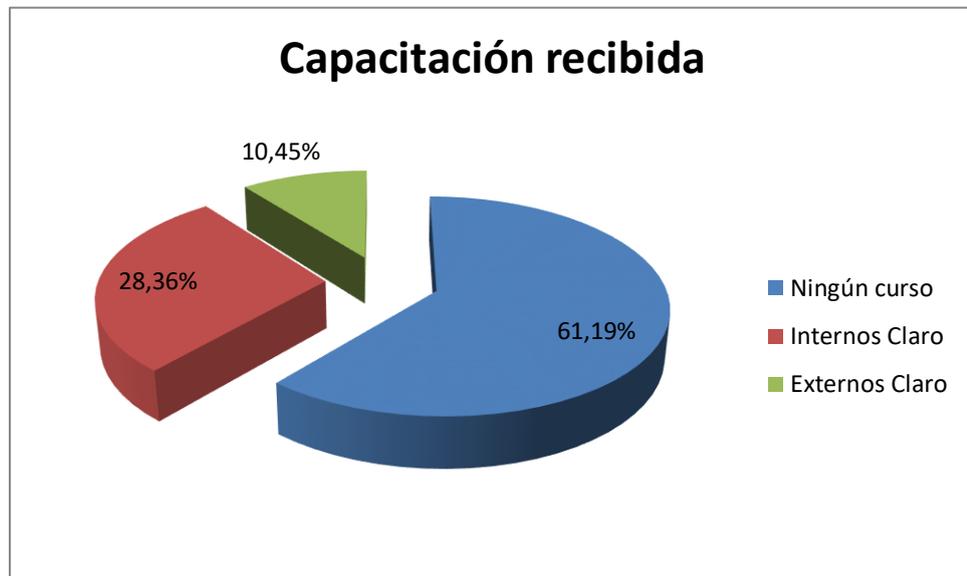


Fuente: Encuestas aplicadas en la empresa.

Elaboración: María Isabel Montoya Ordóñez

Concordante con la anterior pregunta, en este gráfico se aprecia que sólo el 1,49% aplicó su hoja de vida a otras empresas en los pasados tres meses. Este dato indica que una parte muy reducida de los trabajadores tenía el cambio de empleo en sus planes. El 10,45% que no responde es un indicador ambiguo, pues se puede interpretar como personal que no se postuló a otras empresas, pero que piensa hacerlo, o bien que sí lo hizo, pero prefiere no comentarlo. Sin embargo, el porcentaje más alto de los encuestados (88,06%) continúa siendo un indicador de conformidad con el empleo actual.

Gráfico N° 7. ¿A cuántos cursos de capacitación organizados por la empresa o externos (por cuenta suya) asistió durante los pasados 6 meses?

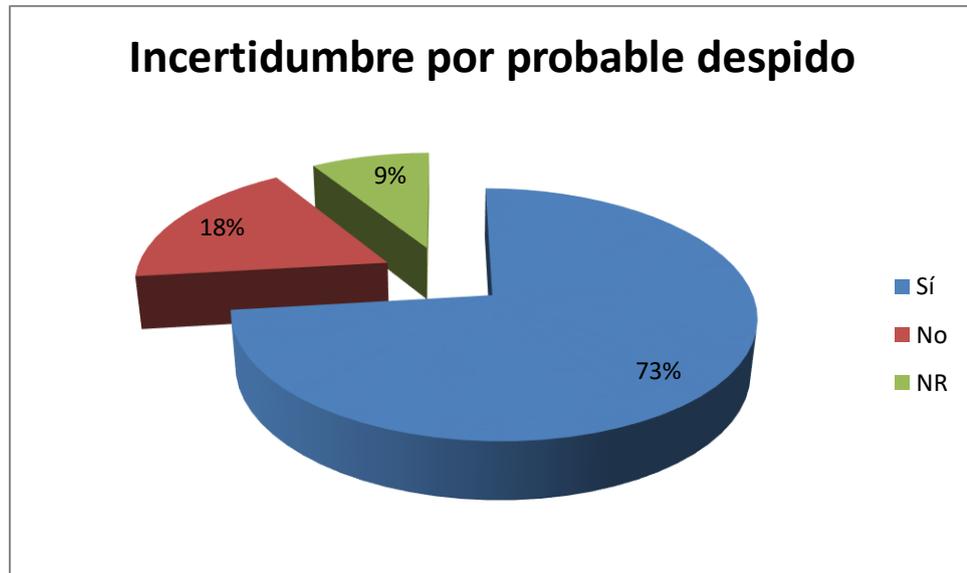


Fuente: Encuestas aplicadas en la empresa.

Elaboración: María Isabel Montoya Ordóñez

Este dato es preocupante, por cuanto el porcentaje más alto de los encuestados (61,19%) declara no haber asistido a ningún curso de capacitación, interno ni externo. Esto implica que la mayoría de los trabajadores no están preparados para la desvinculación, por lo que se plantea la conveniencia de trabajar ese y otros aspectos con los referidos trabajadores.

Gráfico N° 8. ¿Genera en usted incertidumbre la posibilidad de perder su puesto de trabajo?

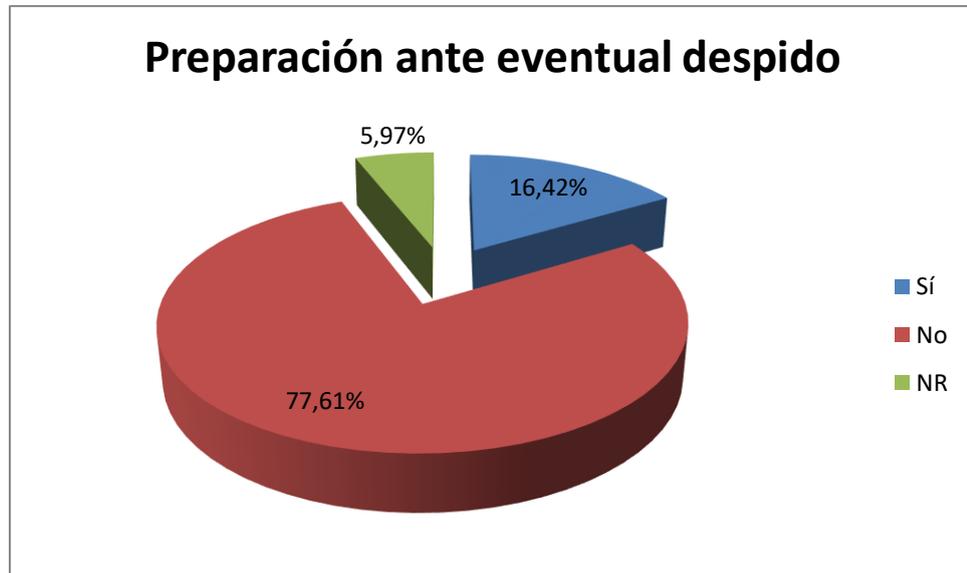


Fuente: Encuestas aplicadas en la empresa.

Elaboración: María Isabel Montoya Ordóñez

Como resultado del apego que los trabajadores que desarrollaron por la empresa, así como el hecho de no haber considerado presentarse a otra organización, además de no haber participado en ningún curso de capacitación, el 73% de los trabajadores declara tener incertidumbre ante una eventual desvinculación de la empresa.

Gráfico N° 9. ¿Está usted preparado/a para una eventual desvinculación?



Fuente: Encuestas aplicadas en la empresa.

Elaboración: María Isabel Montoya Ordóñez

Como resultado de los factores anteriormente detallados, se observa que el 77,61% de los trabajadores encuestados no están preparados ante una eventual desvinculación de la empresa. El 16,42% que declara estar preparado incluye tanto al personal que evalúa su separación de la empresa como aquellos que asistieron a programas de capacitación durante su permanencia en la empresa, así como contar con familiares y contactos en otras empresas, que podrían proveerles algún respaldo en caso de enfrentar un despido.

Gráfico N° 10. ¿Considera usted que da lo mejor de sí mismo a la empresa?



Fuente: Encuestas aplicadas en la empresa.

Elaboración: María Isabel Montoya Ordóñez

Consultados sobre su compromiso con la empresa, el 91,04% declara dar lo mejor de sí mismo a la empresa, lo que implicaría un alto nivel de entrega con cualquier otra empresa que requiera sus servicios.

Gráfico N° 11. ¿Considera que la empresa recompensa con justicia su esfuerzo tanto en sueldos como en estímulos extra monetarios?



Fuente: Encuestas aplicadas en la empresa.

Elaboración: María Isabel Montoya Ordóñez

Conforme lo explicado anteriormente, los trabajadores encuestados declaran que la empresa les da un trato justo, y que su remuneración y otros estímulos están acordes al esfuerzo de los empleados.

Gráfico N° 12. ¿Qué motivos tendría usted para renunciar?

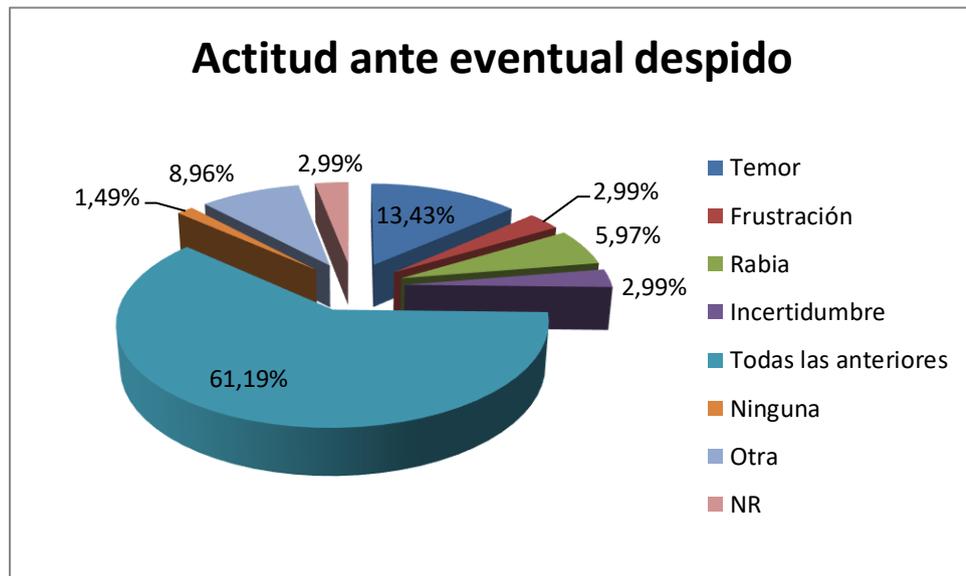


Fuente: Encuestas aplicadas en la empresa.

Elaboración: María Isabel Montoya Ordóñez

Son tres los factores que los trabajadores encuestados identifican como una posible causal de renuncia: el clima laboral que podría tornarse hostil o insoportable (61,19%), imposibilidad de ascender, y por tanto, mejorar los ingresos dentro de la empresa (20,9%) y una mejor oferta laboral (16,42%). Como se aprecia, una oportunidad laboral diferente es la razón menos referida, y sólo un hipotético clima laboral adverso podría hacer pensar seriamente en la renuncia de estos trabajadores.

Gráfico N° 13. ¿Cuál sería su actitud en caso de que el día de mañana se le comunicara su desvinculación de la empresa?



Fuente: Encuestas aplicadas en la empresa.

Elaboración: María Isabel Montoya Ordóñez

Como era previsible, al tener una marcada conformidad y bienestar declarado con la empresa donde trabajan, la idea de ser desvinculados de la empresa provoca tanto temor como incertidumbre, frustración, e incluso rabia. Entre el 8,96% que declara "otra actitud", se encuentran aquellos que buscan una mejor oportunidad laboral, tanto por una mejora en sus ingresos como un puesto de más prestigio.

Gráfico N° 14. ¿Sabe usted que existen programas de desvinculación asistida que posibilitan la reinserción laboral de los trabajadores desvinculados de una empresa, denominados *outplacement*, que minimizan el impacto negativo del despido, reduciendo el tiempo de cesante?

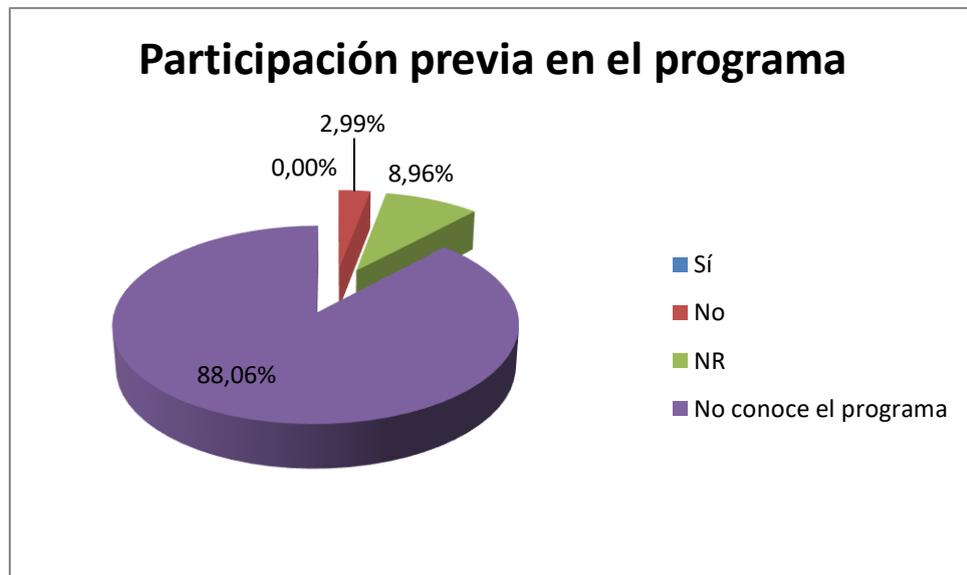


Fuente: Encuestas aplicadas en la empresa.

Elaboración: María Isabel Montoya Ordóñez

Ingresando en la materia específica del *outplacement*, en este gráfico se aprecia que el porcentaje más alto de los encuestados (88,06%) declara no conocer sobre esta técnica de asistencia en el período de desvinculación. El desconocimiento del *outplacement* implica un refuerzo a las actitudes antes detalladas, pues la incertidumbre por lo general genera temor, al estar ante un panorama incierto.

Gráfico N° 15. En caso afirmativo, ¿participó usted de un programa con tales características?

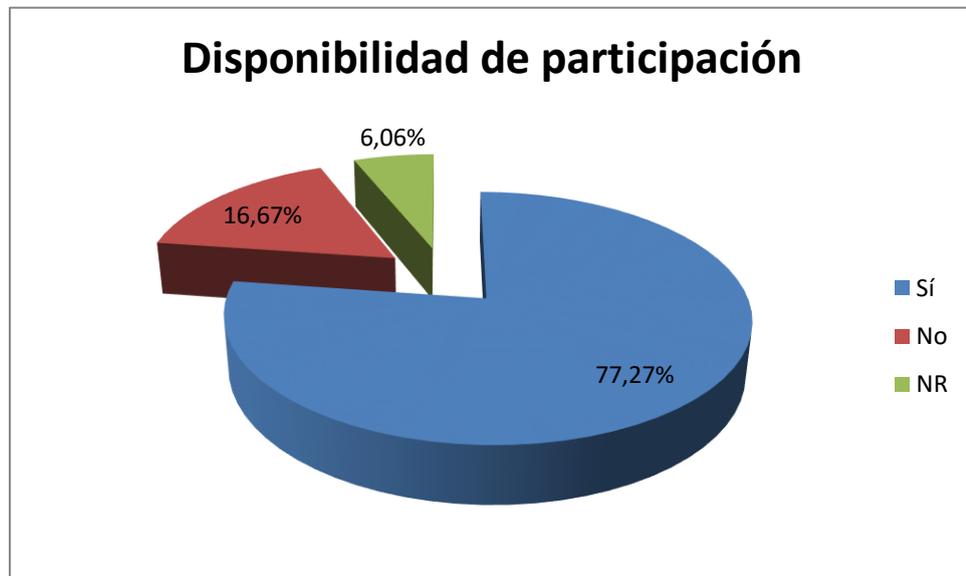


Fuente: Encuestas aplicadas en la empresa.

Elaboración: María Isabel Montoya Ordóñez

Al desconocer qué es el *outplacement*, el porcentaje de trabajadores encuestados que participó alguna vez en uno de ellos es prácticamente nulo. Entre quienes conocen de qué se trata, ninguno participó anteriormente en uno de estos programas.

Gráfico N° 16. En caso negativo, y de ser necesario, ¿estaría usted dispuesto a participar de un programa de *outplacement*?



Fuente: Encuestas aplicadas en la empresa.

Elaboración: María Isabel Montoya Ordóñez

Finalmente, consultados si estarían dispuestos a participar en uno de estos programas, el 77,27% declara que lo haría.

En resumen, en relación al punto central del estudio, como se aprecia en los gráficos anteriores, los porcentajes más altos de los trabajadores encuestados declaran no conocer sobre los programas de *outplacement*, a la vez que quienes sí conocen reconocen no haber participado anteriormente en estos programas, pero la mayoría está dispuesta a hacerlo, con lo que la propuesta, en lo que concierne a los trabajadores de que están bajo relación de dependencia con la empresa que ofrece telefonía móvil, sería viable, pues están dispuestos a participar de estos programas con una mayor información

sobre las perspectivas que implica para aquellos trabajadores que resulten desvinculados.

3.5 Entrevista a los responsables de RRHH

Un ejecutivo de la empresa de telefonía móvil, respondió la entrevista, proporcionando la siguiente información:

Es un hecho que durante los siguientes meses serán desvinculados varios colaboradores, que porcentualmente representan algo más del 10% del número total de empleados de la empresa de telefonía fija (600 empleados), pero no proporcionó ningún dato sobre los trabajadores que se prevé despedir de telefonía móvil.⁽⁷⁶⁾

En cuanto a los programas de *outplacement*, la entrevistada señaló tener conocimiento sobre los mismos, y afirmó que nunca antes se había recurrido a estos programas, mostrándose de acuerdo en que los mismos son muy importantes para mantener una buena imagen corporativa ante los ex trabajadores, aunque también reconoció que la empresa de telefonía móvil no se preocupa por el futuro de los trabajadores una vez que termine su relación laboral con la empresa.⁽⁷⁷⁾

⁷⁶Ejecutivo de la empresa de telefonía móvil., entrevista personal con María Isabel Montoya Ordóñez, en la ciudad de Guayaquil, el 10 de octubre de 2012 a las 17H00, preguntas 1 y 2 del Bloque II (ver boleta de entrevista en Anexos).

⁷⁷Ejecutivo empresa de telefonía móvil, entrevista personal con María Isabel Montoya Ordóñez, en la ciudad de Guayaquil, el 10 de octubre de 2012 a las 17H00, preguntas 1, 2, 3 y 4 del Bloque III (ver boleta de entrevista en Anexos).

Consultada sobre la factibilidad de que la empresa de telefonía móvil contrate el servicio de programas de *outplacement*, señaló que sería viable, identificando además la revisión del presupuesto del 2013 y la propuesta realizada por parte de la dirección de RRHH y aprobación de la presidencia de la empresa como los principales factores que incidirían en la decisión de contratar o no a una empresa especializada en los procesos de desvinculación asistida *outplacement*.⁽⁷⁸⁾

⁷⁸Ejecutivo empresa de telefonía móvil, entrevista personal con María Isabel Montoya Ordóñez, en la ciudad de Guayaquil, el 10 de octubre de 2012 a las 17H00, preguntas 5 y 6 del Bloque III (ver boleta de entrevista en Anexos).

CAPÍTULO IV. PROPUESTA: EL *OUTPLACEMENT* COMO PARTE DE LA ESTRATEGIA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL GRUPO.

4.1 Justificación

Una vez que se inicie el proceso de fusión entre ambas empresas, no solo se tendrá una organización que buscará su posicionamiento como líder en el país, el continente, sino que también se deberá iniciar un proceso de supresión de puestos de trabajo, como se explicó a lo largo de esta investigación.

El hecho de recibir un memorándum de despido, carta de agradecimiento, notificación, desahucio o como se lo quiera llamar, implica para el trabajador un momento de incertidumbre que, de no ser acompañado apropiadamente, puede derivar en situaciones altamente negativas para él y su familia, mientras que la empresa puede ver afectada su imagen ante el público. Cuanto más alto sea el número de trabajadores desvinculados, más fuerte podría ser la reacción social, y los directivos deben prever medidas de contingencia acorde a sus políticas de responsabilidad social.

En este proceso, una herramienta útil para implementar el *outplacement* es el análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa en relación a la gestión del talento humano.

Así, entre las fortalezas identificadas tenemos:

- **Desarrollo:** Cuando existe una vacante o creación de cargo se da la oportunidad primero al personal interno para que participen por medio de un reclutamiento interno. En caso de no encontrar al personal idóneo, se procede a realizar una búsqueda externa.
- **Capacitación:** Se realiza un plan de entrenamiento anual de acuerdo a las recomendaciones o solicitudes hechas por los jefes en la evaluación del desempeño.
- **Beneficios:** La empresa se preocupa constantemente por mejorar o incrementar los beneficios a los colaboradores. Actualmente cuentan con un seguro privado médico, póliza de vida, capacitación, uniformes, plan celular, cooperativa de ahorro y crédito.
- **Eventos de integración:** Durante el año existen eventos como olimpiadas, día de integración, carreras para incrementar una vida sana, fiestas para los hijos de los colaboradores, fiestas de navidad y fin de año; esto se lo realiza con el fin de incrementar la confraternidad entre compañeros.
- **Salarios competitivos al mercado:** El salario está estructurado de acuerdo a niveles, según experiencia y educación. Esta tabla está medida y comparada según el mercado.

Entre las debilidades más importantes, se tiene:

- No existe una política de desvinculación como tal. Sin embargo, son dos los motivos principales para desvincular a un colaborador de la empresa: la falta de ética y la indisciplina.
- Los canales de comunicación para la desvinculación de los trabajadores de la empresa no son los más óptimos, al carecer de una política de desvinculación. La decisión de desvincular a un trabajador no es comunicada de forma clara y directa.

La expectativa de colocación, una vez producida la desvinculación, para los trabajadores de la empresa que formen parte del *outplacement* previsto para ellos, es que puedan incorporarse a otra empresa en el menor tiempo posible, ya que cuentan con una amplia experiencia de trabajar en una multinacional. Además la empresa se caracteriza por formar gente de buen nivel. El objetivo de incluirlos en un programa de *outplacement* es reducir el impacto de la desvinculación.

Otros factores que contribuirían positivamente para el éxito de la implementación del *outplacement* en la empresa es el manejo claro y objetivo de la comunicación al personal que será desvinculado y la retroalimentación del jefe/gerente al momento de dar la noticia al colaborador afectado.

Por otra parte, entre los factores que contribuirían negativamente al éxito en la implementación del *outplacement* en la empresa está el hecho de que la situación a la que se enfrentan los colaboradores a ser desvinculados

es impactante. Por tal motivo, el no manejar eficazmente el proceso de salida causará resistencia en algunos de ellos.

En cuanto a los factores externos que posibilitarían a los trabajadores ubicarse en un plazo menor a tres meses en otras plazas de trabajo, destaca el incremento de plazas de trabajos en el mercado de las telecomunicaciones, conformación empresas jóvenes en el mercado, apoyo de entidades gubernamentales para el emprendimiento de negocios propios.

Por otra parte, los factores externos que impedirían a los trabajadores ubicarse en un plazo menor a tres meses en otras plazas de trabajo son todos aquellos que no se pueden controlar: limitaciones de la oferta, situación del mercado de trabajo, crisis económica, etc.

En cambio, los factores internos que sí pueden ser controlados son: formación, tiempo y estrategias de búsqueda de empleo.

En este contexto, la incorporación del *outplacement* como una estrategia permanente de la Gestión del Talento Humano sin lugar a dudas constituirá un aporte para minimizar el impacto para los trabajadores desvinculados, por lo que la presente propuesta se desarrolla con esa orientación.

4.2 Objetivos

- Minimizar los impactos de la desvinculación laboral que deberá afrontar una parte de los trabajadores, como resultado de la fusión proyectada entre ambas empresas.
- Estructurar una propuesta sostenible que permita a cualquier consultora en el futuro contar con el sustento organizacional suficiente para llevar adelante actividades de desvinculación asistida.

4.3 Metodología

Perder el trabajo puede ser impactante para muchas personas y los deja con poca o ninguna motivación para ir hacia adelante. El *Outplacement* ayuda a los colaboradores para su rol futuro exitoso y ver una perspectiva más positiva desde su futuro, sin embargo nada puede igualar la experiencia dolorosa que experimentan los colaboradores que se van en momentos como ese. La compañía puede hacer este proceso un poco menos doloroso, ayudando a los ex colaboradores a evolucionar más fácil y rápidamente de su antiguo puesto de trabajo a uno nuevo y alinearse con las necesidades del mercado para reinsertarse en la fuerza laboral.

La estrategia metodológica que guiará la propuesta de incorporación del *outplacement* como habilidad de la gestión del talento humano en el Grupo será llevada adelante mediante:

- Evaluación del potencial y análisis personal y profesional.
- Preparación y adquisición de técnicas de búsqueda de empleo.
- Búsqueda y seguimiento.
- Incorporación e integración.

4.3.1 Evaluación del potencial y análisis personal y profesional

El despido de personas está acompañado por una enorme turbulencia emocional de parte de los que colaboradores quedan, como de quienes se van. Por eso es importante contar con un programa de orientación profesional, el cual tiene como finalidad la evaluación del potencial, análisis personal y profesional del colaborador.

A pesar de que nadie puede prometer un trabajo garantizado, al inscribirse en el programa de *outplacement* sin duda sitúa al individuo en una mejor posición para buscar un nuevo empleo. Además de ser beneficioso para el colaborador, esto también tiene un impacto muy importante sobre la reputación de la compañía, pues reduce el resentimiento del colaborador despedido y minimiza el impacto de los que quedan.

La pérdida de trabajo es generalmente una crisis importante que afecta con sentimientos de enojo y ansiedad. Un apoyo de este tipo, suele ayudarles a lidiar con estos sentimientos de manera efectiva y permitirles estar más

motivados a moverse hacia un futuro prometedor y aceptar las oportunidades con los brazos abiertos.

Antes de iniciar la búsqueda de un nuevo trabajo el candidato debe contar con cuatro diagnósticos: competencias, personalidad, motivaciones y conocimientos.

El siguiente borrador podría ayudar a diseñar un autodiagnóstico básico para que el trabajador pueda identificar sus fortalezas y debilidades personales

Cuadro N° 6. Matriz de autodiagnóstico de los trabajadores

Autodiagnóstico aplicado en fecha:		
Factores a analizar	Fortalezas	Debilidades
Competencias		
Personalidad		
Motivaciones		
Conocimientos		

Elaboración: María Isabel Montoya Ordóñez

El autoanálisis profesional se basa en el estudio de los logros profesionales y experiencia profesional: valorar resultados, éxitos y fracasos.

Es necesario concretar el potencial y las habilidades en un campo profesional determinado, identificar las habilidades del candidato y las brechas

de formación. Dicho de otra forma, hay que evaluar si está “renovado” en conocimientos.

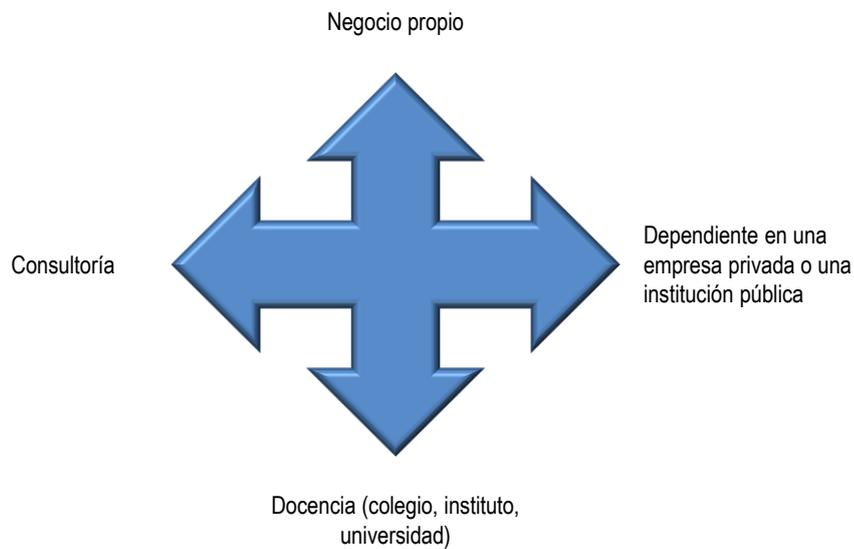
A la vez, es necesario el conocimiento del entorno laboral donde se centra su área de trabajo, de sus intereses, planes de carrera y perspectivas de futuro.

4.3.2 Preparación y adquisición de técnicas de búsqueda de empleo

Un programa de *outplacement* se enfoca en entrenar al ejecutivo en todo lo que necesita para reinsertarse en el ámbito laboral, en un nuevo puesto, iniciando desde los aspectos básicos, si es necesario, hasta cómo venderse de la mejor manera. Otros temas que se incluyen en el proceso son desarrollo de habilidades para la búsqueda de empleo, preparación de entrevistas, evaluación de oportunidades, manejo del flujo de caja familiar, entre otros temas.

El consultor, a más de sus otras funciones, debe ayudar a aceptar el cambio, a enfrentar el desempleo y los prepara para recolocarse con éxito en el menor tiempo posible, en cualquiera de las siguientes opciones: empleo dependiente, negocio propio, consultoría, etc.

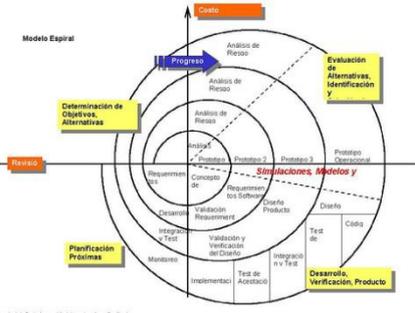
Gráfico N° 1. Las opciones del participante de un programa de outplacement



Elaboración: María Isabel Montoya Ordóñez

Durante esta fase, el candidato debe adquirir las herramientas y habilidades necesarias para llevar a cabo una búsqueda exitosa de empleo. Para ello, es primordial aportar los conocimientos y las competencias para dominar los métodos proactivos de búsqueda de empleo como la elaboración de la hoja de vida y cartas de presentación, el buen uso de las redes de contactos como herramienta de búsqueda de empleo, así como la presentación ante los demás o el manejo de la entrevista de selección, entre otras técnicas de selección de personal.

Además, el consultor debe apoyar al desvinculado, entre otros aspectos, en: estrategias de comunicación, técnicas de negociación, presentación efectiva e identificación de hitos críticos.

<p>Estrategias de comunicación</p> <p>Con estos conocimientos, el participante del programa tendrá mejor definida la organización en la que podría enrolarse o a la que podría pertenecer, una vez desvinculado de la empresa.</p>	
<p>Técnicas de negociación</p> <p>Tanto la negociación directa como la negociación asistida forman parte de las capacidades que el futuro trabajador desvinculado debe desarrollar, de cara a situaciones de conflicto de las cuales pueda obtener algún beneficio, o cooperar con el resto de la organización para mejorar el ambiente o resultados de gestión.</p>	
<p>Presentación efectiva</p> <p>La postura, la claridad de la voz, la comunicación no verbal y otros factores críticos serán expuestos por los facilitadores, a fin de que los participantes mejoren su capacidad de exposición en público.</p>	
<p>Identificación de hitos críticos</p> <p>Permitirá la detección oportuna de riesgos, amenazas y oportunidades que puedan presentarse para los trabajadores desvinculados de la empresa</p>	

Elaboración: María Isabel Montoya Ordóñez

Una encuesta realizada por una de las consultoras líderes en Latinoamérica (DBM), indica que un programa de *outplacement* altamente efectivo generó que de los profesionales recolocados en el 2011 con el apoyo del programa de *outplacement*, el 49% superó su sueldo anterior y 29% lo igualó. El 80% de los ejecutivos se recolocó gracias a la red de contactos y 20% por otros medios. Del total de profesionales recolocados el 10% emprendió un negocio propio y 8% optó por consultoría. Finalmente, de los profesionales recolocados en el 2011, el 51% mejoró su puesto y el 39% lo igualó.

4.3.3 Búsqueda y seguimiento

En esta fase es necesario establecer actividades y fechas además de fijar reuniones con el consultor para analizar la evolución del plan de trabajo.

Se muestra ejemplificando mediante el siguiente esquema:

Fase inicial:	Apoyo actitudinal. Transformación de la situación en positivo; momento de oportunidad.
Fase de diagnóstico:	Sesión grupal e individual. En la primera corresponde a la preparación y herramienta. La segunda al coaching de limitaciones y desarrollo.
Fase de identificación:	Establecimiento del objetivo profesional y empresas de interés.
Preparación del proceso de selección:	Objetivo, fases y entrevista.
Estrategias de búsqueda:	Plan de acción y red de contactos.
Seguimiento y búsqueda activa:	Presentación a empresas.

El objetivo del consultor es apoyar al ejecutivo moderno en adquirir herramientas para mejorar notablemente su empleabilidad, en términos de su desarrollo personal en distintos escenarios laborales y enfrentar con éxito los procesos de selección de personal. Por otra parte, apoyarle en desarrollar competencias para abordar sus propios emprendimientos de negocio.

El camino hasta obtener el puesto de trabajo puede ser extenso y arduo. Es mejor tomar medidas a sabiendas de los distintos pasos a los que se pueden enfrentar en un proceso de selección.

Es verdad que una de las tantas secuelas de la contracción es la significativa reducción de la oferta laboral. Esto hace que la demanda por parte de los candidatos a los puestos laborales disponibles sea mucho más masiva, y a su vez, altamente competitiva.

La metodología y destrezas fundamentales que el consultor debe asesorar al ejecutivo durante un proceso de selección son las siguientes:

- Diseñar un buen currículum: Es la carta de presentación que debe abrir la puerta del candidato entre cientos de postulantes. El currículum debe ser claro y conciso pero a la vez completo, bien redactado, y estructurado, todo para despertar la atención del seleccionador.

- Asistir a la entrevista informado y con buena presencia: Importante es informarse sobre el día y hora de la entrevista además de conocer información inherente al puesto de trabajo, la filosofía, misión, visión y valores de la empresa, y en lo posible, datos como la trayectoria del entrevistador. De igual manera, resulta fundamental presentarse con aspecto fresco y descansado, y vestimenta formal.
- Puntualidad y seguridad: La puntualidad indudablemente es el primer punto a favor del postulante. Algunas empresas hacen parte de su proceso de selección la entrevista grupal como primera instancia y de ser así, generalmente incluirá una presentación personal. Tanto en esta etapa como en la entrevista personalizada se debe evitar signos de ansiedad, éstos pueden demostrar inseguridad al entrevistador. Es importante no caer en actitudes irrespetuosas, como interrumpir a candidatos, entrevistadores o moderadores. Tampoco evitar la mirada y la sonrisa hacia los demás participantes.
- Apreciaciones en la entrevista individual: Con una buena asesoría y cumpliendo a cabalidad las recomendaciones anteriores, el ejecutivo podrá formar parte de la entrevista personal con una imagen auténtica del 80%. El mantener la educación, la humildad

y los modales en todo momento son aspectos que deben perdurar en la entrevista.

El “afectado” debe recibir orientación por parte del consultor desde la perspectiva conductual y de actitudes, a fin de facilitar sus procesos personales de reinserción laboral hacia lo que serán sus potenciales actividades futuras, continuando con su carrera.

Los planes de *outplacement* están estructurados para las distintas expectativas y realidades de las personas.

4.3.4 Incorporación e integración

La última fase coincide con el hecho de encontrar un nuevo empleo. El consultor puede preparar al candidato para una buena adaptación a la nueva empresa. En determinados tipos de programas de *outplacement*, si el ajuste no fuera el adecuado o el contrato terminará antes de lo previsto, entraría en juego, de nuevo, el consultor para continuar con el proceso de búsqueda. Si el contrato de servicios no recoge este aspecto, el programa terminaría en el punto anterior.

4.4. Descripción del *outplacement* como estrategia de la gestión del talento humano en el Grupo

Al llevar adelante un programa de *outplacement*, se debe tomar en cuenta que se trata con trabajadores desvinculados, lo que obliga obrar con

sensibilidad, tacto, preparación, y, lo más importante, hacerlo centro del esquema que provee un proceso estructurado. La manera en la que reaccione una persona la que acaban de despedir, depende exclusivamente de cómo haya recibido el despido. Para lograr que el *outplacement* sea una no solo una estrategia, sino incluso una política en la gestión de talento humano, son recomendables las siguientes prácticas:

Diseñar el plan de transición con la debida anticipación.



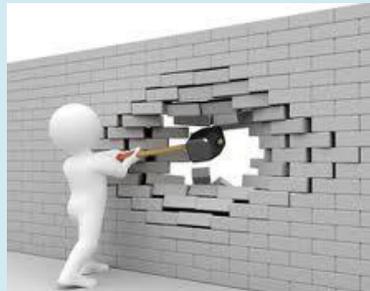
Considerar la reubicación dentro de la misma empresa, antes de proceder a la desvinculación definitiva.



Notificar la desvinculación y apoyar a los afectados en un ambiente favorable a la nueva etapa que deben iniciar tanto el desvinculado como la empresa.



Gestionar el cambio que implicará la medida de desvinculación para el resto de los empleados.



4.4.1. Plan de transición

Diseñar un plan de transición permitirá a los responsables de Gestión del Talento Humano del grupo una evaluación del escenario, así como la reestructuración organizativa antes de comenzar con algún despido individual. Es decir, se debe empezar por modelos manejables, de forma que se reduzca no solo el impacto emocional que implica un despido para los afectados, sino también evitando a la empresa gastos innecesarios. Se deben tener en cuenta las normas legales vigentes, el marco temporal permitido y, lo más importante, los objetivos organizacionales y específicamente los objetivos que guiarán el proceso de fusión. Es posible que se pueda reubicar a algunos empleados en vez de despedirlos. También se podría ofrecer salidas voluntarias en vez de forzarles a que lo hagan. Estas opciones deben ser consideradas por la alta gerencia y los responsables del área de Recursos Humanos, pues se trata de una herramienta estratégica para manejar la moral de los trabajadores, sin descuidar el logro de los objetivos empresariales.

Una consultora especializada en tareas de *outplacement* podría ayudar a la empresa a definir su plan de transición e identificar con objetividad qué puestos de trabajo se debe eliminar por necesidad.

Para administrar eficientemente la salida de una persona es recomendable que en la reunión esté presente el Gerente o Jefe del área, un representante de Nómina y el colaborador a ser notificado. A manera de recomendación se debe tener recopilada toda la información necesaria para que el proceso de desvinculación sea manejado profesionalmente por los ejecutivos de la empresa. Esto incluye desde contar con una sala de reuniones u oficina que garantice la privacidad de la reunión hasta llevar un orden estructurado de la misma.

4.4.2. Considerar la reubicación

Mencionada en el anterior paso, la reubicación es una opción al despido, pero también se puede alternar ambas medidas, dependiendo de cada caso específico. Además, la reubicación o recolocación permite mantener la fidelidad de los trabajadores con talento, capacidad, entusiasmo y otros valores que a la empresa no conviene perder, reasignándolos a nuevos puestos, y aunque sus funciones cambien, no cambiará su compromiso con la empresa. La reubicación permite retener el talento, reduciendo el costo de la reestructuración y fortalece el aprovechamiento de los conocimientos dentro de la empresa. Debe considerarse que se trata de un proceso complejo, pero ésa

y otras aparentes desventajas quedan reducidas al compararlas con lo que se logra.

La opción de reubicación puede jugar un papel positivo en la estrategia de la gestión del talento humano de la empresa para manejar el personal con la más alta efectividad, a la vez que la organización como tal mantiene su imagen ante el público.

4.4.3. Informar y apoyar a los empleados afectados

El proceso de transición de los empleados es un camino plagado de desafíos y no pocos sinsabores. No solo existe una responsabilidad moral tratando al personal despedido con respeto y dignidad, ayudándoles a encontrar una nueva plaza en el mercado laboral con la mayor celeridad posible, sino que existe también una responsabilidad social de hacer lo correcto.

Para mantener la moral y el compromiso de los empleados que permanecen en la empresa, ésta debe demostrar que cuida y apoya a los despedidos. A la vez, la empresa logrará una transición de personal minimizando su exposición a largos y engorrosos procesos judiciales. Si la reestructuración conlleva despidos, la alta gerencia debe tener listo un plan para su notificación, reduciendo lo más posible el impacto psicológico no solo en el personal desvinculado, sino también en los que se mantienen. Una experiencia reciente digna de tomar en cuenta es el despido masivo a fines de 2011 de

varios miles de trabajadores del sector público, que ocasionó no pocos conflictos en las familias de los afectados, sino que la imagen pública del propio gobierno quedó en entredicho, por la connotación en que se dieron estos despidos. La actividad de la alta gerencia es fundamental en este proceso. Una reunión explicando la desvinculación, significa que la empresa logrará los siguientes objetivos: comunicar una decisión, argumentarla con razones claras y objetivas, presentar la decisión como irrevocable, ofrecer apoyo y animar al empleado a emprender acciones positivas.

Los procesos de desvinculación de personal tienen un impacto directo sobre el desempeño presente y futuro de la organización. Por lo tanto, resulta indispensable realizar una planeación detallada del proceso, contemplando todas las variables que tengan una incidencia crítica y, además, concebir un plan de comunicaciones institucionales que permita manejar el proceso de desvinculación con claridad y transparencia al interior y exterior de la organización.

El consultor debe estar dirigido en apoyar:

- Las comunicaciones institucionales
- Las comunicaciones de desvinculación o terminaciones exitosas.

Planeación de las comunicaciones

Consiste en la coordinación del proceso y de las estrategias de comunicaciones. Se definen las diferentes audiencias; se diseñan los discursos,

cartas de salida, manejo de reuniones posteriores a la desvinculación, cartas a las organizaciones relacionadas.

Taller de terminación exitosa

La consultora deberá brindar capacitación a los ejecutivos encargados de la labor de comunicar la noticia de retiro garantizando que el anuncio de desvinculación sea llevado a cabo de forma respetuosa y digna para los afectados y asegurando consistencia en el mensaje organizacional.

Notificación: Acompañamiento en el día de notificación

El día de la notificación a los empleados sobre la reestructuración o desvinculación de uno o más colaboradores, la consultora debe ofrecer asistencia personalizada a las personas afectadas, en los sitios que designe la compañía, mediante reuniones individuales o grupales.

4.4.4. Gestionar el cambio para el resto de los empleados

La empresa debería contratar los servicios de una consultora con experiencia en temas de *outplacement*, pero además podría desarrollar preliminarmente los lineamientos y bases para el diseño e implementación de cambios a gran escala, asegurando que estos cambios estratégicos conduzcan a mejorar el rendimiento de la empresa.

Gestionar el cambio con los que se quedan es un componente esencial para una reestructuración exitosa. Este es un punto de conflicto real para muchas empresas, pues, una vez realizados los despidos, no se puede "volver al trabajo" sin más.

Es necesario lograr que el resto de empleados vuelva a comprometerse con la misión, visión y estrategia del negocio. La productividad debe ser reconstruida. La gestión del cambio, después de una reducción o reorganización, tiene una importancia significativa si la empresa quiere lograr los resultados esperados. El foco debe estar en asegurar que estos cambios estratégicos conduzcan a mejorar el rendimiento del negocio.

4.5 Fases del programa

Conforme se explicó en el subtítulo 2.1.2 del Marco teórico, las fases del programa de *outplacement* son: el balance, el proyecto profesional, el plan de acción, la campaña de búsqueda y el proceso de integración, los que se especifican a continuación.

4.5.1. El Balance

En esta fase, los consultores contratados por la empresa se encargan de identificar las competencias técnicas (desarrollo académico, función, especialización, conocimiento profesional, conocimientos lingüísticos), personalidad (rasgos de carácter, enfoque de la vida, grado de motivación,

autoconfianza, relación con los demás en lo privado y en la vida profesional), adaptabilidad (capacidad de trabajar en equipo, de integrarse y de progresar en un nuevo grupo) trabajador desvinculado, que dentro del programa se denominará candidato, por cuanto se buscará junto a él la generación de estrategias para asumir su nueva realidad. También se buscará la manera en que el candidato pueda desarrollar su potencial profesional, además de sus ambiciones y motivaciones.

4.5.2. El proyecto profesional

En esta fase, se elabora junto al candidato el proyecto y se valoran los resultados, lo que permite mejorar el perfil profesional y en función de la relación oferta-demanda, desarrollar sus potenciales. El proyecto puede ir encaminado en cuatro posibilidades:

- a) **continuidad**, buscando ofertas similares al puesto anterior;
- b) **cambio**, modificando el puesto o el sector;
- c) **ruptura**, analizando todas las variables posibles;
- d) **emprendimiento**, orientando en la creación de un proyecto de negocio.

En esta etapa interviene el psicólogo organizacional, pues se aplican las evaluaciones psicotécnicas y se planifican las actividades de rediseño

profesional individual o colectivo, junto a las acciones para el desarrollo de actividades independientes o salidas por causas naturales (jubilación, anticipada o no).

Las pruebas psicotécnicas son diseñadas para reflejar tanto el nivel de inteligencia, las aptitudes específicas y las capacidades de un candidato, como los rasgos de su personalidad o intereses de manera objetiva.

No todos miden lo mismo, la elección de las pruebas es escogida por el objetivo que se pretende conseguir. Se dividen 3 grupos:

Test de inteligencia en general: Estos podrán medir cual es la capacidad de razonamiento que tiene un candidato en distintas áreas.

TESTS DE INTELIGENCIA

7. IG-2. TEST DE INTELIGENCIA GENERAL. (NIVEL 2)

AUTOR: TEA EDICIONES, S. A.

APLICACIÓN: INDIVIDUAL Y COLECTIVA.

TIEMPO DE REALIZACIÓN: 30 MINUTOS.

EDAD: ADOLESCENTES Y ADULTOS.

FINALIDAD: EVALUACIÓN DE LA CAPACIDAD INTELLECTUAL. PERTENECE AL GRUPO DE TESTS TIPO «OMNIBUS», CON ELEMENTOS QUE PONEN EN EJERCICIO DIVERSAS APTITUDES INTELLECTUALES CUYA PUNTUACIÓN GLOBAL PERMITE UNA RÁPIDA DISCRIMINACIÓN POR MEDIO DE UNA APLICACIÓN COLECTIVA.

MATERIAL: MANUAL, CUADERNILLO DE LA PRUEBA, HOJA DE RESPUESTAS Y PLANTILLA DE CORRECCIÓN.

RESEÑA TÉCNICA: SE TRATA DE UNA PRUEBA DE INTELIGENCIA QUE COMBINA PREGUNTAS DE RAZONAMIENTO (FIGURAS ABSTRACTAS, MATERIAL VERBAL Y SERIES DE NÚMEROS), CON OTRAS DE COMPRENSIÓN VERBAL Y RAPIDEZ O PRECISIÓN PERCEPTIVA. LOS ELEMENTOS QUE LAS VALORAN ESTÁN INTERCALADOS A LO LARGO DE LA PRUEBA, PREDOMINANDO LOS DE RAZONAMIENTO.

EJEMPLO

SEGUIDAMENTE SE PRESENTA UN EJEMPLO DE TEST OMNIBUS, DENOMINADOS DE ESTA MANERA PORQUE CONSTAN DE VARIAS PREGUNTAS DE TIPO MUY DIVERSO.

1. ¿Cuál de estas palabras nos indica lo que es una manzana?
a) legumbre b) árbol c) animal d) fruto
2. ¿Cuál de los siguientes objetos es redondo?
a) coche b) libro c) pelota d) casa
3. Si un folio cuesta tres pesetas, ¿cuántas pesetas costarán dos docenas?
4. ¿Cuál de las siguientes palabras significa lo contrario de vencer?
a) comprar b) perder c) salir d) comer
5. La gasolina es para el automóvil lo que la electricidad es para:
a) la investigación b) la física c) el coche d) el frigorífico
6. La hija del hermano de mi padre es para mí:
a) nieta b) cuñada c) prima d) sobrina
7. ¿Qué significa el refrán: «Un grano no hace granero, pero ayuda al compañero»?
a) que conviene llevarse bien con los compañeros.
b) que hay que ahorrar.
c) que no debemos menospreciar las cosas pequeñas.
d) que debemos ayudarnos los unos a los otros.
8. PEOR es a MALO, lo que MEJOR es a:
a) malo b) bueno c) pésimo d) óptimo e) mediano

360

Fuente: (CANDA MORENO, 1999, p. 360.)

Test de aptitudes específicas: Estos miden el nivel de capacidad para aprender un determinado trabajo y predicen el desempeño futuro. Los distintos tipos de cuestionarios que pueden medir las aptitudes de los candidatos son: capacidad mecánica, aptitudes administrativas, atención y percepción y aptitudes espaciales.

—TESTS DE APTITUDES—

II. TESTS DE APTITUDES

1. ABI. APTITUDES BÁSICAS PARA LA INFORMÁTICA

AUTOR: M^º VICTORIA DE LA CRUZ.

APLICACIÓN: INDIVIDUAL O COLECTIVA.

TIEMPO DE REALIZACIÓN: 56 MINUTOS.

EDAD: DE 16 AÑOS EN ADELANTE.

FINALIDAD: APRECIACIÓN DE LAS APTITUDES NECESARIAS PARA TRABAJAR CON EQUIPOS INFORMÁTICOS. SE TRATA DE UNA BATERÍA DE TESTS ELABORADA CON EL PROPÓSITO DE PROPORCIONAR A LOS PROFESIONALES UN INSTRUMENTO PARA LA EVALUACIÓN DE ASPECTOS APTITUDINALES BÁSICOS PARA LA INFORMÁTICA.

MATERIAL: MANUAL, NORMAS DE APLICACIÓN; CUADERNILLO DE LA PRUEBA Y HOJAS DE RESPUESTA.

RESEÑA TÉCNICA: LA BATERÍA ABI CONSTA DE 6 PRUEBAS INDEPENDIENTES QUE EVALÚAN LOS SIGUIENTES ASPECTOS: COMPRENSIÓN VERBAL, APTITUDES NUMÉRICAS, ATENCIÓN CONCENTRADA, SERIES DE NÚMEROS, CODIFICACIÓN Y DIAGRAMAS. A TRAVÉS DE LA RESOLUCIÓN DE DICHAS PRUEBAS SE VALORAN ASPECTOS COMO LA COMPRENSIÓN DE IDEAS Y DE PROBLEMAS Y CONCEPTOS MATEMÁTICOS, EL RAZONAMIENTO LÓGICO, ETC.

EJEMPLO

A CONTINUACIÓN FIGURAN ALGUNOS ÍTEMS DE DISTINTO GÉNERO QUE PROPORCIONAN UNA IDEA ACERCA DE LA PREDISPOSICIÓN DE UN SUJETO PARA EL ESTUDIO DE LA INFORMÁTICA Y DE LAS CIENCIAS MATEMÁTICAS EN GENERAL.

- Supongamos que disponemos de 10 bolas rojas y de 10 bolas azules. ¿cuántas filas diferentes de 7 bolas podemos componer?
 - menos de 50.
 - menos de 40.
 - entre 50 y 200.
 - 211.
 - no sabe / no contesta.
- Sean $a = 16$ cm; $b = 20$ cm; $c = 43$ cm. Diga cuál de las siguientes afirmaciones es verdadera:
 - existe un solo triángulo con los lados de longitud a , b , c .
 - existe más de un triángulo con los lados de longitud a , b , c .
 - no existen triángulos con los lados de longitud a , b , c .
 - no sabe / no contesta.
- Series de números. Añadir el número que falta:

a) 4	12	20	28	?
a.36	b.34	c.20	d.38	
b) 27	23	19	15	?
a.10	b.12	c.17	d.11	
c) 12	179	149	113	?
a.100	b.90	c.80	d.83	

Fuente: (CANDA MORENO, 1999, p. 361.)

Test de personalidad: Son capaces de medir las diferentes reacciones que puede tener una persona ante determinadas situaciones o ambientes. Estas pruebas se clasifican en: cuestionarios de personalidad, cuestionarios de intereses y pruebas proyectivas.

TESTS DE PERSONALIDAD

III. TESTS DE PERSONALIDAD

1. TEST DE RORSCHACH

AUTOR: H. RORSCHACH Y H. ZULLIGER.

APLICACIÓN: INDIVIDUAL.

TIEMPO DE REALIZACIÓN: VARIABLE.

EDAD: ADOLESCENTES Y ADULTOS.

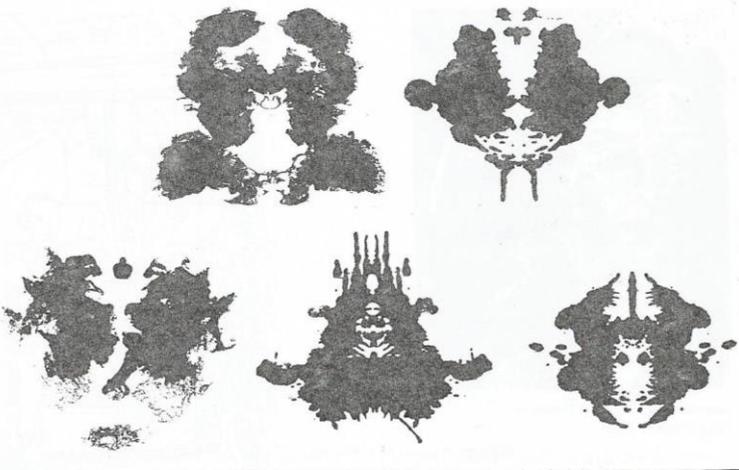
FINALIDAD: APRECIACIÓN DE DIVERSOS ASPECTOS DE LA PERSONALIDAD PROFUNDA. LAS POSIBILIDADES DE UTILIZACIÓN DEL PSICODIAGNÓSTICO DE RORSCHACH SON NUMEROSAS TANTO COMO TEST DE EXPLORACIÓN COMO CON FINES DE INVESTIGACIÓN. RESPECTO DE LOS PRIMEROS, PUEDE APLICARSE EN LA PSICOLOGÍA DEL TRABAJO.

MATERIAL: MANUAL, CUADERNILLOS CON LAS LÁMINAS Y HOJAS DE ANOTACIÓN Y RECuento.

RESEÑA TÉCNICA: EL PSICODIAGNÓSTICO DE RORSCHACH OCUPA UN LUGAR DESTACADO ENTRE LOS TESTS PROYECTIVOS DE LA PERSONALIDAD. LA PRUEBA ESTÁ CONSTITUIDA POR 10 LÁMINAS CON MANCHAS DE TINTA QUE DEBEN INTERPRETARSE POR EL SUJETO. LA VALORACIÓN DE ESTA PRUEBA REQUIERE AMPLIOS CONOCIMIENTOS PSICOLÓGICOS ASÍ COMO EXPERIENCIA PRÁCTICA.

EJEMPLO

A CONTINUACIÓN SE MUESTRAN VARIAS MANCHAS DE TINTA UTILIZADAS EN LOS TESTS DE RORSCHACH.



367

Fuente: (CANDA MORENO, 1999, p. 367.)

Además, en esta etapa la organización puede colaborar con acciones destinadas a empresas afines, e incluso la competencia, mediante la otorgación de certificados, oferta de servicios de los desvinculados, así como otras medidas que den un apoyo efectivo a los afectados. El enfoque tradicional considera, además de la evaluación, el desarrollo de estrategias de autoayuda, habilidades de búsqueda de empleo, uso de la red de contactos personales, retroalimentación y apoyo psicológico. Las intervenciones psicológicas actuales conceden un gran valor al trabajo con la autoestima.

4.5.4. El plan de acción

Este es un plan de carrera, en el que se desarrollan las estrategias de búsqueda en función del proyecto que se hubiera logrado con la participación del trabajador desvinculado, y se elaboran las herramientas de comunicación, se entrena al candidato a afrontar una entrevista de trabajo y cómo responder a las preguntas incómodas a las que será sometido, así como la identificación de objetivos para abordar con éxito la búsqueda del nuevo puesto de trabajo.

Lo recomendable es que el candidato forme parte de un programa de orientación con el propósito que el individuo tenga una serie de sesiones formativas que le ayuden a desarrollar estrategias de comunicación y plan de marketing personal, aprender las habilidades para enfrentarse a una entrevista y negociación, mejorar su posicionamiento en el mercado, esto le ayudará a minimizar su impacto económico, social y personal.

Entiéndase por marca personal la huella que dejamos en los demás. Esa huella es creada con el *branding* personal con diferentes técnicas, o la inteligencia práctica. Básicamente, consiste saber qué decir, cómo, cuándo, dónde y a quién para hacer que las cosas ocurran a favor de nuestra carrera profesional.

Se trata de comprender cuáles son los atributos (fortalezas, capacidades, valores, creencias) que nos hacen únicos y de emplearnos para diferenciarnos de nuestros competidores y de nuestros iguales. En este sentido, la marca personal consiste en comunicar de forma clara la promesa de valor única que ofrecemos como personas a nuestras empresas o a nuestros clientes.

La marca personal tiene tres secciones claramente diferenciadas:

1. Estrategia: definir el talento que te hace distinto, valioso para tu entorno y que te ayudará a alcanzar tus objetivos profesionales.
2. Comunicación: crear un discurso, una historia que comunique ese valor.
3. Canales: saber dónde y cómo estar, on line y off line.

No solo hay que tener las habilidades, y los talentos que se requieren para el trabajo que se realiza, sino tener una imagen y una reputación que responda a eso y que esté bien inscrita en los contactos y relaciones que se

tienen. La marca personal refleja una estrategia basada en talento, reputación en contactos y primordialmente basada en valores. Para tener una marca personal que perdure en el tiempo se debe tener valores que soporten su marca.

Todo lo que se hace y se dice es visto y evaluado permanentemente por otros, las redes sociales juegan un papel primordial. Por tanto un sujeto que no es correcto, que no cumple su palabra, que no se comporta socialmente responsable como persona, como profesional, tarde o temprano su marca personal se ve afectada. Por otra parte, el currículum de los empleados ya no es un documento pdf; la hoja de vida ya está en las redes sociales: Facebook, instagram, linkedin, etc., son usadas como herramientas, hay que revisar qué es lo que tenemos en nuestro perfil en lo que hoy en día está en boga: las redes sociales.

La entrevista es un encuentro que permite medir y evaluar la idoneidad de la candidatura para un puesto determinado. Se trata de averiguar si el candidato cuenta con las aptitudes y experiencia necesarias para aportar una contribución significativa y provechosa para la empresa; si puede encajar en la empresa, según su estilo personal, temperamento y habilidades sociales.

El candidato al momento de enfrentarse a una entrevista de trabajo debe estructurar su discurso en 3 etapas. En la primera se debe mencionar las

capacidades y cualidades, inmediatamente se menciona los objetivos profesionales y finalmente mencionar las características.

4.5.4. La campaña de búsqueda

Una vez terminado el plan de carrera, se eligen las vías de acceso para la búsqueda de ofertas de trabajo en agencias de empleo, así como la evaluación de la conveniencia y viabilidad en la creación de un negocio, responder anuncios prensa y hacer uso de la red de contactos que dispone, de forma que el especialista guía y proporciona al afectado ofertas laborales acordes a su perfil profesional, en un tiempo relativamente breve.

Además, se debe involucrar al entorno del afectado, no solo a sus familiares y amigos, sino también, incluso, a los compañeros de trabajo, explorando las posibilidades existentes en el mercado local, y en casos extremos, en otras ciudades del país, evitando la riesgosa y complicada migración al exterior.

4.5.5. El proceso de integración

Este proceso se da al iniciarse la nueva actividad profesional, en la que algunos consultores hacen un seguimiento, dándola por finalizada al cabo de un año más o menos, o cuando el candidato está plenamente satisfecho e integrado en su nuevo puesto de trabajo. En todo este proceso, como se explicó anteriormente, América Móvil podría contratar los servicios de una

consultora especializada, o bien delegar tales funciones a un empleado de Recursos Humanos.

En todo proceso de *Outplacement*, el candidato tiene el acompañamiento de un consultor, que realiza el seguimiento de su evolución, mediante entrevistas regulares y un asesoramiento muy directo. Además, recibe en seminarios y talleres de capacitación, la formación necesaria para enfrentar con éxito la búsqueda de su nuevo puesto de trabajo, siendo el objetivo prioritario fortalecer a la persona en todo este proceso, desarrollando de manera particular su tolerancia al fracaso.

4.6. Presupuesto del programa

Cuadro N° 1. Presupuesto

Concepto	Unidad	Valor unitario	Total
Honorarios profesionales consultora especializada en <i>Outplacement</i> (total)	20 horas	\$50	\$1.000
Break para participantes	20	\$10	\$200
Videos educativos	4	\$50	\$200
Total			\$1.400

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: María Isabel Montoya Ordóñez, septiembre de 2012.

4.7 Indicadores de evaluación

Indicadores

- 250 empleados desvinculados definitivamente de las empresas antes de la fusión.

- 200 empleados encuentran una nueva plaza en el mercado laboral después de 6 meses de iniciado el programa y su seguimiento.
- 50 empleados cesantes inician un emprendimiento privado.

Medios de verificación

- Contactos frecuentes con los trabajadores, una vez desvinculados y colocados en un nuevo puesto de trabajo.
- Evaluación periódica en los trabajadores que permanecen en la empresa de telecomunicaciones.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

En el presente estudio se verificó la importancia que tiene el *outplacement* para mitigar los efectos de la desvinculación entre los trabajadores afectados.

En la investigación teórica se especificaron los antecedentes históricos, así como las características principales del *outplacement* en el mundo y Latinoamérica, habiéndose determinado que si bien no revierte la nueva situación de un trabajador cesante, tiene la virtud de brindar una nueva visión de una situación que bajo otras circunstancias resultaría catastrófica. Como ejemplo, valga recordar el despido masivo que, bajo la figura de compra de renuncias obligatorias, impulsó el gobierno en la pasada gestión de 2011, y cómo además de resistida, la medida fue ampliamente criticada por sectores opositores e incluso afines al régimen actual.

Con la propuesta desarrollada en el capítulo 4 de esta investigación, se consolidaría el objetivo general de apoyar al departamento de Recursos Humanos y Directivos al momento de efectuar el despido, procurando que la desvinculación sea percibida por el colaborador como un desafío y como una nueva oportunidad, más que como una quiebra o una desgracia.

Además, la tesis alcanzó los objetivos específicos que decían:

- Identificar los orígenes del outplacement, sus etapas generales, tipos y las experiencias en Latinoamérica, así como las características de la desvinculación laboral, su impacto en los trabajadores y la empresa, la responsabilidad social de la empresa, la planeación estratégica en la gestión del talento humano y el marco institucional en el que se desarrolla el estudio.

Este objetivo fue alcanzado, pues en el capítulo 2 se explicaron los orígenes de esta estrategia de gestión, que se remonta a las postrimerías de la Segunda Guerra Mundial, y que después de algunas décadas tuvo una amplia aceptación en los países altamente industrializados, donde la dinámica empresarial demandó un mayor compromiso para con los trabajadores que resulten cesantes como resultado de diversos procesos de adquisición, fusión e incluso cierre de empresas. Es importante destacar que si bien no siempre es posible aplicar un programa de outplacement, lo ideal es hacerlo para mantener una buena imagen corporativa ante la sociedad y ante los trabajadores que se quedan, a la vez que se logra reinsertar laboralmente al trabajador desvinculado.

- Desarrollar un diagnóstico e identificación de la problemática, presentando la descripción del proceso de fusión entre ambas empresas, el mercado de la telefonía en Ecuador.

Este objetivo fue alcanzado al presentar en el Capítulo III los datos más importantes sobre el proceso de fusión, en el que se determinan los puestos

nuevos que la empresa requerirá, así como aquellos puestos que serán suprimidos por este mismo proceso, además de señalar la planta laboral de ambas empresas y el contexto de la telefonía fija y móvil en el Ecuador, que es el mercado en el que se desempeñan estas empresas, y que incluye la entrevista a los responsables de RRHH de una de las empresas involucradas.

- Formular una propuesta coherente con la problemática identificada, consistente en un programa básico de *outplacement*, que considere el diseño de plan de transición, la reubicación, la información y apoyo a los empleados desvinculados, la gestión del cambio para el personal que permanece y la descripción de las fases del programa, entre otros importantes aspectos.

El capítulo IV contiene la propuesta de esta investigación, que parte por la justificación de la misma, la formulación de objetivos, que resumen los propósitos del programa, la descripción de la metodología, que contiene las estrategias apropiadas para el efecto, que son talleres con profesionales en finanzas, mercadotecnia y comportamiento del consumidor, expertos en la generación de iniciativas empresariales, y la participación de psicólogos organizacionales con experiencia en temas de desvinculación asistida, entre otros. También se describen las fases del programa, que consiste en el Balance, el proyecto profesional, el plan de acción, la campaña de búsqueda

y el proceso de integración. Se incluyen en la propuesta del programa y los indicadores de evaluación.

Recomendaciones

- Aplicar la propuesta desarrollada en este estudio, de forma que en el futuro el *outplacement* forme parte de las políticas de Recursos Humanos de la organización, tomando en cuenta que la rotación de personal es parte del sistema de administración de personal.
- Desarrollar investigaciones similares en otras ramas del saber, con lo que se profundizarían los conocimientos sobre el tema con vinculación a la Economía, la Psicología, e incluso el Derecho y otras especialidades universitarias.
- Consolidar eficientemente las políticas empresariales de protección al trabajador, profundizando el compromiso de las instituciones y sus autoridades con este proceso.

BIBLIOGRAFÍA

Acción Empresarial (actual Acción RSE). El ABC de la responsabilidad social empresarial en Chile y en el mundo. Diciembre 2003.

Brooke& Mills. *El ejecutivo visionario*. Edit. McGraw Hill. Colombia 2000.

CHIAVENATO, Idalberto: *Gestión del talento humano*, Edit. McGraw Hill, Colombia, 2004.

Empresa estudiada, *Memoria institucional 2011*, documento de circulación interna en edición digital, Guayaquil, Ecuador, 2011.

Diccionario enciclopédico Larousse, edición 2009, Bogotá, Colombia.

DIEZ DE CASTRO, Emilio; GARCÍA DEL JUNCO, Julio; JIMÉNEZ, Francisca; PERIAÑEZ C., Rafael: *Administración y dirección*, Edit. McGraw-Hill, Interamericana de España, S.A.U., Madrid, 2001.

Ecuador Telecom S.A., *Planeación estratégica organizacional 2010*, documento de circulación interna en edición digital, Guayaquil, Ecuador, 2010.

Guía de Responsabilidad Social, Primera Edición, Quito-Ecuador.

HAMPTON, David R *Administración*. Edit. Mc Graw Hill. 3° edición, México.

JIMÉNEZ CASTRO, Wilburg: *Introducción al estudio de la teoría administrativa*. Edit. Fondo de Cultura Económica. México D.F. 1990.

Lisbona Bañuelos, Ana: *Outplacement*, Universidad Nacional de Educación a Distancia, Madrid, España, 2002.

MONTERO, Juan, *Emprendedores, historias de visión, optimismo y persistencia*, Edit. El Conejo, Quito, Ecuador, 2012.

Ossorio, Manuel, *Diccionario de Ciencias Jurídicas, Políticas y Sociales*, Edit. Heliasta, Buenos Aires, Argentina, 2003.

Revista EKOS, Julio 2011, Quito, Ecuador.

Right Management, Manpowergroup, *El outplacement como parte de su estrategia de talento*, Bussines&TalentAligned, España.

Unión Europea, Libro Verde, 2001.

Vidal & Villouta, *Outplacement, una transición laboral exitosa*, Memoria para optar al título de ingeniero comercial, Universidad del Bío-Bío, Concepción, Chile, 2008

World Business Council on Sustainable Development – WBCSD – 2002.

Zylber, Sabrina, *Estudio de caso de trayectorias ocupacionales: El Ariel Job Center*, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO), capítulo Buenos Aires, Maestría en Gestión y Desarrollo de Programas y Políticas sociales, Buenos Aires, Argentina, 2005, p. 18.

Entrevistas

Psic. Rebeca Paladines, Jefa de Desarrollo Humano, entrevista personal con María Isabel Montoya Ordóñez, en la ciudad de Guayaquil, el 10 de octubre de 2012 a las 17H00

Internet

Fernández, Tania, *Outplacement / Desvinculación asistida / OPC*, en: <http://www.monografias.com>, [Consulta: 1 de agosto de 2012].

Ecuador inmediato, 16/04/2010

<http://www.arearh.com/recursos20humanos.htm>

<http://www.ecg.cl/outplacement.htm>

[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/herramientas administracionmoderna/default.a](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/herramientas_administracionmoderna/default.a), citado por Vidal & Villouta, *Outplacement, una transición laboral exitosa...*, p. 42.

http://www.fernandovigorena.cl/serv_prof/outplacement.php

<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia>

La nueva estructura conceptual de la encuesta de empleo del INEC, en: http://www.inec.gob.ec/c/document_library/get_file?folderId=14608..pdf

Outplacement, en: <http://www.monografias.com/trabajos35/outplacement/outplacement.shtml> [Consulta: 26 de agosto de 2012]

Políticas de Juventud en América Latina: Evaluación y diseño. "Chile Joven", Trayectorias y Resultados del Programa de Capacitación de jóvenes. Juan Carlos Marín- Consultor. www.cinterfor.org.uy, citado por ZYLBER, Sabrina, *Estudio de caso...*, pp. 26-27.

Rebai, Flavia, Invenio, *Programas de Desvinculación Asistida por la Empresa*, 2006. Recurso disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/877/87791709.pdf> [Consulta: 25 de agosto de 2012]

ANEXOS

Anexo 1. Boleta de encuesta

ENTREVISTA

APLICADA A REPRESENTANTES DE RRHH

I. Datos Personales del Entrevistado

1. Nombre
2. Cargo que ocupa
3. Fecha de la entrevista

II. Previsión de desvinculación de trabajadores

1. Durante la presente gestión, ¿existe la posibilidad de desvincular laboralmente a algún o algunos trabajadores?

R. Sí – No.

2. En caso de tener una respuesta positiva a la anterior pregunta, ¿cuál sería el número aproximado de trabajadores a ser despedidos?

R. _____

III. Respecto a los Programas de *Outplacement*:

1. ¿Tiene usted conocimiento del programa de desvinculación asistida, *Outplacement*?

Sí – No

2. En esta organización ¿contrataron alguna vez este programa al desvincular algún trabajador?

3. ¿Es importante para la empresa mantener una buena imagen corporativa ante los ex trabajadores?

Sí – No

4. ¿La empresa se preocupa por el futuro de los trabajadores una vez que termine su relación laboral con la empresa?

Sí – No

5. ¿Cree usted que sería factible para la empresa contratar este servicio, en caso de desvincular a alguno de los actuales trabajadores?

Sí – No

6. ¿Qué factores incidirían en la decisión de contratar o no a una empresa especializada en los procesos de desvinculación asistida *outplacement*?

R.

¡Muchas gracias!

Anexo 2. Boleta de entrevista

ENTREVISTA

APLICADA A REPRESENTANTES DE RRHH

I. Datos Personales del Entrevistado

1. Nombre
2. Cargo que ocupa
3. Fecha de la entrevista

II. Previsión de desvinculación de trabajadores

1. Durante la presente gestión, ¿existe la posibilidad de desvincular laboralmente a algún o algunos trabajadores?

R. Sí – No.

2. En caso de tener una respuesta positiva a la anterior pregunta, ¿cuál sería el número aproximado de trabajadores a ser despedidos?

R. _____

III. Respecto a los Programas de *Outplacement*:

1. ¿Tiene usted conocimiento del programa de desvinculación asistida, *Outplacement*?

Sí – No

2. En esta organización ¿contrataron alguna vez este programa al desvincular algún trabajador?

3. ¿Es importante para la empresa mantener una buena imagen corporativa ante los ex trabajadores?

Sí – No

4. ¿La empresa se preocupa por el futuro de los trabajadores una vez que termine su relación laboral con la empresa?

Sí – No

5. ¿Cree usted que sería factible para la empresa contratar este servicio, en caso de desvincular a alguno de los actuales trabajadores?

Sí – No

6. ¿Qué factores incidirían en la decisión de contratar o no a una empresa especializada en los procesos de desvinculación asistida *outplacement*?

R.

¡Muchas gracias!

Anexo 3. Documentación interna relativa a los proceso de fusión

CRECIMIENTOS Y MOVIMIENTOS ESTRUCTURALES DE FUSIÓN

En este documento se detalla todos los crecimientos y/o movimientos autorizados y aquellos que se encuentran en un proceso de revisión y aprobación.

PRESIDENCIA EJECUTIVA

No existe cambio en estructura enviada en número de plazas.

ASEGURAMIENTO DE INGRESOS

- Seguridad Informática:

Crecimiento de 2 plazas de Ingenieros para La empresa.

JURIDICO REGULATORIO

No existe cambio en estructura enviada en número de plazas.

COMERCIAL

De la estructura enviada considerar los siguientes crecimientos:

Mercadeo:

- Crecimiento de 2 plazas de analistas para la empresa para UIO

Soluciones Empresariales:

- Crecimiento de 1 plaza de Jefe para la empresa para UIO.

NEGOCIO FIJO

Se adjunta estructura, adicionalmente considerar lo anotado:

Se mantienen 150 personas eventuales en la empresa de telefonía fija en las ciudades de Quito (75 personas) y Guayaquil (75 personas) con el cargo de Ejecutivo de Venta Corporativo.

SERVICIO AL CLIENTE

- Centros de atención al cliente:

No existen cambios

- Calidad de Servicio:

Crecimiento de 1 plaza de Gerencia para la empresa.

Reutilización de 2 plazas de Contact Center para crear plazas en Calidad (todas son plazas de la empresa).

Movimiento de 35 plazas del Contact Center a Calidad de Servicio (todas son plazas de la empresa).

- Dirección de Servicio al Cliente:

Reutilización de 1 plaza de Contact Center para crear nuevo plaza de Coordinador.

TECNICO

No existe cambio en la estructura enviada en número de plazas

SISTEMAS

No existe cambio en la estructura enviada en número de plazas

FINANCIERO - ADMINISTRATIVO

No existe cambio en la estructura enviada en número de plazas

RECURSOS HUMANOS

Considerar 2 plazas de crecimiento para la empresa.

