

SISTEMATIZACIÓN DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL

DESVINCULACIÓN LABORAL ASISTIDA EN CURTIMBRES DE ITAGUI S.A.S



AUTOR

LEIDY VIVIANA BERNAL FLOREZ

UNIMINUTO
Corporación Universitaria Minuto de Dios

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y SOCIALES

PROGRAMA DE PSICOLOGÍA

BELLO

2015

Tabla de contenido

	Pág.
Introducción	6
1. Ver	9
1.1 Descripción de la agencia de práctica	9
1.1.1. Misión	9
1.1.2. Visión	9
1.2 Descripción del campo ocupacional de la Psicología Organizacional	10
1.3 Descripción del rol del psicólogo Organizacional	11
1.3.1 Funciones del psicólogo en formación	11
1.3.2. Funciones que corresponden al área de psicología organizacional:	11
1.3.3. Funciones en apoyo al área administrativa:	14
1.4 Descripción y conceptualización de las problemáticas observadas	15
2. Juzgar	17
2.1. Diagnóstico	17
2.2. Marco referencial	18
2.2.1. Marco Legal	18
2.2.2. Marco Histórico	21
2.2.3. Marco teórico	24
2.2.3.1. Desvinculación laboral Asistida	25
2.2.3.2. Jubilación y prejubilación	27
2.2.3.2.1. Jubilación	27
2.2.3.2.2. Prejubilación	29
2.2.3.3. Duelo Laboral	30
2.2.3.4. Gestión del cambio	31
2.2.3.5. Técnicas de búsqueda de empleo	35
2.2.3.6. Taller reflexivo	38
2.2.3.7. Foro	41
2.2.3.8. Asesorías Psicológicas	41
2.2.3.9. Capacitación	42
3. Hacer	46

3.1 Descripción de la estrategia de intervención	46
3.2 Justificación de la estrategia de intervención	47
3.3 Objetivos de la estrategia de intervención	49
3.3.1 Objetivo general	49
3.3.2 Objetivos específicos	49
3.4 Actividades a desarrollar	50
3.4.1 Cronograma de actividades	1
4. Devolución Creativa	2
Referencias	10
Anexos	14

Lista de tablas

Tabla 1. Margo Legal.	18
Tabla 2. Cronograma de la investigación	1
Tabla 3. Evaluación cumplimiento de objetivos	2

Lista de anexos

Anexo A. FORMATO DE ASISTENCIAS	14
Anexo B. EVIDENCIAS TALLERES REFLEXIVOS	15
Anexo C. CONSENTIMIENTO INFORMADO ASESORIA PSICOLOGICA INDIVIDUAL	18

Introducción

Cualquier organización tiene en su agenda, de manera permanente, metas que le permiten desarrollarse e ir a la par de las demandas regionales, nacionales e internacionales. Estas directrices que guían los procesos, facilitan trazar objetivos para obtener excelentes resultados a futuro. En este aspecto es donde puede destacarse la gestión del cambio, la realización de planes de capacitación que puedan aportar al mejoramiento de problemáticas específicas detectadas en una compañía y, de ser necesario, acudir a la implementación de estrategias de desvinculación laboral asistida. Cuando una organización se piensa a futuro y establece las prioridades o focos de interés desde sus necesidades puede disminuirse el impacto en los empleados, administrativos y demás comunidad afectada por la problemática. "Planear es la función que tiene por objetivo "fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y números necesarios para su realización" (Reyes, 1996, p.165).

Es por esto que el presente trabajo muestra todo el proceso llevado a cabo en la intervención realizada desde la práctica profesional en el campo de la psicología organizacional, en la compañía en cuestión. En él se incluye el proceso de diagnóstico desde el ver, el juzgar, el actuar y la devolución creativa llevada a cabo en la organización, propuestos desde un enfoque praxeológico pedagógico. Este enfoque le concede una importancia especial a los actores sociales como sujetos de conocimientos, a partir de sus experiencias y prácticas en comunidad. La importancia de este tipo de enfoque es la comprensión de una acción transformadora que se da a través de la investigación, aportando a su mejoramiento a partir de la práctica académica.

El contenido del trabajo incluye toda la organización de la información recolectada desde la llegada a la agencia de la práctica y de la intervención posteriormente realizada. En él se muestran los cambios ocurridos durante la ejecución del proyecto, los factores que intervinieron, los resultados y las lecciones aprendidas que deja el proceso.

En este documento se podrán encontrar, en los diferentes capítulos, los apartes y conclusiones más importantes del trabajo, enfocados en cuatro momentos: ver, juzgar, actuar y devolución creativa, como se manifestó anteriormente. En dichos momentos se logra exponer la dinámica de la compañía donde se elabora la sistematización, una problemática evidenciada dentro de la empresa intervenida y las acciones llevadas a cabo. En una etapa posterior, se entregarán los resultados al Director del Recurso Humano y de Gestión Administrativa de Curtimbres de Itagui S.A.S.

Finalmente, tras los análisis realizados, puede afirmarse que el reto de las organizaciones y de los administradores es reconocer cuáles son las necesidades, las fortalezas y los focos de interés para llevar a la empresa al éxito. Aspectos como la sostenibilidad y el direccionamiento deben estar presentes en todo momento, ya que garantizarán la permanencia de la empresa y el equilibrio entre lo deseado y lo que se va alcanzado de forma continua. La planeación, la gestión del cambio, la realización de planes de capacitación en momentos adversos, aportarán al mejoramiento en la calidad de la compañía, del trato digno de los empleados y del posicionamiento a nivel local o nacional; igualmente, la empresa debe reconocer el entorno en el cual se desarrolla, ya que esto favorece la selección de las estrategias adecuadas o, en su defecto, la necesaria adaptación al cambio.

1. Ver

En el siguiente apartado, se pretende realizar una descripción general de la institución que se intervino a través de la práctica profesional. Igualmente del campo ocupacional de actuación, de la descripción del rol del psicólogo y de algunas problemáticas observadas en la llegada a la agencia de práctica. Esto permitió conocer información específica de la compañía, su trayectoria, sus funciones y el desarrollo empresarial a nivel industrial, tanto nacional como internacional, sus políticas y su desempeño.

1.1 Descripción de la agencia de práctica

Curtimbres de Itagüí S.A.S, fue fundada en 1926. La larga trayectoria de la compañía le ha brindado una extensa y profunda experiencia en el proceso de transformación del cuero bovino. Esta experiencia les permite satisfacer las necesidades de los clientes nacionales e internacionales con una calidad de producto y servicio constante.

1.1.1. Misión

Como misión, se encuentra que el cuero es la esencia, sostenibilidad y satisfacción de los clientes, su compromiso.

1.1.2. Visión

La visión de Curtimbres de Itagüí S.A.S consiste en que para el 2016 se afianzará su posición como líder en innovación, tecnología, calidad y satisfacción al cliente, tanto en el mercado

nacional como en el internacional, siendo amigable con el ambiente y contribuyendo al crecimiento del país y demás partes interesadas.

Para el cumplimiento de la misión y visión y el logro de la sostenibilidad por tantos años en el mercado, esta empresa se fundamenta en algunos valores como el eje de su vida. La administración menciona que gracias a ellos han logrado mantenerse tan bien posicionados y destaca como sus principales valores la honestidad, la responsabilidad, el respeto, el trabajo en equipo, la disciplina, la comunicación, la calidad, el orden y aseo, un gran sentido de pertenencia y la competencia..

1.2 Descripción del campo ocupacional de la Psicología Organizacional

La práctica realizada, estuvo enfocada en el campo organizacional, puesto que las funciones desempeñadas en Curtimbres de Itagüí S.A.S son básicamente en pro del bienestar de los integrantes de la compañía. La Organización Mundial de la Salud (como se citó en CONCEPTO, 2013) expone que hay tres niveles de bienestar: bienestar físico, mental y social. En una organización se puede ver afectados estos tres niveles, ya sea positiva o negativamente, esto a raíz de la interacción diaria entre los individuos que la componen.

La motivación, el liderazgo, la comunicación, la productividad, la toma de decisiones y la satisfacción laboral, también hacen parte de la psicología organizacional. Según Fumham (2001), la psicología organizacional es el estudio de la forma en que las personas reclutan, seleccionan, socializan; de cómo están estructuradas formal e informalmente en grupos, secciones y equipos, y de cómo surgen así los líderes. También de cómo influyen las organizaciones en los pensamientos, sentimientos y comportamientos de todos y cada uno de los trabajadores.

Según las psicólogas Peralta y Sierra (2013), el psicólogo organizacional es un profesional con capacidad de sustentar teórica, conceptual y metodológicamente su quehacer en los diferentes escenarios de las organizaciones y del trabajo, así como soportar sus acciones en el conocimiento científico producto de las investigaciones realizadas en el área, para evaluar, diseñar, liderar e implementar proyectos de gerencia y gestión humana, que permitan alcanzar las metas organizacionales y sociales e incrementar el bienestar psicológico y la calidad de vida de las personas en el contexto laboral y organizacional.

1.3 Descripción del rol del psicólogo Organizacional

En la agencia de práctica en la cual se llevó a cabo este proyecto no hay un psicólogo profesional, por lo tanto las funciones del área de psicología las lleva a cabo únicamente el psicólogo en formación, bajo la supervisión y dirección del Director de Recursos Humanos y con el acompañamiento del asesor académico.

1.3.1 Funciones del psicólogo en formación

Las funciones realizadas por el psicólogo en formación, buscan básicamente el bienestar del personal de Curtimbres de Itagüí y con esto el buen funcionamiento de la compañía; se derivan en dos tipos: apoyo a las áreas administrativas y las propias de la psicología organizacional. A continuación se describen las funciones específicas:

1.3.2. Funciones que corresponden al área de psicología organizacional:

- Realización de visitas domiciliarias: Se realizan a trabajadores que están vinculados en Curtimbres y desempeñan un “cargo crítico” (personas que laboran en áreas donde se

requiere personal que cumpla con estrictas medidas de seguridad y fiabilidad para la empresa), en dichas visitas se busca indagar por la estructura y dinámica familiar, evaluar el entorno en el cual vive el empleado, y con esto determinar que sea una persona apta para ocupar un cargo crítico.

Algunos ejemplos de los cargos críticos son: personal del Área de Despacho, quienes son los trabajadores que tienen acceso directo al empaque de mercancía (tanto nacional como internacional) y estos podrían intervenir dicha mercancía con drogas, cambio de mercancía, apropiación ilegítima de material de la empresa, entre otros; también se le denomina cargo crítico al personal que opera como Montacargas, ya que una persona desequilibrada emocionalmente además de afectarse a sí misma y la producción de la empresa, podría implicar a otros trabajadores por malos manejos de la maquinaria; Directores de Producción, Administrativos y Profesionales de Recurso Humano, también son catalogados como cargos críticos, pues estas personas por tener cargos que son jerárquicamente de mayor nivel, pueden influenciar a los trabajadores de forma negativa, optar por enriquecimientos ilícitos, hacer uso de tráfico de influencias y/u otorgar información confidencial a agentes externos a la compañía.

En Curtimbres se cuenta con 48 cargos críticos.

- Realización de pausas activas cognitivas: Están dirigida a todo el personal de la planta de producción, el objetivo es disminuir el estrés laboral; se realizan talleres reflexivos o dinámicas en las cuales los trabajadores salgan de su rutina laboral.

- Diseño e implementación de proyectos que tengan como objetivo ayudar al bienestar del empleado como: programación de capacitación, realización de encuestas de clima y satisfacción laboral.
- Selección de practicantes: se realiza mediante entrevistas semi-estructuradas y finaliza con la realización del informe de selección. Además se realiza un seguimiento al desempeño de los aprendices y del personal requerido en la organización.
- Participación en el comité de convivencia laboral: este comité se conforma por una medida preventiva del acoso laboral, que contribuye a proteger a los trabajadores contra los riesgos psicosociales que afectan la salud en los lugares de trabajo, según las resoluciones número 00000652 y 0001356 de 2012 del Ministerio de Trabajo. Según estas resoluciones todas las empresas, de carácter público o privado, deben contar con un comité de convivencia laboral. El rol que cumple el practicante de Psicología en este comité es proponer ideas para la prevención de toda clase de acoso laboral que se manifieste dentro de la compañía, esto con el fin de velar por el bienestar emocional de los trabajadores.
- Trabajo de la mano de Salud Ocupacional como grupo interdisciplinario, fomentando y promoviendo la salud no solo física, sino también mental del trabajador. En el apoyo se hace acompañamiento en la aplicación de pruebas de alcohol y drogas, seguimiento, según sean los resultados y, apoyo a la organización de la Semana de la Salud.
- Programación y realización de eventos con el ánimo de promover el bienestar laboral. Algunas de estas son para integración de los empleados y sus familias. En las actividades se implementan dinámicas tanto de conocimientos y pertenencia hacia la empresa.

- Realización de inducción a personal nuevo que ingresa al Área Administrativa de la organización, buscando desde el área de Psicología un proceso de desarrollo integral.

1.3.3. Funciones en apoyo al área administrativa:

- Revisión de lista Siri Clinton y antecedentes Judiciales: Se lleva un seguimiento de antecedentes judiciales de todos los trabajadores que ingresan a la empresa. Esta revisión se actualiza anualmente, a través de un sistema de seguridad de la compañía llamada BASC.
- Realización del boletín informativo “Curtinotas”, en el cual se pueden desarrollar temáticas que ayuden al crecimiento personal de los empleados y al bienestar de los mismos. Se elabora mensualmente y se obtienen aportes de diversas áreas.
- Actualización de habladores de planta, buscando concienciar a los trabajadores, por medio de lecturas reflexivas, y en casos específicos brindar información de interés que remite la administración.
- Realización de informes de evaluaciones de satisfacción por parte de los jefes inmediatos sobre los practicantes seleccionados.

1.4 Descripción y conceptualización de las problemáticas observadas

En Curtimbres de Itagüí S.A.S, como en cualquier compañía, se encuentran diversas problemáticas; sin embargo cabe aclarar que la situación que afronta en este momento es particular. Aunque inicialmente se había priorizado otra problemática, la cual consistía en darle una organización más eficiente a la selección de practicantes, con un fortalecimiento de la evaluación de características personales, y en la cual se estaba trabajando desde el II semestre del 2014, surgió y se priorizó otra, esto a partir del día 10 de Marzo del presente año, cuando se emitió el comunicado del cierre de la agencia por motivos de traslado de ciudad. Por lo anterior se modificaron algunas funciones en la práctica del psicólogo en formación y, por lo tanto, la sistematización de la misma.

Los sucesos arrojan diversas problemáticas, tanto para los trabajadores como para la empresa. Esta, aunque se somete a un traslado y no a un cierre total, también debe asimilar cambios, con ello expone sus recursos económicos, sociales y políticos, pues el tener que desvincular al personal implica gastos, el sometimiento ante la comunidad por posibles señalamientos de sus antiguos integrantes y esto podría afectar la imagen de la empresa. La probabilidad que la reestructuración en la otra sede no funcione como se pretende es otro de los riesgos y esto, a futuro, puede debilitar la producción y por ende su economía.

Otra de las características que se destaca en esta situación, es el hecho de que la empresa también pretende trasladar cierta parte de su personal a Barranquilla (a su otra sede). Si el traslado no es evaluado adecuadamente, podría implicar malas decisiones, debido a que el cambio que se aproximaría sería drástico y podría influir negativamente en la adaptación al

nuevo ambiente. Con ello también es posible que se presente desmotivación o deserción laboral, conduciendo a una desestabilidad emocional, cultural, social y económica para los empleados y un incremento de gastos para la compañía.

Los acontecimientos también permiten resaltar la problemática de la desvinculación de su personal de la sede de Itagüí, ya que Curtimbres había brindado una estabilidad laboral a sus trabajadores a través del tiempo. Asimilar el cambio no es fácil para todos los impactados por esa nueva dinámica laboral y es por esto que surgen sentimientos y emociones de tristeza, miedo, angustia, incertidumbre y enojo, ya sea hacia directivos, jefes, compañeros, comunidad, o hacia sus propias familias.

2. Juzgar

A continuación, se presenta la problemática escogida que se pretende intervenir a través de la práctica profesional. Este apartado hace referencia a la presentación puntual de la problemática que se priorizó en la agencia de práctica. En este sentido, no se trata de juzgar la organización, ni de hacerle un señalamiento por su problemática, sino de hacer posible la presentación y el reconocimiento de las situaciones que se han logrado detectar y que, a través de la intervención pueden ser susceptibles de mejoras, buscando los planes y estrategias adecuadas para lograrlo.

2.1. Diagnóstico

Se decidió priorizar la desvinculación del personal, puesto que abordarla puede beneficiar tanto a los trabajadores como la compañía. Inicialmente, es pertinente mencionar que durante el lapso que va después del comunicado del cierre, los trabajadores han manifestado afecciones emocionales tales como ansiedad, preocupación, dispersión, opiniones negativas y conflictos con los directivos y jefes. Debido a esto, también se percibe el incremento de ausentismo y la severidad en los accidentes laborales.

A pesar de que la entrega del terreno de la empresa está pactado para el 12 de diciembre del presente año, y que el supuesto es que la producción continuaría hasta septiembre u octubre, se ha evidenciado la reducción progresiva de trabajadores (entre el 10 de marzo y el 10 de abril, se estima que el 14.2% de los trabajadores se han retirado, ya sea por renuncia o terminación de contrato), causando consigo en una cantidad significativa de trabajo para quienes continúan en la compañía y, por ende, un afloramiento de dificultades laborales por el exceso de trabajo.

Según entrevistas realizadas a varios de los trabajadores de la compañía, la problemática afecta tanto al personal administrativo, como al personal operativo. Desde este punto de vista, se considera importante la realización del proyecto de Desvinculación Laboral Asistida, ya que con ello, se puede apoyar, acompañar y capacitar a los trabajadores adecuadamente durante su retiro, buscando crear estabilidad emocional; la empresa obtendría un rendimiento adecuado en la productividad hasta el momento del cierre definitivo; así se beneficiarían ambas partes.

2.2. Marco referencial

2.2.1. Marco Legal

A continuación se presenta un resumen de las leyes, decretos y ordenanzas que sirven de apoyo para la siguiente intervención, desde los presupuestos legales, conceptuales y procedimentales. De cada una de ellas, se extraen los artículos, definiciones o procesos fundamentales y que sirven para las actividades, consultas y soportes del presente trabajo:

Tabla 1. Margo Legal.

Norma Consultada	Extractos
Ley 100 de 1993	<p>"Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones". De esta ley es importante destacar todas las directrices sobre la jubilación, en todos los casos que se presentan, por invalidez, por vejez, por enfermedad. Igualmente, se consagran en el Artículo 161 los deberes para los empleados, entre los que se pueden destacar: garantizar un medio laboral sano, que permita prevenir los riesgos de trabajo y enfermedad profesional, mediante la adopción de los sistemas de seguridad industrial y la observancia de las normas de salud ocupacional y seguridad social.</p> <p>En el Libro cuarto de la presente ley, se plantean los servicios sociales complementarios, donde se destacan para los ancianos, desempleados y otros casos especiales que se presentan.</p> <p>En el Artículo 262, se plantean los servicios</p>

	<p>complementarios para la tercera edad, en tanto el Estado, a través de sus autoridades y entidades y con la participación de la comunidad y organizaciones no gubernamentales prestarán servicios sociales para la tercera edad conforme a lo establecido en los siguientes literales:</p> <p>a) En materia de educación, las autoridades del sector de la educación promoverán acciones sobre el reconocimiento positivo de la vejez y el envejecimiento;</p> <p>b) En materia de cultura, recreación y turismo, las entidades de cultura, recreación, deporte y turismo que reciban recursos del Estado deberán definir e implantar planes de servicios y descuentos especiales para personas de la tercera edad, y</p> <p>c) El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social promoverá la inclusión dentro de los programas regulares de bienestar social de las entidades públicas de carácter nacional y del sector privado el componente de preparación a la jubilación.</p>
<p>DECRETO 1567 DE 1998 (agosto 5)</p>	<p>Por el cual se crean el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado. En este decreto, se halla la definición de capacitación que se tuvo en cuenta para el proceso de intervención:</p> <p>Artículo 4º.- Definición de capacitación. Se entiende por capacitación el conjunto de procesos organizados, relativos tanto a la educación no formal como a la informal de acuerdo con lo establecido por la ley general de educación, dirigidos a prolongar y a complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, a la mejor prestación de servicios a la comunidad, al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal integral. Esta definición comprende los procesos de formación, entendidos como aquellos que tienen por objeto específico desarrollar y fortalecer una ética del servicio público basada en los principios que rigen la función administrativa.</p> <p>Igualmente, en el Artículo 6 se plantean los principios rectores de la capacitación y, en el literal b. La integralidad: La capacitación debe contribuir al desarrollo del potencial de los empleados en su sentir, pensar y actuar, articulando el aprendizaje individual con el aprendizaje en equipo y el aprendizaje organizacional.</p>

Decreto 2245 de 2012.	<p>Por el cual se reglamenta el inciso primero del párrafo 3° del artículo 33 de la Ley 100 de 1993, modificado por el artículo 9° de la Ley 797 de 2003.</p> <p>En él se plantean los objetos y ámbitos de obligación sobre el momento del retiro de los trabajadores y las inclusiones la nómina de pensiones. Igualmente, se destacan los retiros por causa justa y las disposiciones necesarias en estos casos.</p> <p>Artículo 1°. Objeto y Ámbito de Aplicación. El objeto del presente decreto es establecer las medidas que garanticen que no se presente solución de continuidad entre el momento del retiro del servicio del trabajador del sector público o privado y su inclusión en nómina de pensionados y sus disposiciones aplican a los empleadores de los sectores público y privado y a las administradoras del Régimen de Prima Media con Prestación Definida y del Régimen de Ahorro Individual con Solidaridad.</p> <p>Artículo 2°. Obligación de Informar. Las administradoras del Sistema General de Pensiones o las entidades competentes para efectuar el reconocimiento de pensiones de vejez, cuando durante dicho trámite no se haya acreditado el retiro definitivo del servicio oficial y una vez profieran y notifiquen el acto de reconocimiento de la pensión, deberán a más tardar dentro de los diez (10) días siguientes comunicar al último empleador registrado el acto por el cual se reconoce la pensión, allegando copia del mismo.</p> <p>Artículo 3. Trámite en el Caso de Retiro con Justa Causa. En caso que el empleador haga uso de la facultad de terminar el contrato de trabajo o la relación legal o reglamentaria, para garantizar que no exista solución de continuidad entre la fecha de retiro y la fecha de la inclusión en la nómina de pensionados, el empleador y la administradora o entidad reconocedora deberán seguir el siguiente procedimiento:</p> <p>a) El empleador deberá informar por escrito a la administradora o a la entidad que efectuó el reconocimiento de la pensión, con una antelación no menor a tres (3) meses, la fecha a partir de la cual se efectuará la desvinculación laboral, allegando copia del acto administrativo de retiro del servicio o tratándose de los trabajadores del sector privado, comunicación suscrita por el empleador en la que se indique tal circunstancia. La fecha en todo caso será la del primer día del mes siguiente al tercero de antelación.</p> <p>b) La administradora o la entidad que efectuó el</p>
-----------------------	---

	reconocimiento de la pensión, dentro de los diez (10) días siguientes a la fecha de recibo de la comunicación de que trata el literal anterior, deberá informar por escrito al empleador y al beneficiario de la pensión la fecha exacta de la inclusión en nómina general de pensionados, la cual deberá observar lo dispuesto en el literal anterior. El retiro quedará condicionado a la inclusión del trabajador en la nómina de pensionados. En todo caso, tratándose de los servidores públicos, salvo el reconocimiento de la pensión de sobrevivientes y las excepciones legales, no se podrá percibir simultáneamente salario y pensión
--	--

Fuente: propia del autor

2.2.2. Marco Histórico

La desvinculación laboral asistida (outplacement), tiene una historia de más de sesenta años en la actualidad. Sus primeras manifestaciones se destacan en el trabajo de psicólogos industriales en el desarrollo de diversas estrategias y actividades de apoyo y orientación destinadas a facilitar la búsqueda inteligente de un nuevo empleo para las personas despedidas. En este sentido, se buscaba que el periodo de desempleo, fuera lo más reducido posible y no tan traumático para los empleados que lo vivían (López, 1997). El progreso de todas las estrategias, ha llevado en la actualidad, a comprender la desvinculación como parte natural del ciclo profesional, más que un hecho aislado (Vermot-Gaut, como se citó en López, 1997).

El outplacement, se remonta en su utilización, a los Estados Unidos, entre los años sesenta y setenta, donde se empiezan a considerar estrategias de gestión y de responsabilidad corporativa en la desvinculación de los empleados. Sin embargo, hay algunas discrepancias en torno a su ciudad de origen:

Unos dicen que fue en Nueva York, en 1969, cuando una empresa de consultoría llamada "Think", decidió ayudar a recolocar a unos directivos que fueron despedidos de una

compañía. Otros opinan que la primera operación importante de outplacement la llevó a cabo un headhunter (literalmente "cazador de cabezas"), que recolocó a los 1.400 empleados científicos y técnicos, que le sobraban a la NASA en los años 70 (Valls, s.f., p.1).

Como lo afirma Martínez (2013), los primeros en proporcionar los servicios de outplacement, fueron los headhunters¹ o cazatalentos. Al considerar los buenos resultados que están alcanzando y la creciente demanda de sus servicios, algunos de estos headhunters, reconvertidos a outplacement empezaron a recopilar en manuales, la metodología que utilizaban. Así, se inicia entonces por todo el mundo, la expansión de esta actividad y se empiezan a escuchar las técnicas y procesos utilizados en otros continentes. Inicialmente, se impacta a Inglaterra, Alemania y más tarde a Francia, Italia y Escandinavia. Inicialmente, todas las técnicas eran implementadas únicamente para los directivos, en tanto se consideraba que esto podía aportar a la indemnización por despido, en la mayoría de los casos por el reconocimiento a la buena labor.

Al principio se aplicaba sobre todo a expatriados de multinacionales, a los que se consideraba conveniente proporcionar un trabajo en su país de origen a través de la estructura internacional de las empresas multinacionales de Outplacement implantadas en varios países. En España se empieza a utilizar el Outplacement en los años ochenta a través de Licencias de uso de metodología otorgadas por empresas norteamericanas de Outplacement convertidas ya en multinacionales de este sector (Martínez, 2013.p.19).

¹El término inglés headhunter es traducido al español por "cazatalentos", si buscamos esta palabra en el diccionario de la RAE obtenemos como definición: "Persona dedicada a buscar individuos idóneos para ser contratados por compañías necesitadas de ellos." Cazatalentos o headhunter es un profesional encargado de encontrar candidatos adecuados a una vacante laboral o puesto de trabajo. Por lo tanto, reciben un papel fundamental en el proceso de selección de personal y, a la vez, en la búsqueda de empleo.

Para el caso de Colombia, la problemática por la gran cantidad de personal que se despiden en las organizaciones, no es ajena al entorno mundial. Aunque ha sido introducida hace pocos años, se viene implementando la desvinculación laboral asistida como alternativa para aquellas empresas que reconocen en el recurso humano un valor agregado fundamental. La recesión económica y la crisis empresarial en la década de los 90, trajo consigo una apertura económica a todas las empresas nacionales; y este acontecimiento fue la entrada para empezar a hablar de Outplacement en Colombia. Tras la apertura económica, las empresas nacionales tuvieron que empezar a afrontar los cambios que se daban en las compañías, todo esto, con el fin de lograr inserción y posicionamiento en el mercado mundial. Las primeras empresas que incursionaron en cambios radicales y en el mejoramiento de las estrategias al interior de las organizaciones, fueron las del sector químico farmacéutico. Una empresa que se destacó en este proceso, fue la Human Transition Management, que desde 1997 inició operaciones en Colombia. Al poco tiempo, se convirtió en corresponsal de la firma multinacional Righy Management Consultants, especialista en Outplacement (El empleo, s.f.).

Desde sus inicios, la desvinculación laboral asistida, tomó los nombres de *decruiement* o *dehired*, sin embargo, rápidamente fueron sustituidos por otros, y se atribuye a North D, el principal exponente y acuñador de la expresión *Outplacement*. Al traducir esta expresión, se obtiene a cambio *desvinculación* y cuando se quiere expresar el programa llevado a cabo, se define como desvinculación asistida (Rodríguez-Kabana, como se citó en López, 1997).

Inicialmente, el Outplacement se definió como un proceso de cambio, mediante el cual una persona realiza una transición desde un organización a otra, con la asistencia de un psicólogo especialista en el cambio de empleo y en el marketing de las habilidades personales (Lorca, como se citó en López, 1997, p.2).

El outplacement, como proceso de cambio de un empleo a otro, sugiere la utilización de recursos técnicos, proveniente de diversas áreas de la psicología laboral, donde pueden destacarse: la evaluación del desarrollo profesional, la evaluación individual, el consejo personal, las estrategias de marketing profesional y entrevista; todo esto para aprender a desarrollarse en el mercado del empleo y a lograr reconocer las técnicas de empleo para solucionar el problema presentado (López, 1997). Por esto, el outplacement no solo funciona de manera individual, sino que se convierte en una necesidad para la empresa, en tanto contribuye a disminuir las consecuencias del despido que se experimentan en general en todas las organizaciones. En este sentido, puede destacarse el costo de la partida, los costos adicionales de reemplazo, la influencia sobre la personalidad y bienestar de los empleados, el desgaste en la productividad de los trabajadores que se quedan en la empresa y toda la gestión para el manejo de los sentimientos negativos generados por la presión psicológica en la responsabilidad del despido (Vermot-Gaut, como se citó en López, 1997).

La definición actualmente más aceptada es la empleada por Rodríguez Kabana, y coincide en la actualidad de proceso que desde el comienzo se atribuyó al Outplacement o OPC, admitiendo que el OPC no es solo una transición entre uno u otro empleo, sino otorgándole una ampliación de sus posibilidades. Este autor señala que el Outplacement o Desvinculación Programada, es un proceso de asesoría, apoyo, orientación y capacitación dirigida a la persona por egresar o ser transferida para la búsqueda de un nuevo empleo o actividad de calidad, nivel y condiciones similares a las de su anterior ocupación, en el menor tiempo posible (López, 1997, p.2).

2.2.3. Marco teórico

A continuación se presenta el marco teórico base para la definición de todos los conceptos articuladores en la presente intervención. Inicialmente, se hace una revisión de conceptos como

desvinculación laboral asistida, prejubilación y jubilación, duelo laboral, gestión del cambio y técnicas de búsqueda de empleo. Para finalizar este apartado, se propone la definición de algunos conceptos básicos para el desarrollo de la intervención, en los que se incluye el proceder metodológico: taller reflexivo, foro, asesorías psicológicas y capacitación.

2.2.3.1. Desvinculación laboral Asistida

La Desvinculación Laboral Asistida también es llamada “outplacement” o Retiro Laboral Asistido. Consiste en realizar un acompañamiento al personal de una empresa cuando está próximo a dejar su campo laboral involuntariamente, ya sea por jubilación o despido por diversas razones. Martínez (2013), afirma que el outplacement es todo aquel servicio prestado por un consultor especializado y que está dirigido a orientar y acompañar a las compañías en la gestión de planes de reestructuración, facilitando toda reorientación laboral de los empleados que por diversas circunstancias tienen que abandonar sus puestos de trabajo como consecuencia de una decisión empresarial “El Outplacement es un costo más que asume la compañía inmersa en un proceso de reestructuración o de negociación de un despido por causas no disciplinarias” (p.19).

El outplacement es entendido como un servicio externo donde se ofrece apoyo, información y asesoramiento en la búsqueda de nuevo empleo a los empleados que han sido despedidos por diversos motivos en la organización. Este servicio debe ser financiado en su totalidad por la organización que despide al empleado y se aplica con la finalidad de lograr que el trabajador gestione con éxito el proceso que lo conducirá a su nuevo trabajo. Existe dos casos diferenciados de outplacement: uno individual, que se aplica en la mayoría de los casos para altos directivos, por las pocas ofertas existentes, quienes se pueden beneficiar fácilmente de todos estos procesos. Un segundo caso es el colectivo, el cual debe ir acompañado de un plan de

acompañamiento social. Este plan, debe mitigar los efectos sociales del despido, mediante la utilización de diversas estrategias y actividades en el servicio del outplacement (FACTOR HUMA, 2011).

Son diversos los beneficios que presentan los procesos de outplacement, tanto para las personas despedidas, como para la organización que despide. Entre ellos, para la persona que es despedida, le ayuda a disminuir el impacto de la situación nueva a la que se tiene que acomodar; asimismo, recibe un acompañamiento profesional en el proceso de búsqueda de trabajo y reorientación profesional. Todo esto puede ayudarle a la reactivación de sus contextos y a asumir su proceso con mayor autonomía. Igualmente, todos los procesos realizados, ayudarán a atenuar el componente emocional, que se despliega con fuerza en este tipo de situaciones. Esto implica hacer más consiente las habilidades y opciones que se pueden presentar en la nueva etapa. Finalmente, para la persona que es despedida, participar en procesos de outplacement, ayuda a mejorar el acceso al mercado laboral (FACTOR HUMA, 2011).

FACTOR HUMA (2011) afirma que para la organización que despide, también existen grandes ventajas en la aplicación de estos procesos. Entre ellos se destaca la proyección como una organización que se preocupa por el futuro de sus trabajadores. Asimismo, aporta a que los despidos no impacten de gran manera a los empleados que se quedan en la organización y a superar las consecuencias emocionales de los que permanecen en la compañía. Finalmente, se atenúa el impacto del despido, con relación a la reputación corporativa que construyen las organizaciones para su posicionamiento en el mercado. Para la organización que recluta, es importante, pues puede acceder a una bolsa de personal cualificado, acceder a información sobre la experiencia real y necesidades de los nuevos contratantes.

En las herramientas implementadas para el trabajo con las personas en outplacement, se incluye el trabajo emocional como la primera fase del proceso, la elaboración del perfil profesional y la dirección de carrera en las diferentes opciones que tenga la persona interesada. En este último aspecto, se destaca el continuismo, el trabajo autónomo y el posible bajo de escalafón en los procesos de búsqueda de empleo. Otra herramienta utilizada es la campaña de búsqueda, en esta, después de establecido el perfil, se inicia la campaña de la búsqueda con un plan definido y teniendo en cuenta: currículo, *networking*² y la preparación de entrevistas (FACTOR HUMA, 2011).

2.2.3.2. Jubilación y prejubilación

2.2.3.2.1. Jubilación

Buz y Delgado (2006) afirman, a propósito de la jubilación, que cuando hablamos de ella, nos referimos “(...) al retiro del mundo laboral por haber cumplido la edad exigida por la ley o por estar incapacitado para trabajar” (p.2). El término se utiliza comúnmente, en dos sentidos, “Uno hace referencia a un proceso de transición, de paso, desde la vida laboral a una vida sin trabajo remunerado; para referirnos al periodo de la vida que se extiende desde que se abandona el trabajo pagado hacia delante” (p.2). La etapa de la jubilación, le plantea al individuo diversos interrogantes, nuevos comportamientos y desafíos en la realización de su vida cotidiana y en el desarrollo de su vejez. Galvanovskis y Villar (como se citó en Buz y Delgado, 2006), afirman que, la jubilación “constituye un cambio importante en el ciclo vital porque modifica nuestra

² La base principal del Networking es construir relaciones con personas de tu entorno profesional que quieran hacer negocios contigo o con las que puedas hacerlo en un futuro de una forma u otra. Es una forma de venta personal en cierto modo. Tienes que darte a conocer, en qué eres profesional y las ventajas de la compañía en la que trabajas para que tus contactos te pidan mayor información y te ganen su confianza. Networking también se basa en generar notoriedad, darte a conocer, que seas una buena referencia para que tus contactos te recomienden a otras personas.

estructura de funciones, nuestros hábitos, la organización de nuestra vida diaria y repercute intensamente sobre nuestro sentido de eficacia y de competencia personales” (p.4).

Berzosa (como se citó en García y Vera, 2000), afirma que la jubilación es un acontecimiento en la vida del ser humano, en la cual se debe adaptar a los nuevos cambios que debe enfrentar. Por esto, la jubilación puede ser motivo de satisfacción o de disgusto, según se den los factores sociales, económicos, políticos y emocionales del sujeto. Es por esto que la jubilación, puede tener connotaciones positivas o negativas, según sea el caso de cada individuo. En ellos, se destacan los factores de riesgos y los de protección que deben darse en esta etapa de la vida. Entre los factores de riesgo, se pueden destacar el hecho de enfrentarse a la jubilación, con un excelente desempeño en su carrera profesional y desembocando en conflictos, al considerarse ya inútiles.

Otro factor de riesgo, es la pérdida de las relaciones con los demás y de las posibilidades de intercambio, ya que con la jubilación, se pierde la influencia que antes se gozaba trabajando. Igualmente, algunas características asociadas al abandono del trabajo implican: un cambio de rol social, emocional, económico y cultural, modificaciones en el estilo de vida, la familia y la pareja, disminución de ingresos económicos y de capacidad física y psíquica en algunas oportunidades. Cuando la persona debe asumir una prejubilación, los factores se incrementan, en tanto se deja de ocupar un cargo en el cual se sentía capaz, y donde la experiencia acumulada es fundamental para el desarrollo de sus funciones. El hecho de que creer que otra persona va a realizar su cargo, puede conducir a supuestos de inutilidad y frustración.

Con relación a los factores de protección, se destacan la libertad que alcanza el individuo con relación al mundo laboral en el que estaba inmerso. Ya la persona cuenta con más tiempo

libre para poder hacer todo aquello que no podía realizar antes. Se puede iniciar a participar en otros grupos y proyectos personales que anteriormente no se le daba tanta fuerza (García y Vera, 2000).

2.2.3.2.2. Prejubilación

La prejubilación, o también llamada jubilación anticipada se considera en tanto la persona, en el momento de la interrupción o finalización de su actividad profesional remunerada, no tiene derecho, por edad, a cobrar pensión alguna en la seguridad social. Cuando un trabajador se ajusta a esta medida, puede encontrar diversas posibilidades que le brinda la empresa. Entre ellas se destaca la indemnización y compromisos futuros de la compañía, en tanto la empresa cubre los gastos hasta el momento de su jubilación, teniendo en cuenta el sueldo que recibía anteriormente; la prestación por desempleo o el subsidio por desempleo que se establece hasta que alcance la edad de jubilación. Los motivos por los que las empresas justifican las prejubilaciones son variados, entre ellos se pueden destacar: respuesta a fusiones, absorciones, adquisiciones, nueva situación de competencia de mercado, cambios en la orientación de negocio, obsolescencia de los conocimientos de los trabajadores como consecuencia de la evolución de las tecnologías (Gómez, 2003).

Según la RAE, la prejubilación es la jubilación que se produce antes de la edad fijada por la ley o por una norma. La Unidad de Pensiones y Parafiscales de Colombia, afirma que la jubilación es la prestación que se reconoce al causante o titular, cuando ha alcanzado la edad y el tiempo mínimo requerido por la ley o la convención colectiva. En este caso, en Colombia, ya que la jubilación es a partir de los 62 años para los hombres y 57 años para las mujeres (ley 100 de la

reforma 797 de 2003), por lo tanto la jubilación que se realice antes de esta edad, por cualquier circunstancia, es tomada como pre-jubilación.

Es necesario distinguir entre dos tipos de jubilaciones anticipadas, una que es elegida por el trabajador, y la otra que se da de forma obligatoria. Cuando la prejubilación es elegida, influye de gran manera el tipo de profesional, siempre y cuando se tengan buenos ingresos económicos; igualmente, el disfrutar de una mejor situación económica sin tener complicaciones de salud o limitaciones físicas por el trabajo, es otra de las características por las cuales se elige la jubilación anticipada (García y Vera, 2000). Cuando la jubilación es obligatoria, por cuestiones de salud, exposición a la vida o dificultades de discapacidad, la empresa debe proveer todas las herramientas y mecanismos para que esta se dé con normalidad y sin afectar la vida del empleado en cuestión.

2.2.3.3. Duelo Laboral

Según Plut, “uno de los problemas que causa la pérdida del empleo, es que genera en las personas desempleadas un bloqueo de tal importancia que les impide desarrollar estrategias y encaminar acciones que posibiliten su adaptación a la nueva situación”(como se citó en Serrano y Galindo, 2014, p.31). Por otro lado, las personas que mayores obstáculos presentan, son aquellas que han estado centradas excesivamente en su vida en el rol laboral, y que no han desarrollado otros campos de interés, ni se han preocupado de otras cosas (variedad en el ocio; formación profesional; ascensos...), por lo que cuando se encuentran ante esta nueva situación, carecen de recursos para afrontarla (Rubio, como se citó en Serrano y Galindo, 2014).

Las consecuencias asociadas al desempleo y por lo tanto al duelo laboral, son muchas y dependerán del periodo en el que el sujeto esté inmerso en dicho estado. Para Yáñez (como se

citó en Serrano y Galindo, 2014), estos períodos están marcados por el período de tiempo: a. En los seis primeros meses de desempleo, las personas atraviesan una crisis, durante los cuales presentan irritación, insomnio, ánimo cambiante, angustia por el futuro. b. Durante los doce meses siguientes, se agravan los síntomas y se pueden presentar perdidos, agresivos y nerviosos; el individuo se siente culpable. c. Al cumplir más de un año, inicia el periodo de adaptación, en el cual se presentan sentimientos de inferioridad, falta de porvenir, tristeza, fracaso y disminución de esperanza. d. Pasados los dos años de estar desempleado, el sujeto pasa por una etapa de ajuste: ya no busca trabajo sino que se resigna casi por completo a la idea, se muestra apático, asumiendo como parte de su identidad el estar desempleado

Serrano y Galindo (2014), afirman que existen diversas situaciones que dificultan la elaboración del duelo por la pérdida del vínculo laboral, entre ellas pueden destacarse el tiempo de vinculación, las relaciones laborales, algunas relaciones de poder que se daban al interior de la compañía, la actividad que realizaba, el impacto que cumplía en su puesto de trabajo. También influyen en este proceso, la funcionalidad que el individuo tiene del trabajo que realiza y una nueva forma que tiene para afrontar el estado en el que se encontrará en la actualidad. Finalmente, empiezan a aflorar creencias sobre el envejecimiento, la improductividad y la incapacidad de adaptarse a las nuevas situaciones. Todo esto, genera dificultades en la aceptación y elaboración del duelo.

2.2.3.4. Gestión del cambio

En la actualidad, la sociedad evoluciona de forma sorprendente. El orden económico, político, social y cultural, avanza a pasos agigantados y la variación en las formas de relacionarse con los demás, también han cambiado. La innovación tecnológica, los cambios en las compañías y la

internacionalización de los mercados, influye en la composición actual de las organizaciones, haciéndolas cada día más competentes con las otras que les rodean y obligando a todos sus integrantes a permanecer en un cambio continuo, de lo contrario, no podrán sobrevivir en el sistema (Quirant y Ortega, 2006).

Quirant y Ortega (2006), afirman que en todo proceso de cambio, el factor humano juega un papel fundamental y por tanto la transición debe tener en cuenta los procesos que ellos realicen en la organización. En todo proceso de cambio, existen algunos puntos a tener en cuenta: inicialmente, el personal necesita tiempo para ajustarse y por tanto de comprometerse con el cambio. Los pasos en la preparación del factor humano para el cambio, ayudan a considerar la situación como una realidad que puede convertirse en aliada, y no en una amenaza. En este sentido, es muy importante la comunicación que se tenga en la empresa y la escucha a todos los integrantes de ella. En el proceso de cambio, es importante también informar sobre todo lo que va sucediendo al interior de la empresa, de esta manera, los empleados se sentirán incluidos en todas las decisiones que se tomen y se tendrán todos los asuntos claros para su comprensión. Finalmente, hay que tener como bandera fundamental la negociación, en este sentido, todas las partes podrán salir beneficiadas, llegando a acuerdos puntuales en la discusión de la problemática.

Las organizaciones empresariales se ven envueltas hoy día en un entorno que cambia de forma tan vertiginosa que deben adaptarse a él, so pena del riesgo de sucumbir y, por consiguiente, desaparecer del mercado. Cuando hablamos de entorno, nos referimos no sólo al político, económico, social, cultural, tecnológico, científico o administrativo, sino también (y sobre todo) a las expectativas de las personas que trabajan en una organización. Así, podemos decir que son muchos los factores que afectan de un modo u otro a una organización, provocando en ellas una

necesidad de cambio. Estas fuerzas impulsoras del cambio pueden provenir tanto del interior de la organización como de fuera (Quirant y Ortega, 2006, p.3).

Es por esto que todas las fuerzas externas e internas de la organización, tienen un gran efecto sobre el cambio que se da en ella, en tanto ejercen un control sobre la dirección que ella tomará con relación a las problemáticas básica que presenta. Cuando dichas fuerzas aparecen en la organización, esta tiene la posibilidad de ignorarlas o analizarlas. En este sentido, también tiene la posibilidad de implementar un cambio en ella y sobrevivir a la realidad. Si decide ignorar el cambio necesario y continuar de la misma forma que viene desarrollándose, puede caer en un estancamiento y decadencia. Es necesario por tanto que las compañías se enfrenten efectivamente al cambio y lo consideren un reto en todos los procesos que la empresa lleve para la solución de la problemática (Quirant y Ortega, 2006).

Existen, varias formas de cambio, entre las que se pueden destacar tres (Quirant y Ortega, 2006, p.4). Ellas dan cuenta de la formas de adaptación de la compañía a su nuevo entorno y los procesos vividos en su interior:

Cambio evolutivo: el statu quo varía de forma mínima. El cambio es lento y moderado.

Cambio revolucionario: el statu quo varía rápida, abrupta e intensamente. Este tipo de cambio transforma las expectativas de los involucrados generando un gran volumen de resistencia.

Cambio sistemático: El statu quo se transforma sin prisa, pero sin pausa, analizando cada paso dado y corrigiendo los errores que van apareciendo. En este tipo de cambio, se disponen los mecanismos que se consideren más adecuados, con el fin de preparar a las personas para poder recibir el cambio como un aliado, no como una amenaza.

De la mano con la tipología anterior, y en los tres casos, se pueden diferenciar el cambio en dos sentidos, el deseado y el no deseado. Cuando se genera el cambio que se pide o se espera, realmente no hay mayor relevancia en el tema, ya que no pasará por más que un proceso de adaptación, por el contrario, cuando el cambio no es deseado y constituye una transformación de nuestra forma habitual de trabajar, vivir o convivir, el ser humano puede enfrentarse a cinco etapas, estas serían: negación, ira, negociación, depresión y aceptación o rechazo (Cuadrado, 2010).

Cuadrado (2010), afirma que el cambio tiene cinco etapas fundamentales, para una mayor comprensión se describe brevemente en qué consiste cada una de las etapas.

Negación: “Se define por la sensación de incredulidad: no creemos lo que está sucediendo o va a suceder. Nos negamos a aceptar lo que ocurre porque <es demasiado fuerte para ser cierto>. Nuestra psique se rebela ante este proceso” (p.56).

Ira: Es emocional y se puede manifestar contra los causantes del cambio, contra los seres cercanos (jefes, compañeros del departamento de origen de los cambios...), contra terceros (la competencia, el gobierno, los funcionarios...), contra entes (Dios, los consultores, la tecnología...).

Negociación: Se debe llevar de forma paulatina desde una autorresponsabilización. No se puede derivar en culpa dolosa, pues se perdería el proceso que hasta el momento se está realizando y puede llevar a la parálisis de la acción

Depresión: “Hace referencia de una forma drástica al presente. Es una sensación actual de vacío, de tristeza cuando el cambio profundo se hace evidente y ves que no puedes negarte ni eludirlo.

Te sientes mal y trasladas ese sentimiento de tristeza a tus relaciones, dentro y fuera del trabajo” (Cuadrado, 2010, p.4).

Aceptación o Rechazo: “Así como las otras etapas pueden ser sucesivas o no, es obvio que esta sea la etapa final, la de resolución. Aquí ya no existe otra alternativa. O aceptamos el cambio con todas sus consecuencias o lo rechazamos (abierto o indirectamente)” (Cuadrado, 2010, p.5).

2.2.3.5. Técnicas de búsqueda de empleo

En la actualidad, las técnicas de búsqueda de empleo se sitúan como una necesidad primordial en las organizaciones y los empleados, por tanto y como lo afirma UPM (2007):

La búsqueda de empleo es un proceso por el que las personas se insertan en el mundo laboral. Ello implica tener un objetivo profesional determinado, fundamentalmente suele venir definido por los factores personales y profesionales. Toda persona aspira a insertarse en el mercado laboral con el fin de poder obtener un trabajo con el que no sólo se consigan beneficios de tipo económico, sino también profesional y personal (p.4).

Para la utilización de las técnicas de búsqueda de empleo, se deben iniciar con un conocimiento de sí mismo, a través del análisis de características personales, intereses, habilidades, capacidades, conocimientos y experiencias profesional. Al tener todo esto claro, la búsqueda de empleo será más óptima y se pueden por tanto obtener mejores resultados. Las características personales, se definen como los rasgos que tiene una persona como tal, la forma que tiene ella de verse y de cómo la ven los demás, por esto, en la búsqueda de empleo es importante realizar contactos con aquellas personas que anteriormente formaban parte de su círculo de relaciones y que puede conocer algún tipo de trabajo al que pueda la persona aspirar.

Con relación a la personalidad, se destaca que las personas deben recordar las cosas que son capaces de hacer y lo que pueden realizar a nivel laboral. Esto ayuda a valorar las cualidades buenas o malas que cada uno tiene y de poder potenciarles en un nuevo trabajo. Por su parte los intereses profesionales, son las condiciones más óptimas que puede encontrar una persona para desempeñar un puesto de trabajo desde sus deseos y proyecciones anteriores. De acuerdo con los intereses, existen tipos de trabajo y en esa medida, la persona puede escoger en qué campo le gustaría desempeñarse (UPM, 2007).

Con relación a las habilidades, estas se definen como las características de las personas que le son propias a su ser. Cada persona en la realización de sus funciones, destaca algunas que le permiten acceder o desarrollar un trabajo de mejor manera. Entre las habilidades se encuentran las motrices, las intelectuales, las afectivas, comunicativas, artísticas, sociales, entre otras. Por su parte, los conocimientos, ayudan a diseñar un proyecto profesional adaptado a las cualidades que tiene cada individuo y que ha adquirido desde las experiencias profesionales y la preparación académica. Igualmente, desde el autoaprendizaje que se genera en las relaciones con los demás. Finalmente, la experiencia profesional, se considera como uno de los aspectos más importantes en las técnicas de búsqueda de empleo, pues es importante reconocer todos los procesos, lugares y personas con las cuales ha tenido contacto y que lo han construido en numerosos trabajos, prácticas laborales o voluntariados. (UPM, 2007).

La búsqueda de empleo es el proceso mediante el cual las personas se insertan en el mercado laboral. Toda búsqueda de empleo suele venir determinada por intentar conseguir un objetivo profesional. Como regla general, el objetivo que tienen todas las personas es conseguir un trabajo en el que reciban una remuneración que sea acorde con el puesto a desempeñar y suficiente para cubrir sus necesidades personales, en el que realice una función según los estudios realizados y que le aporte nuevos conocimientos (UPM, 2007, p.7).

Para llevar una búsqueda de empleo efectiva, es necesario reconocer las diversas opciones del sistema laboral y las que toda persona puede encontrar reconociendo las ofertas del mercado laboral: entre ellas se destacan el trabajar por cuenta propia y trabajar por cuenta ajena. Con relación al trabajo por cuenta propia, constituyen en la creación de una empresa donde uno pueda ser su propio jefe, incluyendo la financiación de los costos, las contrataciones y los servicios a prestar. Cuando se trabaja por cuenta ajena, se divide en dos vías: la administración pública y la empresa privada. Cuando es por la pública, se incluye la administración comunitaria, y la mayoría de la inserción en este sistema es por vía de concurso o contratación directa. Cuando es con una empresa privada, se debe acudir a un proceso de selección que compone diferentes etapas, entre ellas exámenes, pruebas, entrevistas, tests (UPM, 2007).

Entre las técnicas de búsqueda de empleo, se destacan diversidad de formas para gestionar tanto de forma individual como grupal. A continuación se destacan las nombradas por UPM (2007) y que sirven de base para la presente intervención:

Técnica de contactos personales: se trata de conseguir, por medio de las relaciones personales que tenga el individuo, una posibilidad de empleo, aprovechando la relación que se tiene con familiares, amigos o conocidos.

Técnica para responder a anuncios de ofertas de empleo: se trata de presentarse a aquellas convocatorias u ofertas de empleo que aparecen en medios de comunicación.

Técnicas de autopresentación por correo: consisten en el envío de la hoja de vida a otras empresas y se hace de forma libre.

Técnica de autopresentación en persona o por teléfono: se trata de hablar con el responsable de la contratación y gestionar la consecución del empleo.

Técnica de autopresentación mediante tus propios anuncios: se hace a través de medios de comunicación y difusión presentándose como un candidato interesado en trabajar.

Técnicas de inscripción en empresas de trabajo temporal (ETT): consiste en buscar dichas empresas y postularse para la búsqueda de un trabajo.

Técnica de inscripción en bolsas de trabajo de instituciones públicas: inscribirse en estas bolsas de trabajo, le permitirá al individuo, acceder a más ofertas en menos tiempo.

Técnica de inscripción en el servicio de empleo del departamento o país.: es importante estar inscrito y llevar a cabo la renovación periódica de la demanda de empleo.

Técnica para la creación de una empresa propia: ser emprendedor y crear la propia empresa sería lo ideal.

2.2.3.6. Taller reflexivo³

El taller reflexivo quiere decir construir juntos. “El taller reflexivo constituye un dispositivo de palabra en el que se construye grupalmente planteamientos, propuestas, respuestas, preguntas e inquietudes respecto a un tema subjetivo” (Gutiérrez, 2002, p.9). Este tipo de taller tiene dos características, inicialmente, se construye un producto y la construcción es de tipo colectiva. En esta modalidad de taller es importante poder expresar en palabras todo aquello que se quiere manifestar. Desde aquí podemos decir que el taller reflexivo es un dispositivo de palabra, es decir, su objeto es hablar.

El propiciar la construcción grupal en el taller reflexivo tiene varios objetivos:

- Se busca un efecto de cuestionamiento de cada uno de los participantes en el taller, ellos deben asumir su lugar y su palabra. Se trata de que los participantes no salgan como llegaron.

³ Este apartado fue construido con base en el texto de Gutiérrez, y en la presentación encontrada desde Prezi: <http://prezi.com/xruqtshzpxw/taller-reflexivo/>

En este aspecto se puede plantear el taller como un “espacio que pretende potenciar la movilización personal”

- Se pretende que los participantes expresen sus propias verdades, sus conocimientos y no que reciban las verdades o saberes del coordinador. En este aspecto se puede pensar que el taller es un espacio para esclarecer saberes del grupo.
- El taller reflexivo abre un espacio para que los participantes expresen sus puntos de vista y expongan sus sentimientos negativos.
- Cuando se logra hablar de los sentimientos negativos, se produce un alivio; este permite que no se exprese de manera lesiva.

El taller tiene una estructura, de forma muy general, se describirá cada una de las partes y el tiempo sugerido para cada una de ellas:

El Encuadre: Es el acuerdo de trabajo (Tiempo 5 – 10 minutos). Comprende:

- Presentación personal y/o institucional
- Nombre del taller y tema
- Objetivo del taller
- Metodología a emplear
- Tiempo del trabajo y distribución del mismo
- Normas para el buen funcionamiento del taller

El Reencuadre: Se utiliza cuando no se respetan las normas establecidas en el encuadre. Se puede hacer en cualquier momento del taller.

Fase de la construcción inicial o preliminar: (15 a 35 minutos) En esta etapa se le asigna al grupo una actividad breve relacionada con el tema del taller para que sea realizada inmediatamente, puede ser individual o por subgrupos, utilizando técnicas como: preguntas, lecturas, socio dramas, canciones, entre otros.

Fase de la recolección de datos: (15-25 minutos) En esta fase se pretende recoger los informes de los subgrupos sobre la construcción realizada hasta el momento. Este material se va acumulando sin profundizar ni polemizar, para seleccionar en la plenaria los elementos más importantes a retomarse.

En la fase de recolección de datos no se entra en debate ni se profundiza en ninguna de las posiciones expuestas, simplemente se hace un inventario de la producción del grupo hasta el momento para luego discriminar.

Plenaria: (45-90 minutos) Es la fase de reflexión del grupo y su respectivo debate. Es el momento de mayor contenido del taller.

Este pretende hacer avanzar la reflexión al máximo e ir articulando claramente el saber del grupo por medio de la escucha y la intervención. Se trabaja sobre asuntos o problemas claves, ya no sobre las preguntas los casos o el material propuesto para la fase de producción grupal.

Devolución y aportes: (10 minutos). Se puede definir como la conclusión del taller. Aquí la tallerista da al grupo una retroalimentación desde los participantes que aportaron y desde su

saber. Los tiempos pueden variar dependiendo de la intensidad de tiempo y del grupo de participantes.

2.2.3.7. Foro

Como lo afirma Maya (2008), “un foro es un escenario de comunicación, donde se propicia el debate, la concertación y el consenso de las ideas” (p.6). A las personas que están inmersas en un foro, las congrega un interés por un tema especial, una meta o una actividad. Para el caso de la presente intervención, las congrega una problemática, que les permite discutir, opinar, participar y tomar decisiones cuando sea necesario. En el foro se realizan discusiones valiosas que tiene como objetivo presentar una solución real a la situación por la cual se congregan en foro y en la cual se dan intercambio de ideas e interacción de los participantes. Las posiciones, ideas y estrategias utilizadas, son diversas, según las metas propuestas desde el inicio y la diversidad de personas que asisten al foro (Maya, 2008).

2.2.3.8. Asesorías Psicológicas

El asesoramiento psicológico, como lo afirma Costa y López (como se citó en Pérez, s.f), se define como:

es una alianza estratégica entre consejeros o consultores y consultantes que está comprometida con las experiencias difíciles de la vida y que se acerca a ellas con la responsabilidad compartida de ofrecer apoyo, potenciación y orientación para el aprendizaje y el cambio cuando los consultantes están haciendo frente a la adversidad, a decisiones difíciles o a problemas personales, interpersonales y grupales que les ocasionan sufrimiento y daño emocional a ellos y a otras personas o grupos de su entorno habitual (p.6).

La adversidad o la diversidad de problemas pueden evidenciar en enfermedades, dolores, pérdidas emocionales importantes, catástrofes, accidentes, pérdida de un empleo, conflicto familiar, invasión de derechos, fracaso en algún proyecto personal, necesidades, situaciones de marginación o exclusión. Todas las cuestiones anteriores, pueden ser los motivos de una asesoría psicológica, en las que los consultantes acceden a otro tipo de apoyo para sobrellevar esta carga. El consejo psicológico tiene un sentido como práctica profesional y como función social, pues desde el potencial técnico e interpersonal, se hace una alianza estratégica de colaboración para el cambio, todos los profesionales consejeros, asumen el compromiso ético de responder a las necesidades y las demandas de las personas que consultan (Pérez, 2013).

Entre los compromisos del asesoramiento psicológico y ético del consejo, se encuentra: realizar aportes válidos para afrontar el estrés que la persona está viviendo a raíz de alguna situación en particular adversa de una experiencia de vida. Ofrecer una guía y orientación que satisfaga la reducción de la incertidumbre y las decisiones difíciles que debe tomar en determinado momento de la situación. Debe igualmente, ser comunicador de empatía y apoyo emocional, eso, ayudará a soportar con más fuerza los momentos difíciles por la situaciones, en especial de sufrimiento. Finalmente, por medio del consejo o asesoramiento, se deben proporcionar recursos suficientes para que la persona pueda potenciar toda su energía, motivarla al cambio de hábitos o estilos de vida, estableciendo prácticas preventivas de todo tipo para el mejoramiento de la situación (Pérez, 2013).

2.2.3.9. Capacitación

En el Decreto 1567 de 1998, se encuentra en el artículo 4 la definición de capacitación:

Artículo 4º.- *Definición de capacitación.* Se entiende por capacitación el conjunto de procesos organizados, relativos tanto a la educación no formal como a la informal de acuerdo con lo establecido por la ley general de educación, dirigidos a prolongar y a complementar la educación

inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, a la mejor prestación de servicios a la comunidad, al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal integral. Esta definición comprende los procesos de formación, entendidos como aquellos que tienen por objeto específico desarrollar y fortalecer una ética del servicio público basada en los principios que rigen la función administrativa.

Asimismo, en el artículo 5 del presente decreto, se establecen los objetivos de las capacitaciones, entre los que se pueden destacar: contribuir al mejoramiento de las instituciones, haciendo un fortalecimiento de sus organismos internos. Se tiene también promover el desarrollo integral del recurso humano y de la ética del servicio. Entre los objetivos se destacan también elevar el compromiso de los empleados, respecto a políticas de la empresa, planes y proyectos de las entidades. Es objetivo también, fortalecer la capacidad, tanto individual como colectiva, en tanto la capacitación aporta conocimiento, habilidades y actitudes para afrontar una realidad y mejorar el logro de los objetivos institucionales. Finalmente, la capacitación pretender realizar una preparación pertinente de los empleados, con el fin de evaluar la satisfacción e incrementar las posibilidades al interior de las instituciones.

La capacitación es una de las funciones clave de la administración y desarrollo del personal en las organizaciones y, por consiguiente, debe operar de manera integrada con el resto de las funciones de este sistema. Lo anterior significa que la administración y el desarrollo del personal debe entenderse como un todo, en que las distintas funciones -incluida la capacitación- interactúan para mejorar el desempeño de las personas y la eficiencia de la organización (Hidalgo, 1998, p.7).

En la planificación general de las capacitaciones, es necesario seleccionar las acciones de capacitación más apropiadas para atender cada necesidad, evaluar todas las propuestas de las capacitaciones y seleccionar aquellas que dentro de la compañía, sean las más acordes para responder a la necesidad detectada, elaborando un plan y un presupuesto. Al seleccionar las acciones, es preciso fijar unos objetivos y contenidos que se lograrán después de la capacitación, así como la metodología y las estrategias a desarrollar. Cuando las capacitaciones son de grupos, es importante revisar si pueden utilizarse algunas estrategias grupales que ayuden al análisis de las acciones internas de mejoramiento con mayor efectividad (Hidalgo, 1998).

Con relación a la ejecución y el control de las acciones de capacitación, las tareas relacionadas con todas estas, recaen sobre el encargado de la capacitación e incluyen algunas tareas como: evaluar los proyectos a implementar, contratar, si es necesario, capacitaciones externas, organizar todas las estrategias y acciones de capacitaciones, llevar un registro de las capacitación y por tanto evaluar los servicios. Monitorear constantemente las acciones de la capacitación en el personal, controlar la ejecución del plan y el presupuesto tenido en cuenta desde el inicio de ella. Elaborar estadísticas e informes constantes de las actividades realizadas (Hidalgo, 1998).

El encargo de la capacitación, debe cumplir con algunas funciones directivas, técnicas y administrativas, entre las que se encuentran como funciones directivas: asesorar a la institución en la formulación de políticas de personal en lo relativo a los planes de la capacitación, participar en la implementación de las políticas desde el reclutamiento, la selección y evaluación del desempeño, la carrera interna y los retiros y promover el fortalecimiento de la capacitación en la compañía. Con relación a las funciones técnicas, se destacan: la coordinación y asesoramiento de actividades con las necesidades de la capacitación y el diseño de acciones internas, la elaboración del plan general de capacitación y evaluación de propuestas de programas de

capacitación externos. Igualmente, se tiene el apoyo logístico en la ejecución de los planes y la coordinación de las actividades relacionadas con la evaluación del impacto de la capacitación. Finalmente, entre las funciones administrativas, se destacan: la preparación y control de la ejecución del plan y el presupuesto para la capacitación, el mantenimiento de relaciones con los capacitadores externos y la actualización de los sistemas de información relacionados con la capacitación, los registros de organismos, de acciones y del personal participantes (Hidalgo, 1998).

3. Hacer

El siguiente apartado, pretende exponer la forma de intervención de la problemática priorizada, de ahí que se presente la forma como se planificó y se intervino en la comunidad afectada. Se pretende describir la estrategia de intervención y los motivos por los cuales se sustenta el proceder desde la práctica profesional en el campo de la psicología organizacional y los objetivos y actividades a desarrollar. La Desvinculación Laboral Asistida puede comprender varias fases, esto dependerá de sus necesidades y recursos, Curtimbres optó por abordarla en dos, estas son: transición de carrera, tanto para profesionales, como para auxiliares y operativos y, gestión del cambio.

3.1 Descripción de la estrategia de intervención

Se realizó intervención con todo el personal de la compañía: personal vinculado, con contrato a término definido e indefinido y personal temporal.

La intervención se realizó a través de talleres, capacitaciones, asesorías psicológicas individuales, foros y técnicas de búsqueda de empleo. Cada actividad se planeó y ejecutó, teniendo en cuenta la cantidad de personas participantes de cada una de ellas. Se negoció con los trabajadores sobre el tiempo de las actividades, para que tanto la empresa como ellos salieran beneficiados. Esta negociación concluyó que el trabajador ponga medio tiempo de cada actividad fuera de sus horas laborales, y el otro medio tiempo lo otorgará la empresa.

3.2 Justificación de la estrategia de intervención

La competencia, la demanda y las nuevas exigencias que imponen la economía y el desarrollo de las sociedades a las empresas, invitan a pensar en un mejoramiento continuo, en una aceptación del cambio y al reconocimiento de contextos diversos que se mueven y modifican tan rápido como el mismo sistema. Debido a esto, las organizaciones deben estar siempre a la vanguardia para responder a las necesidades que demanda su mismo contexto, sus empleados y los procesos adecuados para solucionar un problema. Es por esto que la presente intervención, pretende impactar tanto a los empleados (como afectados directos del proceso que vive actualmente la empresa Curtimbres de Itagüí S.A.S), como a la empresa en general, en su posicionamiento a nivel nacional e internacional, pues continuará la prestación de sus servicios desde otra ciudad.

La presente intervención, se origina en la realización de la práctica profesional en el campo de la psicología organizacional y pretende dar respuesta a las necesidades inmediatas que tiene la empresa, en tanto requiere de un plan de aplicación para la problemática de “desvinculación laboral”, dadas las condiciones de cierre de la compañía. Por medio de la intervención, se pretende asistir a todos los integrantes que hacen parte de la compañía y que de una u otra manera se han visto afectados por el cierre de ella.

Todos los trabajadores de Curtimbres han sido afectados emocional, social y económicamente con la disolución del cierre de la compañía en Itagüí. Es por esto que por medio de la presente intervención, se brindará el acompañamiento pertinente durante su proceso de desvinculación, ya que las afecciones emocionales se pueden prolongar y esto traería consecuencias negativas para los trabajadores y la empresa.

Es importante afirmar que si el personal que se encuentra laborando en una empresa, no está en óptimas condiciones, tanto físicas como mentales, cuenta con un mayor riesgo de accidentalidad y severidad en las prácticas cotidianas en su labor. Es por esto, y para prevenir lo anterior, que las empresas además de velar por su productividad, debe procurar una estabilidad y bienestar integral para sus miembros, sin importar el tiempo que estos permanezcan dentro de la compañía. De lo anterior, se evidencia entonces que la presente intervención “desvinculación laboral asistida en curtimbres de Itagüí S.A.S”, es un proyecto que beneficia a ambas partes.

La desvinculación laboral asistida, está diseñada para brindar equilibrio emocional, gestionar el cambio y capacitar a los empleados para lograr reformas positivas en funciones laborales, sociales, económicas y familiares; con ello, los trabajadores pueden lograr la continuidad de su vida con la mayor normalidad, evitando traumas y encontrado formas coherentes de solucionar el impase.

Uno de los beneficios de la implementación de la desvinculación laboral asistida, se refiere al mantenimiento del buen nombre de Curtimbres, ya que con la cantidad de trabajadores que quedarán sin empleo, se puede generar un malestar por sentirse desprotegidos, por estar sometidos a un cambio que no pidieron. Este malestar puede interferir en comentarios negativos ante el mercado y sociedad, afectando su “reputación”, teniendo en cuenta que la compañía no acaba en su totalidad la producción, sino que se trasfiere a Barranquilla. Con el manejo adecuado del programa de desvinculación, se puede reforzar las perspectivas positivas de Curtimbres y reducir el impacto negativo generado en los empleados.

El público que tendrá acceso a toda la información recolectada a través de la intervención y a la experiencia con esta compañía, serán inicialmente, todos los integrantes de la empresa, en

tanto, es con ellos con los cuales se construye todo las intervenciones y actividades programadas. En una segunda instancia, con la empresa en general y los directivos, ya que esto servirá de base para otras posibles experiencias en la compañía, o en otros lugares donde se desempeñen los directivos encargados en el momento de la desvinculación.

Como psicóloga en formación, identificar un problema y aportar a la disminución de su impacto dentro de empresa, se convierte en una experiencia enriquecedora, en tanto se pudieron desarrollar los conocimientos adquiridos en la formación universitaria y en la práctica realizada con el apoyo de todos los compañeros.

3.3 Objetivos de la estrategia de intervención

3.3.1 Objetivo general

Brindar acompañamiento a los trabajadores de Curtimbres de Itagüí S.A.S a través del desarrollo de actividades que faciliten su proceso de desvinculación.

3.3.2 Objetivos específicos

- Identificar e implementar estrategias de gestión del cambio para disminuir el impacto de la desvinculación de los trabajadores de Curtimbres de Itagüí S.A.S.
- Generar espacios de asesoría psicológica para los trabajadores de Curtimbres Itagüí S.A.S. que lo requieran.
- Implementar estrategias de técnicas de búsqueda de empleo para los trabajadores de Curtimbres de Itagui S.A..S

3.4 Actividades a desarrollar

El proyecto inició con la entrega de información a todo el personal de la empresa, por medio de carteleras, reuniones, boletín, habladores de planta y mesa. Con las carteleras se dio aviso y se invitó a los trabajadores para las actividades del proyecto. Posterior a esto, se utilizó el boletín mensual de la compañía, para suministrar los avances que se estaban obteniendo en la realización del proyecto. Las actividades del proyecto comprendieron foros, asesorías personalizadas, técnicas de búsqueda de empleo, talleres grupales.

A continuación se destaca cada una de las actividades llevadas a cabo, desde el inicio de la investigación, hasta las estrategias de intervención implementadas. A continuación se muestra la tabla 2,

Tabla. Actividades iniciales de la sistematización de la práctica

Actividad	Objetivos	Alcance	Materia l	Participan tes	Duración /Lugar	Resultados	Reflexiones
Recolección de información.	Descubrir las principales problemáticas de los trabajadores de Curtimbres debido a su cierre.	Se recolecta información de los trabajadores para darle prioridad a las necesidades que manifiestan	Lápiz, papel.	30 trabajadores de Curtimbres y Practicante de Psicología	30 minutos por entrevista Oficina de Psicología	Se obtuvo la información de las principales problemáticas manifiestas por los trabajadores: Ansiedad, preocupación, indignación, desmotivación.	El acercarse a los trabajadores y discutir el tema de afección, permitió obtener mayor información para el direccionamiento del proyecto, además de aprovechar el momento para brindar apoyo.
Presentación del proyecto de Desvinculación.	Informar a los trabajadores de Curtimbres el proyecto de D.L.A	Se realiza para que los trabajadores tengan conocimiento de que es un	Video Beam, lista de asistencia	6 grupos de trabajadores, cada uno de 30 personas y Practicante de Psicología	20 minutos por grupo Salón social de la empresa.	Se logró esparcir la información ante todo el personal de la compañía y generarles curiosidad e interés por el proyecto.	Explicarles que es D.L.A genero expectativas a los trabajadores, el desglosarle termino y las actividades que

		proyecto de D.L.A					se realizan en el proyecto les permitió comprender la información.
Realización de cronograma de actividades para el proyecto D.L.A	Planificar actividades para el proyecto de D.L.A que permitan abordar las problemáticas evidenciadas.	Con la realización del cronograma se buscó la organización de los grupos para cada actividad y determinar los tiempos en los cuales se podían realizar.	Listado de personal con horario de turno.	Practicante de Psicología, Director Administrativo y de Gestión del Recurso Humano, Jefes de área.	3 horas Oficina de Psicología	Se logró acordar con los jefes de área la ausencia de los trabajadores, los tiempos y espacios en los cuales se pararía la producción para la realización de las actividades. En algunas áreas se debía dividir los grupos, pues no se podía para toda la producción al tiempo.	El explicar y coordinar con los jefes de área fue un paso importante, ya que manifestarles la importancia de su asistencia a las actividades y comprometerse con el manejo adecuado de los tiempos dejó una relación sana con los colaboradores, además de brindar su apoyo también para dichas actividades.
Foro (Duelo Laboral)	Escuchar las diferentes opiniones de los trabajadores en relación a lo que están viviendo con la terminación de su actividad laboral en Curtimbres.	La realización del foro buscó la libre expresión de los trabajadores, el que no se cohibieran por temor a represalias por sus pensamientos o creencias, el espacio se propició para el	Hoja de Asistencia, lapicero.	10 grupos, cada uno de aproximadamente 15 trabajadores y la practicante de psicología	40 Minutos por grupo Salón social de la empresa.	Con el foro se logró recopilar información de las vivencias de los trabajadores de cómo viven el proceso de desvinculación, las emociones y sentimientos que están sintiendo, lo que los preocupa y disgusta durante su duelo, sobre todo se focaliza en sus economías al salir de la compañía, y el cambio de estilo de vida drástico que sufrirá algunas, al menos los que	El Duelo Laboral resultado para los trabajadores un tema bastante amplio, ya que aunque se ven afectados por la misma causa se diferencia en las consecuencias, pues para unos su mayor problema al perder su trabajo va a la parte económica, otros se quejan porque ya tienen "bastante" edad para ser

		aporte de sus percepciones con relación al tema del Duelo Laboral, lo que está viviendo cada uno de ellos en el momento de su proceso de Desvinculación (la pérdida de su trabajo) y como lo están asimilando.				más llevan tiempo en la empresa; con la expresión de lo anterior manifiestan la ayuda que quisieran recibir por parte de la compañía.	recibidos en otras compañías, y otros manifiestan que extrañarán la "familia" que ya tenían en Curtimbres.
Foro (¿Qué espero del proceso de Desvinculación Laboral Asistida?)	Conocer las expectativas de los trabajadores respecto al proyecto de D.L.A	El permitir un espacio en el cual los trabajadores expresen abiertamente lo que esperan del proyecto, claro está, bajo una regulación y reglamentación, hace que sea más fácil el abordar los talleres	Hoja de Asistencia, lapicero.	10 grupos, cada uno de aproximadamente 15 trabajadores y la practicante de psicología	40 Minutos por grupo Salón social de la empresa.	La mayoría de los trabajadores manifiestan su interés por las Técnicas de Búsqueda de empleo, para ellos es lo más importante, pues algunos aun no tienen idea a donde van a buscar trabajo, ni en qué, y para otros el tener una edad superior a 35 años los hace sentir vulnerables, pues manifiestan que con esa edad las empresas ya los catalogan de viejos (sobre todo las personas que ya se encuentran en los 50 años), es por	Para los trabajadores es importante el reconocimiento de sus necesidades y expectativas, pues dejan al descubierto que en ocasiones se sienten desprotegidos, ya que el cambio es drástico requieren atención oportuna, además por que las desvinculaciones se están realizando en un lapso de tiempo repentino. Es importante que

		que se realizaron posterior al foro, pues con sus expectativas se le da un direccionamiento que sea de su interés				esto que su mayor expectativa es el apoyo por parte de la empresa para buscar vínculos con otras Curtidoras de cuero donde los puedan recomendar, sin embargo algunos manifiestan que las asesorías psicológicas les da tranquilidad, pues se sienten escuchados y "que se acuerdan de ellos", con esto manejan algo de su ansiedad ante las circunstancias.	en un proyecto de D.L.A, además de brindar posibles mejoras para su estabilidad laboral, se intervenga en la estabilidad emocional.
Taller reflexivo: Árbol de Problemas (Gestión del Cambio)	Incentivar a los trabajadores de Curtimbres a la toma de sesiones para el cambio	Se promueve la gestión del cambio, es decir, con el taller reflexivo, el árbol de problemas permite manifestar "el problema y sus causas" pero también permite buscar las soluciones, de esta forma las personas además de ver lo "malo"	Hoja de Asistencia, lapicero, hoja en blanco, marcador, colon, papel periódico.	8 grupos, cada uno de aproximadamente 20 trabajadores y la practicante de psicología	40 Minutos por grupo Salón social de la empresa.	Durante la realización y finalización del taller se logró evidenciar que aunque la mayoría de los trabajadores coinciden con que su mayor problemática es económica por la pérdida de trabajo, no todos le dan las mismas soluciones, pues cuentan con diferentes escenarios sociales, familiares, culturales y económicos, de este modo al socializar la actividad, algunos optaron por tomar la posición de otro, verificaban que	El taller reflexivo logro movilizar a la mayoría de los trabajadores, pues al exponer abiertamente sus problemas, compararlos y buscar soluciones colectivamente, los motiva de manera que no sienten que no son los únicos que se preocupan por lo que pasa, y que al estar recibiendo el apoyo por parte del proyecto, dicen que: "no están siendo abandonados". Aunque no todos recibieron el

		de las situaciones, buscan posibles alternativas de resolución en la realidad.				tan viable sería darle solución a su problema con la de un compañero, comparando y analizando se imaginaban soluciones y discutían como aplicarlas. Por lo que el taller logro cumplir en su mayoría el objetivo, sin embargo se encontró trabajadores que manifestaron que sus problemas no debían ser expuestos ante sus compañeros, pues a nadie más le interesaría.	taller con la misma percepción, quienes no participaron (4 personas) fueron respetuosas e intentas ante la actividad y sus compañeros.
Taller reflexivo: Mural de Situaciones (Sensibilización al Cambio)	Motivar a los trabajadores a la aceptación y asimilación del cambio	El mural de situaciones se realiza para la exposición de las situaciones que se están viviendo en la actualidad en los grupos, en este caso las preguntas para la elaboración del mural van enfocadas en: ¿Por qué es importante aceptar	Hoja de Asistencia, lapicero, hoja en blanco, marcador, colon, papel periódico.	8 grupos, cada uno de aproximadamente 20 trabajadores y la practicante de psicología	40 Minutos por grupo Salón social de la empresa.	En esta actividad y teniendo en cuenta que fue realizada posterior al árbol de problemas, los trabajadores se manifestaron con mayor facilidad, otorgando una mejor actitud durante la actividad, respondiendo las preguntas por medio de imágenes y exponiendo ante los otros asistentes con naturalidad, la mayoría manifestaron que a pesar de que la noticia del cierre de la empresa ya trae 2 meses de haber sido expuesta, ellos no se quieren ir,	La actividad se logró realizar con la mejor disposición, sin embargo es complejo desarraigar la fidelidad algunos de los trabajadores demuestran a Curtimbres, pues el hecho de que después de dos meses del comunicado y teniendo en cuenta que fuera del personal temporal no han fechas exactas fijadas para la terminación de contratos del personal, denota que aún se encuentran

		<p>y asimilar el cambio? ¿Qué beneficio s puedo encontrar en un cambio? ¿Cuál es su mayor preocupa ción y como la enfrentarí a? Con lo anterior se pretende concienci ar a los participa ntes de que el cambio es un hecho y que se debe afrentar; dando respuesta a las preguntas se puede promover la toma de concienci a hacia el cambio.</p>				<p>y aunque la desvinculación es un hecho, estarán hasta que la empresa se los permita (evidenciando con esto que varios no se han percatado de buscar empleo en otras compañías), sin embargo otros exponen que son conscientes de que deben buscar empleo, pero esperan la posibilidad de que la empresa los ayude a vincular en otras Curtimbres. En la búsqueda de que los trabajadores adquieran conciencia de que el cambio al que se están sometiendo no es la finalidad de sus vidas laborales, se logró encontrar factores positivos, algunos manifiestan que: El acercamiento a las familias, tanto a las que conviven a diario, como las más lejanas, dicen estar interesados y apoyo brindado apoyo; otro también es el estar buscando otros campos en los cuales hace mucho no trabajan o</p>	<p>trabajadores que no se enfocaran en nada mas que no sea la empresa hasta el último momento, albergando la esperanza de que esta fidelidad se les vea retribuida .</p>
--	--	--	--	--	--	--	--

						campos que le gustaría explorar.	
Asesoría Psicológica Individual	Brindar espacios para acompañamiento psicológico a los trabajadores que así lo requieran	La realización de una asesoría psicológica individual puede lograr que el asistente descargue emocionalmente el peso de las afecciones que está viviendo por la terminación de su contrato, se siente escuchado, comprendido y apoyado en este espacio.	Libreta de apuntes y lapicero	Trabajadores y practicante de Psicología	30 minutos por persona Oficina de Psicología	En las diferentes asesorías que se realizaron, las personas que más acudieron a estas fue porque durante el transcurso de su vida laboral en Curtimbres sufrieron accidentes laborales que dejaron secuelas relevantes, por ello manifiestan que se sienten vulnerables con el cierre de la empresa, pues según ellos en ningún otro lugar les van a dar trabajo con las restricciones físicas a las que quedaron sometidos. En otras la preocupación de los trabajadores desprende de su edad, ya que como anteriormente mencione, se han sentido rechazados en algunas ocasiones por tener ciertas edades, aún más cuando dicen solo saber trabajar el cuero, manifiestan miedo a exponerse a otros campos desconocidos para ellos. También, algunas personas	Las asesorías psicológicas permitieron la recolección puntual de casos especiales, que si se dejan generalizados con un grupo, no se aborda la problemática debidamente, pues sin minimizar la importancia de la mayoría de los trabajadores, es claro que en una situación como la ocurrida hay personas que salen más afectadas con otras, tanto económica como emocionalmente.

						que nunca terminaron los estudios se preocupan por que a pesar de sus habilidades en diferentes áreas, no están certificadas y esto les puede reducir las posibilidades de empleo o de un salario acorde a sus costumbres y necesidades.	
--	--	--	--	--	--	--	--

Fuente: propia del autor

3.4.1 Cronograma de actividades

Tabla 2. Cronograma de la investigación

CRONOGRAMA							
Fase	Actividad	Duración	Semana 1 y 2	Semana 3 y 4	Semana 5 y 6	Semana 7 y 8	Responsable
Fase 1	Recolección de información	1 Semana					Psicóloga Practicante
	Análisis de información	1 Semana					Psicóloga Practicante
	Elaboración del proyecto	1 Semana					Psicóloga Practicante
Fase 2	Difusión del proyecto	1 Semana					Psicóloga Practicante
	Comunicado de actividades programadas	1 Semana					Psicóloga Practicante
Fase 3	Foro 1: Duelo Laboral	1 Semana					Psicóloga Practicante y Director Administrativo y del Recurso Humano.
	Foro 2: ¿Qué espero durante mi proceso de desvinculación?	1 Semana					Psicóloga Practicante
	Asesorías psicológicas individuales	3 Semanas					Psicóloga Practicante
Fase 4	Taller reflexivo: Sensibilización del Cambio	1 Semana					Psicóloga Practicante
	Taller reflexivo: Gestión del cambio	1 Semana					Seguridad y Salud en el Trabajo
	Capacitación: Técnicas de Búsqueda de Empleo	1 Semana					Psicóloga Practicante
	Asesorías personalizadas	3 Semanas					Psicóloga Practicante

Fuente: propia del autor

4. Devolución Creativa

En este capítulo, se expone los resultados obtenidos durante la elaboración del proyecto, los aciertos y oportunidades de mejora, en qué medida se lograron los objetivos de cada actividad, las vivencias personales y profesionales, y las sugerencias, tanto para la empresa en la cual se desarrolló el proyecto, como para próximos practicantes de psicología.

4.1. Evaluación del cumplimiento de los objetivos.

Tabla 3. Evaluación cumplimiento de objetivos

Objetivo general	Objetivos específicos	Actividades	Aciertos de cada actividad	Oportunidades de mejora por actividad	Logro de los objetivos específicos	Logro del objetivo general
Promover el proyecto de desvinculación laboral asistida para los trabajadores de Curtimbres de Itagüí S.A.S	Fomentar el bienestar integral de los trabajadores de Curtimbres de Itagüí S.A.S	Foro1: Duelo laboral	Se logró la manifestación de las emociones de los trabajadores debido a la pérdida del trabajo	La organización de los asistentes, quizá con una mejor regulación de los tiempos de participación todos tendrían el mismo espacio para intervenir	Se logró trabajar en conjunto con el personal afectado y de este modo la obtención del mejoramiento de su bienestar.	Se logró la creación y aplicación del proyecto de desvinculación laboral para los trabajadores que no continuarán en la compañía
		Foro2: ¿Qué espero del proyecto de desvinculación asistida?	La manifestación de las perspectivas que les propiciaba el proyecto de Desvinculación que se les ofreció	El contar con más colaboradores u asistentes de Recursos Humanos para clarificar dudas específicas que manifestaban los trabajadores, respecto a áreas puntuales de la empresa.		
	Asistir el proceso de desvinculación laboral de los integrantes de Curtimbres de Itagüí S.A.S	Taller reflexivo 1: Sensibilización al cambio	Exponer y reflexionar las creencias del cambio, si el cambio podría ser positivo en algún momento.	La obtención de mayor tiempo para las actividades y grupos más pequeños permitirían una mejor concentración y reflexión por parte de los trabajadores.	Durante todo el proyecto se logró implementar, coordinar y culminar el proyecto de desvinculación laboral asistida en la empresa.	
		Taller reflexivo 2: Gestión del cambio	Se obtuvo la propia elaboración de posibles soluciones a sus problemáticas, se logró la incentivación a su propia promoción de cambio.	El permitir individualizar cada una de sus perspectivas ante el cambio, sería una oportunidad de mejora, nuevamente el tiempo restringe las actividades		
	Planificar estrategias de intervención para el personal de Curtimbres de Itagüí S.A.S	Asesorías Psicológicas individuales	Las asesorías permitieron la manifestación de las emociones de los trabajadores y la exposición de sus preocupaciones abiertamente.	La mejora en la asesoría consiste en el brindarle algo más de continuidad, pues no se logró realizar más de dos asesorías por persona y con ello quedo información incompleta.	Se logró conformar un equipo con procesionales interesados en el proyecto y de esta modo planificar y efectuar las actividades propuestas.	

		Capacitación: Técnica de búsqueda de empleo.	Se logró la implementación de las técnicas y la obtención de resultados en quienes lograron conseguir empleo y quienes se incentivaron a la búsqueda de campo laboral.	Se podría mejorar esta técnica abordando grupos por perfiles ocupacionales, estudiando específicamente a qué sector pertenece cada trabajador, así haría más eficiente en ellos las búsquedas de empleo.	
--	--	---	--	---	--

Fuente: propia del autor

4.1.1 Aciertos:

Los aciertos del proyecto se pueden representar en la acogida y el cambio que generó el proyecto, los trabajadores, quizá no todos, pero si varios, mejoraron su disposición en el trabajo; se inició con mayor intensidad y mayor frecuencia la búsqueda de empleo, aún, cuando algunos no quieren buscar trabajo en el momento, han hablado con personas cercanas que le recomiendan ciertos campos laborales y con esto manifiestan sentirse un poco más tranquilos y apoyados (con respecto a las personas que se quejan por la edad, se seguirá trabajando temas de autoestima y motivación); por otro lado las asesorías psicológicas fueron de suma importancia para las personas que temían exponer sus casos ante las personas competentes, así se busca darle solución a cada caso, teniendo en cuenta sus particularidades y necesidades.

Además la Dirección Administrativa y de Gestión del Recurso Humano se comprometió y apoyó el proyecto de tal forma que se logró contratar una empresa especializada en Desvinculación Laboral Asistida, llamada Lee Hecht Harrison, para que abordara los temas de prejubilación, administración financiera y adaptación al cambio con los trabajadores que se traslada.

Es así como el trabajo en equipo con Recursos Humanos priorizó el bienestar emocional de los integrantes de Curtimbres.

4.1.2 Oportunidades de mejora (lecciones aprendidas):

Las oportunidades de mejora que se podrían destacar, consisten en la oportuna comunicación asertiva con las directivas de la empresa y la implementación adecuada del tiempo obtenido. Puesto que como las funciones de la práctica eran diferentes a las realizadas los últimos dos meses, las actividades se habrían podido realizar con más tiempo y menos presión si desde el inicio del comunicado se hubiera contado con el apoyo del área de psicología. Un proyecto de desvinculación laboral asistida puede ser llevado a cabo desde la entrega de la información del despido, con esto ahorra tiempo y optimiza recursos.

Sin embargo la oportunidad de la creación del proyecto, es una experiencia difícil de encontrar, ya que la desvinculación laboral se puede vivir a diario en cualquier empresa, pero la Desvinculación Laboral Asistida con todo el personal afectado por el cierre de una compañía no. Sobre todo que este proyecto pudo ser dirigido por un practicante y apoyado por la Gerencia, ya que trae consigo una responsabilidad y adquisición de nuevos conocimientos, pues para poder abordarlo se debió estudiar adecuadamente el tema.

Cuando se intenta abordar un tema sin tener las herramientas necesarias se torna difícil, claro, es entonces cuando se está seguro que sin las debidas herramientas será complejo abordar la situación, esto sucedió en algún momento del proyecto, pues la escasa información con la que contaba y a la que había acudido, hacia parecer que la problemática no podría obtener una solución o al menos ser trabajada para reducir las consecuencias.

4.1.3 Evaluación global de cumplimiento del objetivo general de la práctica profesional.

La práctica profesional se realizó y culminó positivamente; la experimentación en el campo laboral fue gratificante y enriquecedor, además el poder cumplir los objetivos, tanto en las funciones laborales, como los objetivos personales dejan una experiencia relevante.

Gracias a la agencia de práctica y a los asesores asignados, fue que se logró el cumplimiento satisfactorio del objetivo en sí, pues aunque la compañía no contaba con un colaborador que fuera psicólogo, el acompañamiento pertinente de asesores y el de el Director de Recursos Humano, hizo adecuada la estadía y desempeño en este lugar.

La experimentación en el campo organizacional cumplió con las expectativas que llevaba desde la formación teórica en la universidad, pues aunque en ocasiones se asistían tareas administrativas, la mayoría del tiempo se lograba desempeñar el rol de psicólogo. Además considero que el verdadero objetivo de una práctica profesional, es que los estudiantes conozcan el mundo laboral bajo una adecuada supervisión y se explore de acuerdo a las teorías aprendidas, pues de este modo cuando se obtenga el título, se ira con mayores conocimientos, tanto profesionales como personales; es entonces, cuando no me queda más que aclarar, que para mí, se logró cumplir el objetivo.

4.1.4 Reflexión teórica:

Durante la práctica me surgió una inquietud. ¿Si desde mi formación académica, sin importar corrientes ni campo, la psicología sustenta su rol, como el promotor y patrocinador del bienestar

mental de los individuos; entonces, cuando se está en el campo laboral y surgen circunstancias en las cuales se enfrenta un individuo contra una institución, qué postura debe tomar el psicólogo?.

Claramente la mayoría responderíamos a esto como, “obviamente el del individuo, pues estoy acá para velar por su bienestar”. Pero realmente ¿esta sería mi decisión en la realidad si soy consciente de que es la institución la que me contrata?, entonces, ¿Cómo actuaría?.

Esto suele pasar muy a menudo, en todos los campos, y no servirá estudiar muchos libros para tomar una decisión, será cuestión de “ética” y “moral” la decisión que adquiera cada profesional.

4.1.5 Recomendaciones a la agencia y a futuros psicólogos practicantes:

Aunque la empresa se trasladará, como ya ha sido mencionado, pueden tener en cuenta durante el tiempo que les queda, la apropiación de casos específicos, seguir brindando un acompañamiento pertinente y oportuno a los trabajadores que se sienten más vulnerados o quienes lo requieran, a quienes manifiestan mayores problemáticas, de este modo la compañía, al igual que los trabajadores, pueden beneficiarse, pues se debe tener en cuenta que a pesar de que su sede en Itagüí cierra, en Barranquilla continuará, por lo que sería importante mantener su buen nombre y en los trabajadores se puede reducir el malestar que genera la desvinculación laboral. Además la empresa debe recordar que el buen trato y el trabajar por el bienestar laboral de sus integrantes, debe prevalecer hasta el día de su cierre, pues de esto también dependerá un traslado exitoso y el cumplimiento de sus objetivos hasta el último de sus días.

La sede Curtimbres de Itagüí no tendrá más practicantes, sin embargo, considero que en cualquier compañía y bajo cualquier circunstancia, un practicante de psicología no debe perder el rumbo de su formación, en este caso, en el del campo organizacional es el de velar por el

bienestar de las personas con las cuales trabaja, todos los integrantes de la compañía a la cual pertenece, sin discriminar bajo ninguna circunstancia (ejemplo: por ser el jefe o el subalterno, etc.); pues con trabajadores sanos emocionalmente, también habrán compañías exitosas.

Usualmente cuando los estudiantes pasamos a nuestros campos de práctica llegamos con unas ideologías y quizá el deseo de cambiar muchas cosas, somos soñadores, pero cuando nos asignan nuestras funciones en las empresas, nos damos cuenta que puede ser diferente a lo que imaginamos, o que quizá no podremos cumplir con todo lo que imaginábamos, creemos que nos restringe por el hecho de no tener el título, pero lo que a veces dejamos pasar por alto que los campos de práctica apenas son esos primeros pasos que nos brinda una universidad para ir con más cuidado cuando ejerzamos la profesión.

Realmente considero que la empresa que nos permite experimentar lo aprendido teóricamente, nos brinda una importante oportunidad, y con ello podemos arriesgarnos a ejercer, proponer y explorar.

4.1.6 Conclusiones de la práctica

La práctica realizada en Curtimbres de Itagüí fue realmente una experiencia gratificante para el inicio de mi campo laboral, tanto las funciones a desempeñar, como el equipo de trabajo con el cual contaba y el personal al que se le brindaban los servicios del área de Psicología, contribuyeron a una gran experiencia.

El campo del área organizacional en el cual desarrollé la práctica, también permitió la interacción con diferentes profesionales, lo que permitió un crecimiento tanto personal como

profesional, de este modo puedo asegurar que la práctica otorgó más que un desarrollo de actividades propuestas en un campo específico, pues se logró trabajar en conjunto con otras áreas que brindaron diferentes conocimientos, y así se obtuvo diversas perspectivas; por ende construcciones más amplias y objetivas de saberes derivados y nada ajenos a la vida cotidiana y práctica.

Para finalizar, me parece pertinente mencionar que la práctica profesional, sea en el campo que sea, es de suma importancia, pues la experiencia y saberes que se adquiere durante ese tiempo es relevante; la práctica deja comprobar teorías aprendidas o desaprender las que no parezcan oportunas o afines consigo, permite reafirmar creencias o crear nuevas tesis, es allí donde el estudiante constata su afinidad con su profesión, reafirma su vocación o en casos extremos la cambia.

Referencias

- Bueno, B, Buz Delgado, J. (2006). Jubilación y tiempo libre en la vejez.[Versión electrónica]. *Informes Portal Mayores*, nº 65Madrid, Portal Mayores. Lecciones de Gerontología, IX .Recuperadoel 12 de abril del 2015 de: <http://fiapam.org/wp-content/uploads/2013/11/9.pdf>
- CONCEPTO. (2013). Concepto de salud según la OMS. [Versión electrónica]. Recuperado el 15 de abril del 2015 de: <http://concepto.de/salud-segun-la-oms/>
- Cuadrado, D. (2010). Las cinco etapas del cambio. [Versión electrónica]. *Revista El cambio*. N 241. Recuperadoel 10 de abril del 2015 de: http://www.factorhumana.org/attachments_secure/article/420/c303_cincoetapas.pdf
- Decreto 1557 de 1998. Congreso de Colombia. [Versión electrónica]. Recuperado el 20 de marzo del 2015 de:<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1246>
- El empleo. (s.f.). El fenómeno del Outplacement. [Versión electrónica]. En: *Mundo empresarial*. Recuperadoel 30 de marzo del 2015 de: http://www.elempleo.com/colombia/mundo_empresarial/el-fenn-meno-del-outplacement--/6584719

- FACTOR HUMA. (2011). *Outplacement. Unidad de Conocimiento*. [Versión electrónica]. Abril de 2011. Fundación Factor Huma. Recuperado el 2 de abril del 2015 de: http://www.factorhuma.org/attachments_secure/article/8648/outplacement_cast.pdf
- Gómez, S. (2003). Las prejubilaciones y su impacto en la persona, en la empresa y en el sistema de pensiones. [Versión electrónica]. *Cátedra SEAT-IESE de relaciones Laborales*. Universidad de Navarra: España. Recuperado el 8 de abril del 2015 de: http://xarxacontrataments.moviments.net/recursos/ESTUDIO_PREJUBILACIONES.pdf
- Gutiérrez, G. (2005). Taller Reflexivo Editorial Universidad Pontificia Bolivariana.
- Hidalgo, L. (1998). *Gestión de la capacitación en las organizaciones. Conceptos básicos*. [Versión electrónica]. Ministerio de Salud: Perú. Recuperado el 12 de abril del 2015 de: <http://www.minsa.gob.pe/publicaciones/pdf/capacitacion.pdf>
- LEY 100 DE 1993 (Diciembre 23). Congreso de Colombia. [Versión electrónica]. Recuperado el 10 de marzo del 2015 de: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=5248>
- Ley 909 de 2004. (2004). Congreso de Colombia. [Versión electrónica]. Recuperado el 3 de marzo del 2015 de: http://portal.dafp.gov.co/pls/portal/formularios.retrieve_publicaciones?no=1832
- López. L. (1997). La desvinculación asistida, (outplacement) y la continuidad del empleo. [Versión electrónica]. *Revista de Psicología de la Universidad de Chile*. V. VI. Recuperado el 9 de marzo del 2015 de: www.revistapsicologia.uchile.cl/index.php/.../19741
- Martínez, C. (2013). *Impacto del programa de desvinculación laboral asistida sobre el clima organizacional de la universidad cooperativa de Colombia en la sede de la ciudad de*

- Villavicencio*. [Versión electrónica]. Tesis de grado para optar al título de Administradora de Empresas. Universidad Nacional Abierta y a Distancia: Colombia. Recuperado el 20 de abril del 2015 de: <http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/1250/1/52052761.pdf>
- Maya, M. (2008). *La utilización de los foros en la enseñanza de la matemática mediada por tecnología digital*. [Versión electrónica]. Universidad nacional de la Plata. Tesis para optar al título de Maestría en Tecnología Informática aplicada a la Educación. Recuperado el 6 de abril del 2015 de: http://postgrado.info.unlp.edu.ar/Carreras/Especializaciones/Tecnologia_Informatica_Aplicada_en_Educacion/Trabajos_Finales/Moya.pdf
- Pérez, J. (2013). Asesoramiento Psicológico. Presentación en Power Point. [Versión electrónica]. Recuperado el 2 de abril del 2015 de: http://www.sc.ehu.es/ptwpefej/docencia/asesoramiento%20psicologico/teoria/1_Introduccion.pdf
- Quirant, A y Ortega, A. (2006). El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio. [Versión electrónica]. *Revista de Empresa* N18. Octubre. Diciembre. Costa Rica. Recuperado el 7 de abril del 2015 de: <http://enriquecetupsicologia.com/costarica/wp-content/uploads/2011/11/Para-mis-amigos-l%C3%ADderes-en-Costa-Rica.pdf>
- Reyes, A. (1996). Administración de empresas. Teoría y práctica. Limusa. México.
- Serrano, X y Galindo, N. (2014). *El duelo por la pérdida de la actividad laboral*. [Versión electrónica]. Tesis para optar el Diplomado de Tanatología. Asociación de Educación Continua y a Distancia: México. Recuperado el 11 de abril del 2015 de: <http://www.tanatologia-amtac.com/descargas/tesinas/244%20duelo.pdf>

UPM (2007). *Técnicas de búsqueda de empleo*. [Versión electrónica]. Universidad Politécnica de Madrid. España. Recuperado el 3 de abril del 2015 de: <http://www.upm.es/sfs/Rectorado/Vicerrectorado%20de%20Doctorado%20y%20Postgrado/Servicio%20de%20Formacion%20Continua/estaticos/BAES.pdf>

Valls, A. (s.f). *Outplacement: origen y finalidad*. [Versión electrónica]. Recuperado el 3 de marzo del 2015 de: <http://www.antoniovalls.com/pdf/Outplacement%20Origen%20y%20finalidad.pdf>

Anexos

Anexo A. FORMATO DE ASISTENCIAS

FORMATO DE ASISTENCIA TALLER REFLEXIVO

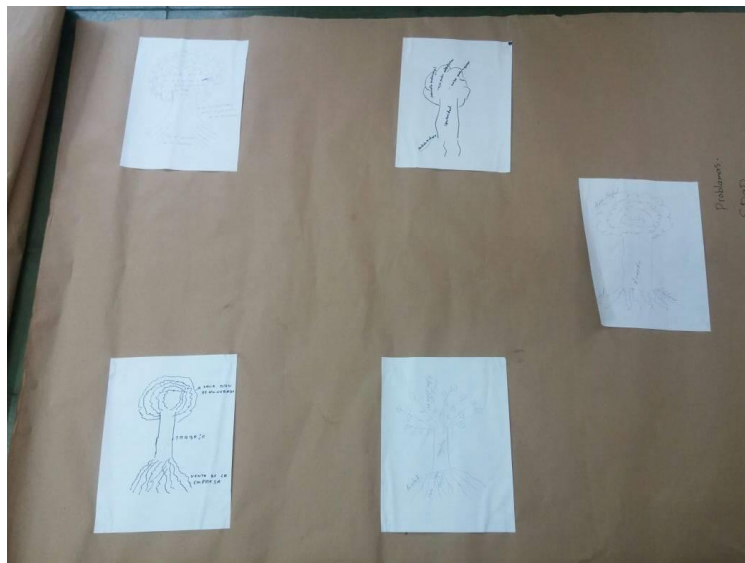
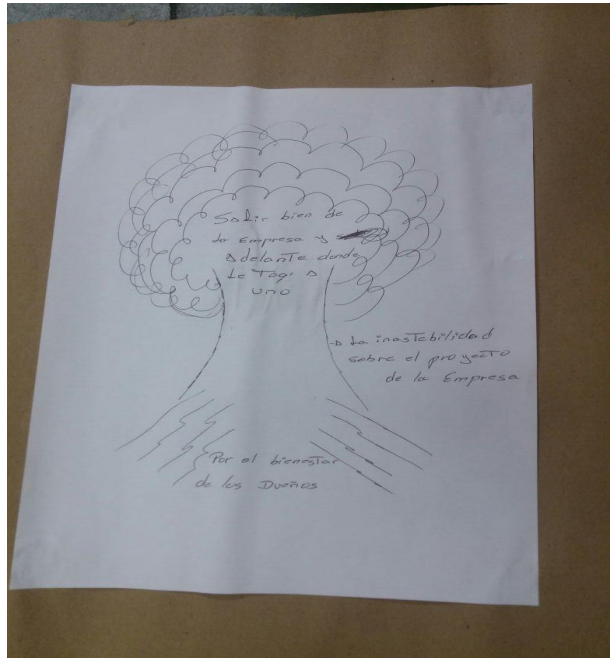
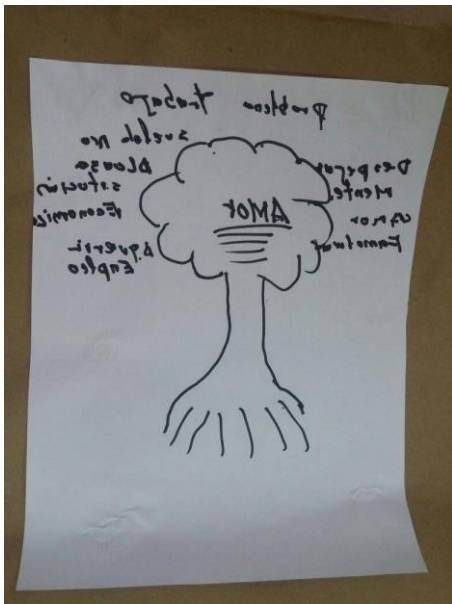
ACTIVIDAD: Aibol de Problemas (gestión al cambio) FECHA: 20 Abril 2015
 DURACIÓN: 40 minutos RESPONSABLE: Lady Viviana Bernal Flores

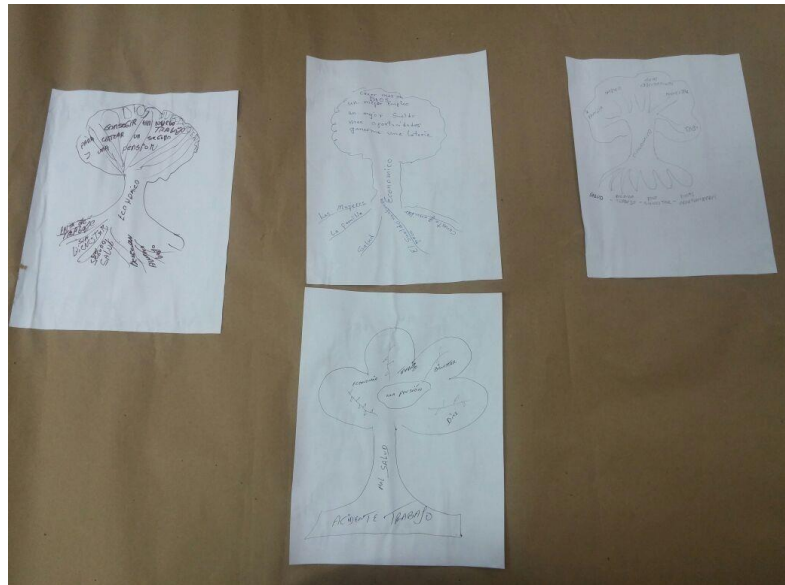
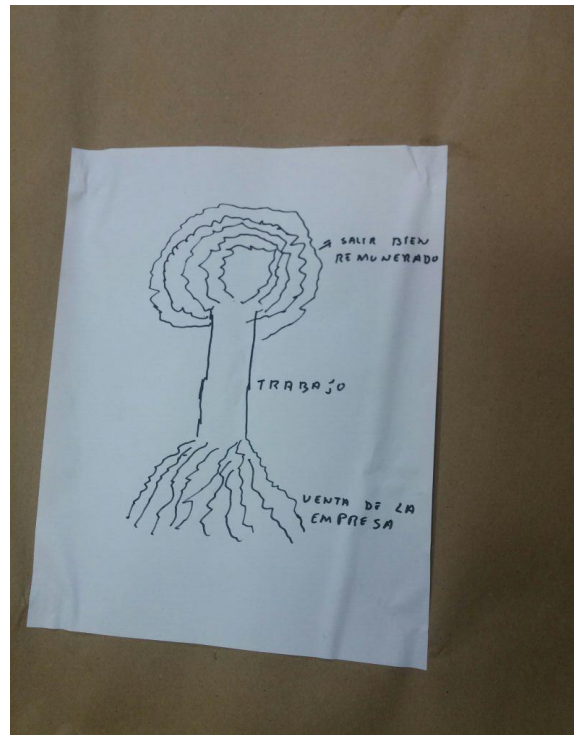
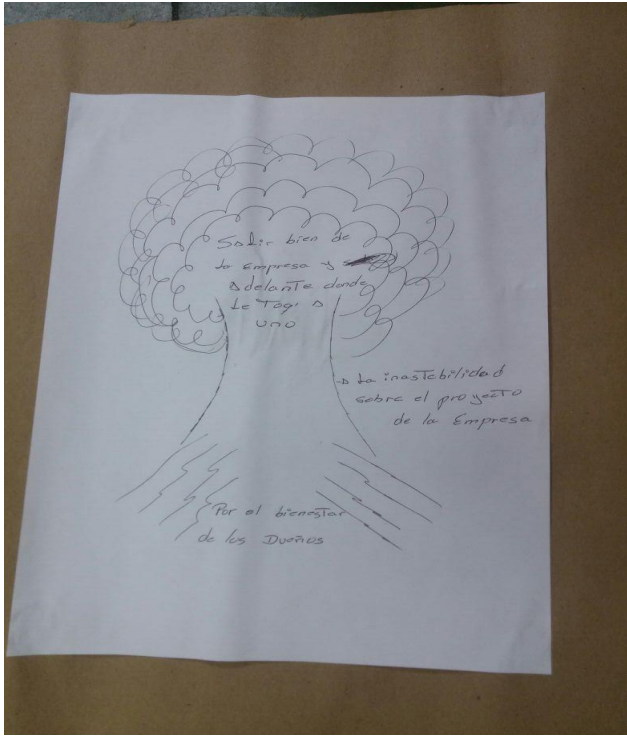
NOMBRE	CEDULA	FIRMA
<u>Juan Carlos Rodríguez Velaz</u>	<u>71575179</u>	<u>Juan Carlos</u>
<u>Daniel Alzate hoiguen</u>	<u>1035803007</u>	<u>Daniel</u>
<u>HECTOR DANIEL RUIZ</u>	<u>70.087.645</u>	<u>HECTOR RUIZ</u>
<u>Juan Manuel Zapata C.</u>	<u>15.508.537</u>	<u>Juan Manuel</u>
<u>HECTOR SANCHEZ G</u>	<u>15.239.416</u>	<u>Hector</u>
<u>Luis Antonio Comco</u>	<u>3.354.180</u>	<u>Luis Antonio</u>
<u>GABRIEL VELAZ</u>	<u>70508.997</u>	<u>Gabriel</u>
<u>Edwin Castro Sanchez U.</u>	<u>98.629.282</u>	<u>Edwin</u>
<u>Sergio Cadavid</u>	<u>70.506.036</u>	<u>Sergio</u>
<u>+24hy CASTO</u>	<u>71.941.425</u>	<u>Casto</u>
<u>Juan Andres Ruiz</u>	<u>71526394</u>	<u>Juan Andres</u>
<u>Juan Carlos Muñoz D.</u>	<u>711278.597</u>	<u>Juan Carlos</u>
<u>Pedro Pablo Santay</u>	<u>15.501.908</u>	<u>Pedro</u>
<u>Orlando Ospina</u>	<u>15.501.425</u>	<u>Orlando</u>
<u>Francisco Javier Sánchez</u>	<u>70.104.840</u>	<u>Francisco</u>

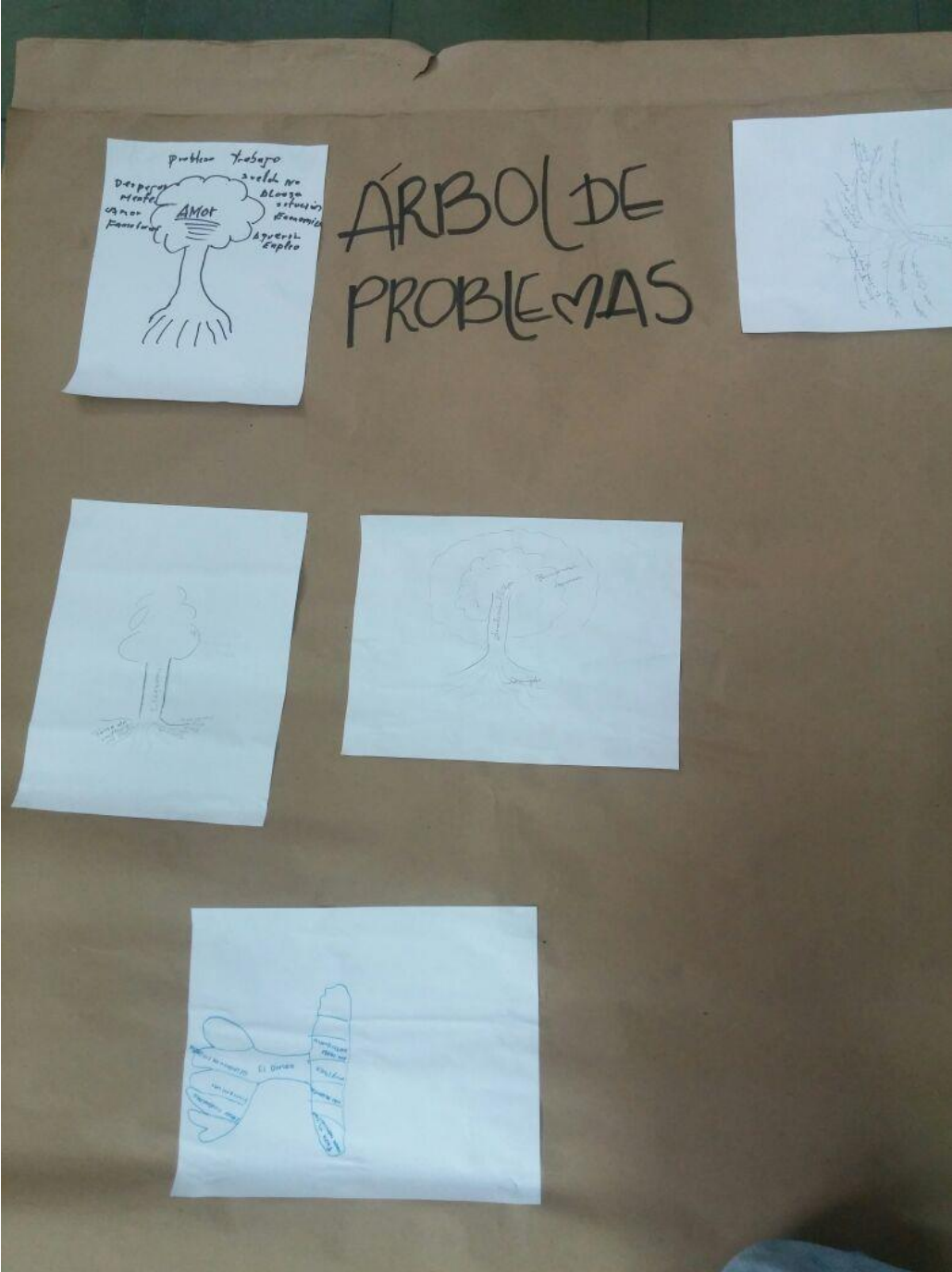
OBSERVACIONES: Aunque manifestaron resistencia (las asistentes) ante la aceptación al cambio, se lograron reflexiones positivas acerca de la importancia de gestionarlo.

[Firma]
 FIRMA DEL RESPONSABLE

Anexo B. EVIDENCIAS TALLERES REFLEXIVOS







Anexo C. CONSENTIMIENTO INFORMADO ASESORIA PSICOLOGICA INDIVIDUAL

Yo, _____ identificado con cedula de ciudadanía número _____ de _____, he solicitado una asesoría psicológica individual el día _____ el mes de _____ del año _____, y soy consciente que algunos datos podrán ser utilizados de forma generalizada para el proyecto de Desvinculación Laboral Asistida que se está realizando en la empresa _____.

Duración de la asesoría: _____

Motivo de la asesoría: _____

Informe y datos recolectados durante la asesoría:

Observaciones:

FIRMA DEL RESPONSABLE DE LA ASESORIA Y CARGO

FIRMA DEL ASISTENTE A LA ASESORIA PSICOLÓGICA