

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

SUBDIRECCIÓN DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL.



PROYECTO DE CAMPO PARA OBTENER EL GRADO ACADEMICO DE MAESTRIA EN PSICOLOGIA LABORAL Y ORGANIZACIONAL.

Tema:

Estudio Comparativo a nivel INTRA e INTER personal entre el talento humano que cuenta con apoyo del **Outplacement** para el proceso de desvinculación laboral.

PRESENTA:

Lic. **Antonio Cavazos Martínez.**

ASESORES:

M.D. **Álvaro Antonio Ascary Aguillón.**

Mc. **Jose Armando Peña Moreno.**

Monterrey N.L., México, agosto 30 de 2010.

Índice.

	Página
Agradecimientos.....	5
Introducción.....	8
Capítulo 1. Planteamientos estratégicos para el desarrollo del proyecto.....	11
1.1 Planteamientos del Problema.....	12
1.2 Justificación del proyecto.....	13
1.3 Objetivo General y Específicos.....	14
Capítulo 2. Marco de referencia teórico del proyecto.....	16
2.1 Antecedentes Históricos.....	17
2.2 Definiciones de Outplacement.....	18
2.3 Enfoques y/o Autores del Outplacement.....	20
2.4 ¿Cuál es el Objetivo del Outplacement?.....	25
2.5 Tipos de Outplacement.....	26
2.6 Principios / Políticas del Outplacement.....	28

2.7 ¿Quiénes Participan en el Outplacement?.....	29
2.8 Descripción del Proceso de Outplacement.....	30
2.9 Beneficios y obstáculos para el desarrollo del Outplacement.....	38
2.10 Logros del Outplacement.....	40
2.11 Testimonios de Outplacement.....	42
2.12 Hipótesis.....	46
2.13 Definiciones Operacionales.....	46
Capítulo 3. Metodología para el desarrollo del proyecto.....	48
3.1 Diseño.....	49
3.2 Operacionalización de Variables.....	49
3.3 Participantes.....	49
3.4 Escenario.....	50
3.5 Instrumento.....	50
3.6 Procedimiento.....	52
Capítulo 4. Análisis e interpretación de resultados.....	53
4.1 A nivel Intrapersonal.....	54
4.2 A nivel Interpersonal.....	57

4.3 Determinar y comparar la Tendencia Intrapersonal en relación	
a cada factor evaluado.....	60
4.4 Determinar y comparar la Tendencia Interpersonal en relación	
a cada factor evaluado.....	66
Conclusiones sobre el Proyecto.....	70
Recomendaciones y Sugerencias.....	73
Bibliografía.....	74
Anexos.....	76
No. 1 Inventario.....	77
No. 2 Matriz de Datos.....	83
No. 3 Formulaciones	84
No. 4 Fotografías	86

Agradecimientos.

Mi deseo es empezar por recordar a todos las personas que me impulsaron para que emprendiera este proyecto de vida académica, entre los que destaco a la Lic. Nydia Martínez, Directora de Capacitación del Instituto de Especialización para Ejecutivos, quién con su motivación y entusiasmo, me inyectó la iniciativa y esfuerzo para iniciarlo. Mis Jefes, compañeros y participantes de la firma de consultoría CMC, quienes con su apertura y comprensión, me dieron las facilidades para contar con el consejo, flexibilidad de tiempo, permisos, etc. Y mis tres hijas (Lucero, Perla y Mariana) y ahora mi primer nieto Nicolás, quienes son mi razón de existir y a quienes quiero dejar como legado y ejemplo de superación, mis logros académicos. Por último, y muy especialmente a quién ha sido mi compañera de vida durante prácticamente 30 años, mi esposa Gloria, quién me ha impulsado afectivamente a enfrentar retos y me ha dado su confianza para convencerme que puedo superarlos.

Ya durante mi estancia en la escuela de posgrado, Dios me ha permitido conocer personas muy especiales, con dones únicos, que han sido para mí, como ángeles que con su aporte me han ayudado a salir adelante en mis estudios. Mencionaré sólo a algunos, pero que dicha mención sirva para reconocer a todas las personas que con su aporte y apoyo brindado, ha sido posible que llegue a este momento culminante de mi profesión. Del personal administrativo de posgrado, July, que me asesoró para conseguir un plan de beca valioso para solventar mis estudios,

Marigera y Odila quienes siempre estuvieron al tanto de que todos los trámites, documentos y requerimientos estuvieran al día. Los muchachos encargados de los salones y equipo audiovisual de posgrado, que me echaron la mano para dar mis clases y presentar mis trabajos (entre ellos Hector A. Garza, que me ha apoyado en actividades importantes de mi proyecto final).

En forma extraordinaria, quisiera agradecerle al Doctor Eduardo Leal, Coordinador del programa de Psicología Laboral y Organizacional, quién me permitió ingresar a esta maravillosa maestría y quién tuvo palabras de motivación y decisiones vitales para que culminara este importante proyecto académico.

De mis apreciados maestros, aprendí no solo el conocimiento que amablemente y de una forma muy profesional me compartieron, sino también, su experiencia y su forma de ser, las cuales en conjunto, me dieron una mayor profesionalización y madurez como persona. Puedo decir que en el transcurso de casi dos años de estadía en el posgrado, he tenido una transformación profesional y personal muy exitosa, que he reflejado en todos los ámbitos de mi vida, y esto ha sido gracias a la labor tan noble y brillante de cada uno de los maestros que he tenido. Sin hacer mención de su nombre, un agradecimiento muy sincero a todos ellos.

A todos mis compañeros alumnos, que me inyectaron esa dosis de frescura y jovialidad que tanto se necesita para emprender un proyecto de estudio. Siempre fueron bienvenidos todos sus saludos, pláticas y comentarios que recibí de parte de ellos. En particular a mis dos grandes compañeros de equipo, Julio Balderas y

Addiel Sanchez, a los cuales reconozco su esfuerzo y gran espíritu, y que fueron para mí, un ejemplo de vida y de superación constante.

En esta etapa final de mi proyecto académico, le agradezco las observaciones recibidas por parte del maestro Armando Peña, así como del maestro Manuel Almaguer, quienes con su experiencia docente y de investigación, me aportaron ideas y enfoques valiosos para enriquecer mi trabajo. Por último, reconocer la asesoría tan profesional y humana que he recibido del maestro Álvaro Ascary, quién siendo mi asesor en el proyecto final de mi maestría, ha sabido transmitir, no sólo su conocimiento y experiencia, sino también su calidez y sensibilidad humana en todas sus intervenciones. Como he valorado, el que no escatime tiempo y esfuerzo para asesorarme en mi proyecto final, siempre aderezado con un comentario relajante, lleno de entusiasmo y positivismo que me ha permitido superar los obstáculos propios de un trabajo académico tan importante. Mis respetos por su dedicación e interés tanto en mi proyecto como en mi persona.

Introducción.

El trabajo constituye en ésta y toda cultura económica, una forma de vinculación social y económica de carácter vital. Su pérdida, especialmente cuando es repentina, trae consigo una serie de reacciones emocionales normalmente negativas para la persona que la experimenta. El despido o la pérdida del empleo producen, entre otras, respuestas de ansiedad, fuerte daño a la autoestima, sentimientos de culpa, deterioro del auto concepto, síntomas psicósomáticos, hipertensión, tensión, depresión, abandono y progresivamente patologías más severas, tales como alcoholismo u otro tipo de adicción a drogas. En el plano familiar, si se trata del despido del jefe de familia, las relaciones familiares se tornan paulatinamente tensas y frías o distantes. Aumentan los roces y las fricciones sociales y el cambio de roles que eventualmente puedan ocurrir, generan alteraciones negativas del orden familiar tradicional.

La pérdida del trabajo es considerada por los especialistas como uno de los más fuertes y perturbadores eventos vitales y se calcula que afecta alrededor de 200 millones de personas en todo el mundo – tasa de desempleo entre un 6.5 a 7.4%-

(fuente: Informe de Actualización de las Tendencias Mundiales del Empleo, mayo 2009.

www.oit.org)

Por fortuna, una gran cantidad de estas situaciones no es tan dramática, aunque la mayoría de las personas despedidas no suele estar en condiciones de utilizar con eficiencia el pensamiento lógico, sus experiencias, capacidad de razonamiento u otras habilidades, para realizar acciones útiles que le lleven a obtener un nuevo trabajo, oficio u ocupación. Ante esta situación parece razonable pensar que la contribución de las técnicas psicológicas aplicadas a la búsqueda de empleo, al cambio expedito de empleo o a reducir los períodos de desempleo, encontrarán un terreno fértil para su creciente utilización y posibilidades de ampliación de su ámbito actual de intervención.

De hecho, una de las primeras acciones del "Psicólogo Organizacional especialista en Outplacement", suele dirigirse a la extinción de las conductas emocionales de angustia y ansiedad. A estas acciones, también se les llama de Contención Emocional, en las que el especialista se enfoca a manejar las reacciones típicas de Duelo, que pueden presentarse en una persona desvinculada (shock, enojo, culpa, depresión o aceptación).

Este paso constituiría el comienzo de una serie de etapas de Outplacement, destinadas a facilitar el uso del pensamiento racional, que le permitan superar las dificultades a la persona desvinculada.

Como es el caso de muchos servicios corporativos que tienen origen en Estados Unidos, la introducción en México del concepto de "Outplacement" o programas de transición de carreras ha sido un proceso lento.

Todavía, en algunos sectores del ambiente corporativo, el concepto ha ganado poca aceptación, y en otros sigue siendo casi desconocido. A pesar de ello, la idea ha sido adoptada por muchas empresas multinacionales, que en muchos casos, han importado el concepto como parte integral de su cultura corporativa y hoy en día, estos programas figuran cada vez más en las estrategias de recursos humanos de la empresa nacional.

Con base a lo citado con anterioridad, el presente proyecto tiene como finalidad, socializar, investigar y difundir el impacto e importancia del Outplacement, tanto para las organizaciones como para los individuos. Y que decir, del rol del psicólogo organizacional.

“El problema de nuestros tiempos es
que el futuro no es lo que solía ser”.

Paul Valery



Capitulo 1. Planteamientos estratégicos para el desarrollo del proyecto.

1.1 Planteamientos del Problema:

En la actualidad la desvinculación laboral se ha mostrado con gran tendencia en los últimos dos años. Esto debido a la crisis económica mundial que se ha presentado en los tiempos actuales. Dicha crisis ha impactado a las sociedades mundiales, en especial al factor humano, el cual ha experimentado efectos como inestabilidad emocional, baja autoestima, relaciones interpersonales inadecuadas, entre otras. Ante estos retos, una propuesta de corte organizacional, es la herramienta del outplacement, la cual consiste en un proceso de asistencia para el desarrollo de una búsqueda profesional. No en balde la asociación Española de Consultores de Outplacement lo define como un conjunto de servicios proporcionados por una empresa consultora especializada a aquellos profesionales que deben buscar un nuevo empleo, para que lo encuentren de forma que satisfaga sus expectativas en el menor plazo posible.

(fuente:, articulo de Miguel Angel Sastre Castillo, profesor del depto. de Organización de Empresas, de la Universidad Complutense de Madrid) www.rrhhmagazine.com/aeco/

En México la introducción del concepto de Outplacement, data de 15 años atrás aproximadamente y ha sido lenta, ya que existe un vacío de información e interés de los empresarios y responsables de Recursos Humanos. De hecho, las empresas que han adoptado este tipo de beneficios para el personal desvinculado, son principalmente las grandes trasnacionales.

Obteniendo como principales beneficios, para la persona desvinculada, una preparación profesional y emocional, fomentando así, las habilidades de afrontamiento.

Con base a lo anterior, surge la intención de desarrollar un proyecto innovador y vanguardista y ante ello se formula el siguiente planteamiento de problema:

¿Cuál es impacto de eficiencia de la herramienta de outplacement a nivel inter e intra personal para el proceso de desvinculación laboral entre el talento humano que recibe dicho proceso y aquellos que no?

1.2 Justificación del Proyecto:

El presente proyecto, está enfocado a resaltar los efectos psicológicos Intra e Interpersonales que genera el vivir un proceso de Outplacement, ante una situación de Desvinculación Laboral.

Considero que es un campo de estudio, de la Psicología Organizacional y Laboral, en el que poco se ha caminado en México, el cual debe de ser atendido, ya que la pérdida de empleo es considerada por los psicólogos como uno de los más fuertes y perturbadores eventos vitales, calculándose que afecta cada año a mas de 10 millones de personas en el mundo.

Articulo de Edgar Eslava Arnao, doctor Psicología Organizacional y Consultor Empresarial en Dirección y Gerencia Lima Perú. www.psicologiacientifica.com/bv-36-1outplacement,

Aunado a lo anterior, existe poca literatura (libros y revistas) que informen sobre los conceptos, investigaciones y técnicas de apoyo, que nos permitan a los profesionales interesados, conocer más del tema.

Y lo más importante de este proyecto, es que se busca determinar el beneficio del Outplacement en el personal desvinculado laboralmente, con la finalidad de demostrar que es un proceso que puede ayudar a manejar esta transición en forma efectiva y puede aún mejorarse para generar un apoyo emocional y familiar.

1.3 Objetivo General y Específicos

- General:

Comparar el impacto de la herramienta del outplacement a nivel intra e interpersonal con base a la percepción del talento humano que ha experimentado tal proceso y aquellos que no lo han vivido. Todo ello bajo un modelo exploratorio.

- Específicos:

A nivel intrapersonal:

- Conocer a nivel general la tendencia intrapersonal del talento humano participante.
- Identificar el nivel de tendencia intrapersonal del talento humano con base al apoyo de outplacement y sin el mismo.
- Ofrecer un modelo gráfico comparativo sobre el nivel intra personal con base al apoyo de outplacement y sin el mismo.
- Comparar la tendencia intrapersonal en relación a cada factor evaluado.

A nivel interpersonal:

- Conocer a nivel general la tendencia interpersonal del talento humano participante.
- Identificar el nivel de tendencia interpersonal del talento humano con base al apoyo de outplacement y sin el mismo.
- Ofrecer un modelo gráfico comparativo sobre el nivel interpersonal con base al apoyo de outplacement y sin el mismo.
- Comparar la tendencia interpersonal en relación a cada factor evaluado.

“Ser desempleado no es un fracaso, es una alternativa que abre las puertas a nuevas oportunidades y a efectuar un cambio en la vida”.

Anónimo



Capítulo 2. Marco de referencia teórico del proyecto.

2.1 Antecedentes Históricos.

Desde la década de los cuarenta, los psicólogos industriales estadounidenses desarrollaron una serie de estrategias para las personas despedidas, tanto de apoyo como de orientación, destinadas a facilitar la búsqueda inteligente de un nuevo empleo, procurando que el período del desempleo fuese lo más reducido posible. Inicialmente, este proceso de apoyo u orientación, recibió el nombre de decruitment o dehired, pero estas expresiones no tuvieron éxito. Se atribuye a North, D., el haber acuñado en los años sesenta, la expresión "*Outplacement*", la cual no tiene traducción castellana, aunque se suele utilizar la palabra Desvinculación y cuando se desea expresar que se trata de un programa, se emplea, Desvinculación Programada o Desvinculación Asistida. Propiamente la actividad de Outplacement nació a finales de los años 60 en los Estados Unidos, dirigida principalmente a los ejecutivos de alto nivel y contratada por organizaciones con cierto sentimiento de «culpabilidad». Se atribuye su origen al desarrollo de una idea de George Lubber, de la consultora Think de Nueva York, el cual en 1969 decidió facilitar la colocación de los directivos que iban a ser despedidos de sus empresas.

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

Fuente principal: Artículo de Miguel Ángel Sastre Castillo Departamento de Organización de Empresas Universidad Complutense. Madrid, 1995. : www.rhmagazine.com/aeco/,

2.2 Definiciones de Outplacement.

El término ha sido abordado por diferentes autores y es por ello que a continuación se proponen algunas perspectivas que enriquecen el concepto:

- El termino Outplacement ha sido denominado a través de expresiones originales como “Outplacement counseling”, “Outplacement assistance”, o bien “Outplacement assessment”. Sin embargo, es simplemente el término “Outplacement”, que podría ser traducido como recolocación, o asesoramiento de carrera y búsqueda de empleo. Dessler (1991, p. 551).

Personnel/Human Resonree Management», Prentice Hall, Englewood Cliffs.

- Outplacement se refiere únicamente a la recolocación fuera de la empresa que realiza el despido (frente a la recolocación dentro de la propia empresa que recibe la denominación de Inplacement).

www.elprisma.com/apuntes/curso

- Para el autor Benito (1981, p. 239) es un servicio de reorientación y empleo de directivos.

El Empleo de Directivos. El Outplacement><, Pp. 231-240.

- Zagat (1985, p. 13) realiza una definición excesivamente general del outplacement, ya que se refiere a él como programas fomentados por la empresa para minimizar el trauma personal y organizativo asociado con la pérdida del empleo.

«Outplacement and Severance Pay Practiques>, PP. 13-21.

- Fíonrz V. (1993, p. 38), por su parte, pone el énfasis en su principal objetivo, la recolocación del candidato. Así, haría referencia al proceso mediante el cual una persona que ha sido despedida de una empresa vuelve a reubicarse en el mercado laboral.

Fíonrz, V. (1993): «**Outplacement**: una Solución Humana ante el Despido», PP. 38-42.

- *La Asociación Española de Consultores de Outplacement* lo define como el conjunto de servicios proporcionados por una empresa consultora especializada a aquellos profesionales que deben buscar un nuevo empleo, para que lo encuentren de forma que satisfaga sus expectativas en el menor plazo posible. Partiendo de las principales ideas aportadas por los distintos autores, y en un intento de conseguir una visión lo más completa posible del significado del Outplacement, se puede presentar como válida la siguiente definición: “Es el servicio que una empresa aporta a uno o varios trabajadores despedidos, ya sea por medios internos o por consultores externos, a través del cual se les brinda, el asesoramiento, la formación y los medios necesarios para lograr una transición en su carrera, consiguiendo un nuevo trabajo lo más adecuado posible a su perfil y preferencia en el menor plazo posible, reduciendo así los perjuicios económicos y psicológicos que genera toda situación de despido”.

www.rrhhmagazine.com/aeco/

2.3 Enfoques y/o autores del Outplacement.

Se puede decir que el Outplacement es relativamente nuevo e inclusive sus investigaciones son algo escasas, pero varios autores se han dado a la tarea de ser pioneros y vanguardistas en dicho terreno, claro, con sus valiosos puntos de vista. Es por ello que en el presente punto se abordarán algunos aportes.

a. Lancaster y Li Pang Tang, (1989).

Estos autores expresan que la primera decisión que hay que afrontar al decidir llevar a cabo un servicio de Outplacement es la referente a quién va a realizar tal programa, ya que se presentan tres posibilidades las cuales son:

1. Realizarlo a través de personas de la propia empresa (suficientemente capacitadas o tras una formación para tal fin).
 2. Acudir a empresas consultoras externas.
 3. Efectuar una combinación de ambas posibilidades.
- Hay buenos argumentos a favor y en contra de cada una de las posibilidades mencionadas. Por ejemplo, para una importante cantidad de empresas existe la impresión de que el coste de la consultoría externa de Outplacement es elevado, tal vez por ello, la opción de la realización por parte de la propia empresa cobra fuerza para aquellas empresas que desean ofrecer esta asistencia a sus empleados despedidos con unos recursos financieros más limitados.

También puede disponerse de más tiempo para el asesoramiento individual, hay un mayor conocimiento del entorno del individuo y la organización, una mayor preocupación por parte de la organización y ésta se involucra más en la recolocación.

Lanc.\sthr, l., y li pano taso, t. (1989): «outplacement offers safety net for displaced.

b. Fiónrz, V. (1993).

Considera que el Outplacement es en realidad un servicio de consultoría que está basado en un programa y utiliza unas herramientas didácticas, así como un método preciso. Expresa además que el Outplacement puede ir dirigido a un trabajador en concreto con una atención individualizada, especialmente de nivel directivo, o a un grupo de trabajadores afectados por una decisión de reducción de plantilla, en cuyo caso se habla de Outplacement grupal.

Este autor propone una serie de sugerencias las cuales son:

1. Considerar al Outplacement como un buen marketing Personal del candidato.
2. Es necesario identificar sus características (auto diagnóstico), elegir sus oportunidades objetivo, aprender a explicarlo y presentarlo (resumen profesional, cartas y entrevistas), saber cómo venderlo (campaña y método de exploración), y cómo negociar su precio (sueldo y negociaciones).

3. Al igual que en el marketing de un producto o servicio, el éxito del profesional consistirá en que satisfaga plenamente las expectativas de la empresa sobre su trabajo y funciones.

«Outplacement: una Solución Humana ante el Despido», PP. 38-42.

c. Estudio empírico de Zagal (1985).

Según estudios empíricos sobre empresas de Estados Unidos que han acometido programas de Outplacement citados por Zagal (1985), la opción de contratar los servicios a empresas externas es la más recurrida. El 79% de las empresas consultadas utilizan consultores externos exclusivamente, mientras que el 21% restante realizan por sí mismas el asesoramiento a la recolocación de sus trabajadores sin ayuda externa.

A continuación el siguiente gráfico muestra la tendencia mencionada:

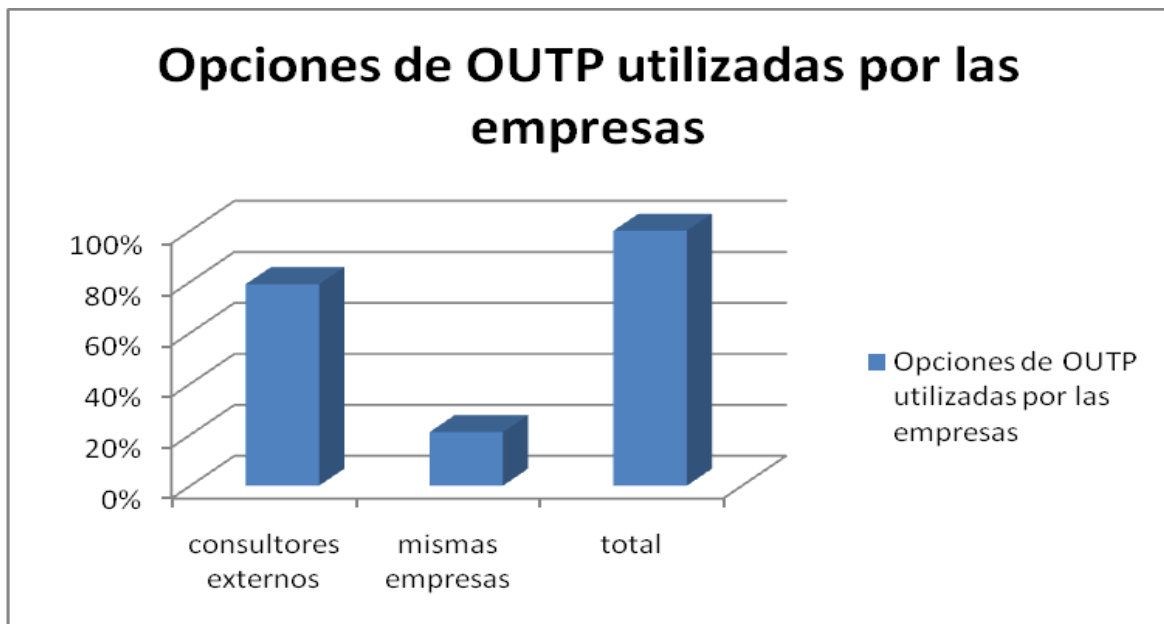


Gráfico elaborado con base los datos del estudio de Zagal (1985).

En Gran Bretaña, alrededor del 82% de las empresas que han manejado programas de Outplacement, han utilizado servicios externos.

En cuanto al tipo de Outplacement que más se utiliza es el individual con un 78% y el grupal con un 22%.

ZAGAL, 1-1. (1985): «*Outplacement and Severance Pay Practiques*», PP. 13-21.

d. Estudio de Consultoría en Outplacement y Servicios de Transición de Carrera: El Impacto en su Negocio, de Tom Silveri, Presidente de DBM Internacional (2002).

DBM conjuntamente con el Centro para la Investigación Organizacional, una división de Linkage, Inc., llevaron a cabo este estudio a fines del 2002. Más de 1,200 ejecutivos de recursos humanos de primer nivel participaron en el estudio, representando a compañías de industrias diversas en los Estados Unidos y Canadá. Cuarenta y seis por ciento de ellos provienen de organizaciones que emplean a más de 1,000 personas. Los entrevistados compartieron su punto de vista sobre el valor y beneficios de los servicios de transición.

Los 5 beneficios más importantes de la consultoría en outplacement y servicios de transición de carrera:

1. Mejora la imagen interna y externa de la organización. (78%)
2. Contribuye a reducir los problemas legales. (72%)
3. Reduce el stress de los gerentes responsables de implementar los cambios Organizacionales. (68%)
4. Brinda un buen retorno sobre la inversión. (64%)

5. Mejora la moral de los empleados que permanecen en la empresa. (59%)

En cuanto a la Reducción de problemas legales, específicamente, 15% de las grandes empresas (entre 500 y 5,000 empleados) que utilizaron los servicios de outplacement, recibieron algún tipo de demanda laboral, en comparación de casi el doble (26%) de este mismo tipo de empresas que no utilizaron los servicios de recolocación.

En el renglón de Productividad y Rentabilidad, Las empresas que contrataron consultoría en Outplacement y servicios de transición de carrera, reportaron un incremento en los 12 meses siguientes a la reducción, en relación a aquellas que no contrataron estos servicios (específicamente la productividad fue dos veces mayor). En cuanto a la rentabilidad, ésta se mantuvo o aumentó en 50% más de lo normal.

Finalmente, muchos de los entrevistados que usaron los servicios de transición de carrera encontraron que la rotación, inasistencias y tardanzas, se mantuvieron estables en los 12 meses inmediatamente posteriores a la última reducción. Sin embargo, el 15% de aquellas compañías que no usaron los servicios de Outplacement aumentaron la rotación mientras que para el 13% hubo un aumento en inasistencias y tardanzas.

2.4 ¿Cuál es el Objetivo del Outplacement?

Son varios los objetivos que persigue pero los más significativos son:

- Contribuir a reducir al mínimo posible la duración del período de paro o relevo del desvinculado.
- Proporcionar respaldo profesional al egreso o despido, convirtiéndolo en un proceso administrativo integrado, de forma natural, a la vida organizativa.
- Apoyar a los directivos o ejecutivos que deban efectuar el despido.
- Procurar que la desvinculación sea percibida por el afectado como una nueva oportunidad, más que como un quiebre o una desgracia.
- Evaluar y facilitar medios a los trabajadores desvinculados para su reinserción laboral o su autoempleo de acuerdo a sus capacidades.
- Mejorar la calidad de vida durante la jubilación y disminuir el temor a la jubilación anticipada.
- Desarrollar en forma completa la gestión de los Recursos Humanos en la empresa.

Definitivamente es una herramienta novedosa y funcional la cual tiene muy claro lo que busca y ofrece.

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/outplacement/

2.5 Tipos de Outplacement.

Existen dos modalidades las cuales son a nivel individual y colectivo.

a) Outplacement individual:

Consiste en la aplicación de una metodología que se ha de adaptar a las características específicas de cada Outplacement. Los participantes son normalmente directivos y gerenciales.

En esta modalidad, la duración de los entrenamientos generalmente es de 8 hrs., con servicios de seguimiento y monitoreo de avances del proceso, por un período de tiempo que va de un mes y hasta 12 meses.

Este servicio incluye, para uso del participante, un centro de Transición que hace las veces de oficina, en la que tiene a su disposición ordenadores, Internet, bases de datos, fax, fotocopiadoras, mensajería, teléfono y toda una larga lista de elementos para su utilización, siendo su base de operaciones para realizar su búsqueda.

Recientemente se ha manejado la modalidad de entrenamiento individual remoto (telefónico), sobre todo para personal foráneo de niveles medios o inferiores, esto reduce costos y permite abarcar más mercado (un ejemplo de ello, han sido los

proyectos derivados por las fusiones de diversos Laboratorios Farmacéuticos, que por el volumen de personal de Representantes de Ventas y su ubicación a todo lo largo de la República, se tuvo que manejar de esta forma).

b) Outplacement grupal o colectivo:

Su objetivo es colaborar con las empresas que se enfrentan a una reducción importante de su plantilla para minimizar la conflictividad y la pérdida de productividad inherente, intentando facilitar al personal excedente su recolocación rápida y definitiva.

Los participantes son profesionales de niveles inferiores al de directivo, esto es niveles medios (Jefes, supervisores, profesionales, empleados). El proceso difiere del seguido en el programa individual, y en todo caso incluye, en primer lugar, un entrenamiento de preparación a la búsqueda de empleo, que pueden ir seguidos de sesiones telefónicas o presenciales para reforzar determinados aspectos aprendidos.

Estos seminarios de preparación a la búsqueda de empleo tienen una duración de 8 a 16 hrs. y su desarrollo se basa en técnicas de dinámica de grupos, donde en cada grupo —formado por un número comprendido normalmente entre 5 y 10 personas— se realizan ejercicios de simulación.

DoteRlx, N.;Tyson. (1993): A Positive Policy? Corporate Perspectives on Redundancy and Outplacement'. *Personnel Review*, vol. 22, n. 7, pp. 45-53.

2.6 Principios / Políticas del Outplacement.

La metodología del Outplacement asegura la recolocación externa de una persona en condiciones óptimas de enfoque y de rapidez. Tiene que percibirse como una etapa de la vida profesional, en la que el implicado pueda beneficiarse de:

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

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

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

Además se deben considerar estos aspectos:

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

Artículo de Edgar Eslava Arnao, doctor Psicología Organizacional y Consultor Empresarial en Dirección y Gerencia Lima Perú. www.psicologiacientifica.com/bv-36-1outplacement.

2.7 ¿Quiénes participan en el Outplacement?

Básicamente este servicio, las empresas se lo proporcionan a empleados, medios y altos ejecutivos, generalmente a quienes han tenido una trayectoria laboral positiva. Aunque en un proceso de desvinculación laboral masivo, para evitar tratos diferentes, les ofrecen el servicio a todos. En la implementación del proceso de Outplacement interviene Recursos Humanos, como coordinador del proceso, administrativos, responsables del personal desvinculado, responsables de seguridad, médicos, admón. de riesgos (seguros, caja de ahorro, etc.) y externos como mesa de Conciliación, consultores en Outplacement, abogados.

Revista de Psicología de La Universidad de Chile Vol VI, 1997.

2.8 Descripción del Proceso de Outplacement.

El Outplacement se está convirtiendo cada vez más en una herramienta más utilizada, ya que las fusiones, adquisiciones y reestructuraciones empresariales son algunas de las principales causas de despido. Se basa en la recolocación de personas y es un servicio que consiste en un conjunto de técnicas o medidas que la empresa ofrece a los empleados, ante la desvinculación de las empresas, en la que se pone a disposición del empleado todas las herramientas posibles para la búsqueda de un nuevo empleo.

El aporte de la Psicología Organizacional a estos procesos de transición laboral es significativamente importante, especialmente en las etapas iniciales del proceso, tanto en el apoyo psicológico como en las evaluaciones psicométricas de las capacidades, orientación ocupacional, consejo psicológico y búsqueda del mercado de empleo.

Artículo creado por Carlos López: <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/28/opc.htm>

El proceso se divide en cinco etapas:

1.- La Recepción

4.- El plan de acción

2.- El Balance

5.- La campaña de búsqueda

3.- El proyecto profesional

A continuación se detalla cada una:

1.- La Recepción, empieza con una reunión de contacto para establecer claramente la relación de apoyo entre el consultor y el candidato. Esta sesión suele realizarse en las oficinas del empleado inmediatamente después de la separación. El objetivo de este acercamiento es el de ayudar al empleado a reorientar rápidamente sus emociones (dar contención emocional) y proporcionar nuevas alternativas lo antes posible.

2.- El Balance, en ella los consultores se encargan de identificar las capacidades, habilidades y conocimientos del candidato y como puede desarrollarlas, así como sus ambiciones y motivaciones. El participante realizará junto al consultor un repaso de su historia profesional, incluyendo los hechos que han precedido a la separación. Posteriormente se hará hincapié en los logros profesionales conseguidos a lo largo de su carrera. Un empleado separado de la empresa no sólo pierde su trabajo sino también un sistema de apoyo estructurado, un estilo de vida y, lo que es más importante, una posición social. Con la primera reunión, el ex-empleado comenzará su recuperación. Tendrá que aprender a dominar sus emociones, a desarrollarse personalmente y a proceder a un análisis de valoración. El consultor servirá de portavoz, consejero y evaluador. En esta etapa, se realiza un análisis psicológico que permite una evaluación de su personalidad, así como recobrar su autoestima, haciéndole redescubrir sus aptitudes, capacidades y pericia profesional, haciendo hincapié en sus puntos fuertes.

Empleando los elementos desarrollados durante el proceso, el consultor ayudará a la persona a identificar la mejor orientación o todas las orientaciones posibles mientras que toma en cuenta sus intereses personales. En algunos casos pueden utilizarse en este diagnóstico baterías de test psicológicos para conocer los intereses personales, aptitudes, estilos de comunicación y dirección del candidato, etc. Los resultados le son transmitidos al participante en un informe con una síntesis de los puntos fuertes de su personalidad y aquellos aspectos que deberían ser corregidos en un proceso de desarrollo personal.

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

El proyecto puede ir encaminado principalmente a tres vertientes:

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

La estrategia del Outplacement requiere la definición del objetivo profesional del candidato y el diseño de un plan de marketing personal, que permita alcanzarlos.

Debe comprender que ha de plantearse sus objetivos en términos de continuidad de carrera, y no de continuidad en la empresa, ya que, a veces mantener la continuidad de la carrera implica abandonar voluntariamente una organización para continuar en otra. Esos objetivos se materializarán, en la identificación de oportunidades de empleo, lo que implica definir los sectores, empresas, niveles jerárquicos, localidades geográficas o tipos de trabajo posible y preferido.

Al respecto, cabe destacar la importancia de orientar la campaña de búsqueda de empleo hacia aquellos puestos y empresas que tengan más en común con el historial y las características más destacables (puntos fuertes) del candidato, debiendo ser en este aspecto muy selectivo en la definición del mercado objetivo.

Algunos aspectos que se tienen que analizar para determinar su Proyecto Profesional:

- Identificación de sus Aspiraciones.
- Alternativas de Carrera.
- Evaluación de sus Necesidades financieras.

En cuanto al Plan de Marketing personal, las herramientas incluyen la Hoja de Vida o Currículo Vitae, las cartas adjuntas de presentación y la entrevista.

La hoja de vida o currículum vitae, es una herramienta muy valiosa en este proceso, su principal propósito es el de despertar el interés de los empleadores potenciales

y el de obtener una entrevista. El CV a menudo se representa en orden cronológico. El empleado desvinculado aprenderá realmente a establecer su perfil profesional, a señalar sus logros profesionales y a organizar sus ideas para poder presentar su «producto» verbalmente. En un programa de Outplacement, se compara en cierto sentido a la persona con un producto para el mercado. Debe conocer su producto y saber donde venderlo (el producto y el vendedor deben ser un sólo conjunto y una misma cosa). Y lo más importante es que la persona transmita correctamente lo que es en realidad. La sinceridad y la honestidad con que se presente a sí mismo son la garantía de su éxito futuro, ya que no defraudará las expectativas del empleador.

4.- El plan de acción, se desarrolla un plan de carrera y las estrategias de búsqueda en función del proyecto confeccionado y se elaboran las herramientas de comunicación, se entrena al candidato a afrontar una entrevista de trabajo, para abordar con éxito la búsqueda del nuevo puesto de trabajo.

En cuanto a la entrevista, el participante obtiene una preparación intensiva, en la que aprende a responder a las preguntas difíciles o comprometidas, relacionadas, por ejemplo, con las razones de su salida, con su objetivo profesional o con sus cualidades personales, y después de realizar ejercicios de observación y crítica de entrevistas pregrabadas, él mismo es entrevistado ante la cámara por los propios consultores para familiarizarse con su papel de entrevistado. Las herramientas

audiovisuales utilizadas revelan los fallos en el comportamiento, la solidez de la argumentación y la calidad de la presencia durante una entrevista.

Asimismo, el participante descubre la dinámica del intercambio bilateral, sin ser la entrevista un examen cruzado sino más bien un diálogo y también una oportunidad de evaluar al entrevistador y a la empresa que representa (este concepto fue desarrollado en la consultoría de Outplacement para ayudar a las personas a comprender mejor la cultura social y los valores de los empleadores potenciales).

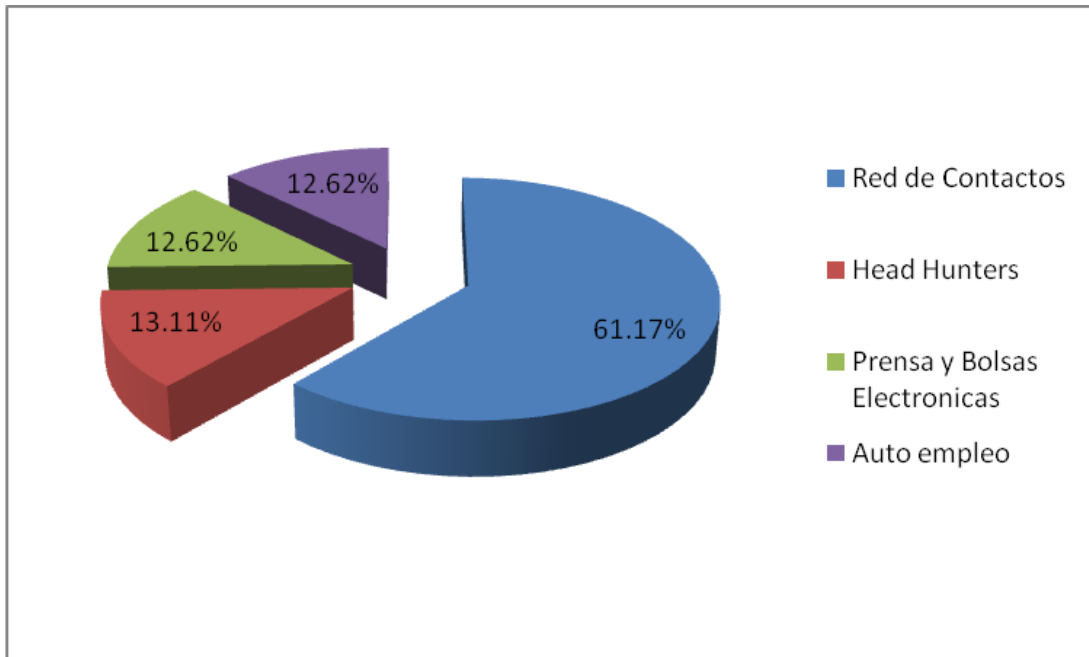
5.- La campaña de búsqueda, una vez terminado el plan de carrera, se eligen las vías de acceso para la búsqueda de ofertas de trabajo (agencias de colocación, bolsas electrónicas, prensa y red de contactos), en la que el consultor le guía y le va proporcionando ofertas laborales de acuerdo con su perfil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

El asesoramiento en la investigación de mercados también proporciona a la persona la preparación adecuada en el empleo de herramientas de exploración como el desarrollo de una red de contactos, elaborada a través de sus relaciones profesionales, que puede llevarle —directa o indirectamente— a establecer contactos con sus empresas objetivo.

Durante todo el proceso de exploración laboral, el asesor actuará como el coordinador de una campaña de marketing. Su papel será el de asegurarse de que no abandona ni el objetivo ni la técnica. Si es necesario, aplicará medidas preventivas mediante el asesoramiento o la formación.

El mercado laboral está dividido en dos segmentos denominados respectivamente «oculto» y «público». Esto significa que muchas ofertas de empleo no se dan a conocer públicamente a través de medios masivos de comunicación, sobretodo a niveles directivos. Concretamente, autores como Fíonrz (1993), estiman que una media de solamente un 25% de los trabajos disponibles se anuncia a través de las empresas de búsqueda o selección y de los periódicos y que, consiguientemente, el 75% del mercado no es accesible mediante estos dos medios.

A este respecto, sobresale la red de contactos establecida por el candidato con un 61,17% de los casos. A gran distancia quedan el resto de los medios con una proporción similar, así, las agencias de cazatalentos o head hunters consiguen el 13,11% de las recolocaciones, el autoempleo a través de la creación de nuevas empresas tiene un 12,62%, mientras que a través de la respuesta a ofertas de empleo publicadas en prensa se realizan el 10,19% de las recolocaciones. Para ilustrar mejor dichos datos, a continuación se ofrece la siguiente gráfica:



Adaptación gráfica del sustentante, Porcentaje de campaña de búsqueda.

Estos resultados confirman la argumentación acerca de la importancia del «mercado laboral oculto» y, en consecuencia, del correcto empleo de la red de contactos y de la definición de las empresas-objetivo y por qué los participantes en el Outplacement deben comprender y dominar las técnicas de venta.

Fuentes consultadas:

Artículo creado por Carlos López: <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/28/opc.htm>

Artículo de Edgar Eslava Arnao, doctor Psicología Organizacional y Consultor Empresarial en Dirección y Gerencia Lima Perú. www.psicologíacientífica.com/bv-36-1outplacement,

2.9 Beneficios y Obstáculos para el Desarrollo del Outplacement.

Cuenta con una variedad de beneficio tanto para la empresa como para el individuo los cuales son:

a. Para la empresa:

- Minimiza el impacto negativo de una reducción de personal.
- Aminora la baja productividad del personal que permanece en la organización.
- Asesora a los directivos o ejecutivos que deban efectuar las desvinculaciones y se les capacita para hacer entrevistas de Notificación.
- Reduce significativamente los problemas legales.
- Enfatiza el compromiso moral y humano de la organización con el personal que sale y con el que permanece.
- Promueve una imagen positiva de la compañía internamente, así como con clientes, proveedores, la comunidad, el sector y los medios

www.shore.com.mx/outplacement.

b. Para el candidato:

- Fortalece su autoestima, confianza, enfocándose a la productividad en su búsqueda de empleo.

- Permite evaluar e identificar habilidades, preferencias y oportunidades laborales.
- Recibe entrenamiento invaluable con un enfoque estructurado para administrar la transición profesional en éste y futuros cambios de empleo.
- Su enfoque se centra en el futuro con una energía positiva para continuar su desarrollo profesional.
- Minimiza la comunicación negativa entre los miembros de la organización que permanecen con los que salieron.
- Logra superar en corto tiempo la crisis personal y familiar en conjunto con el trauma que puede haber ocasionado el despido intempestivo; transformando la crisis en una oportunidad de desarrollo profesional y personal.
- Brinda la oportunidad de analizar todas las opciones para la planificación de su vida profesional, familiar y social, con la posibilidad de desarrollar y emprender un plan de nuevas actividades.
- Reduce el tiempo de desempleo, logrando una rápida reubicación en el mercado laboral.

<http://www.pwc.com/py/es/outplacement/index.jhtm>.

www.shore.com.mx/outplacement.

2.10 Logros del Outplacement.

De acuerdo a resultados generales del Outplacement, obtenidos para la empresa por los Programas de Desvinculación Asistida, se conocen, entre otros, los siguientes:

- Logro de una imagen positiva de la empresa en sus relaciones laborales (consideración por las personas) y públicas.
- Mejor aceptación, cuando procede, de la indemnización final.
- Satisface el compromiso ético - social de mostrar preocupación real para ayudar a las personas cesadas frente al Mercado de Empleo.
- Administra los posibles sentimientos de culpa, de forma positiva. Evitar el denominado *síndrome del escritorio vacío*.
- Logra mayor credibilidad y aumento del respeto por la conducta de la Gerencia, frente a quienes fueron sus colaboradores por aquellos que permanecen trabajando en la empresa.
- Logra un cambio en la percepción de la situación, gracias al cual el trabajador analiza su cese como una oportunidad de desarrollo y mejora profesional, más que una pérdida dolorosa que encierra y deprime.
- Logro de respaldo a los directivos para enfrentar, de forma técnica y humana, el momento de la notificación de desvinculación.

- Mínima ausencia de perturbación de la paz laboral y de la productividad.

Otros aspectos que se pueden lograr son:

- Reducción del trauma de la separación laboral, del cese o despido.
- Mejora del ánimo de la persona desvinculada.
- Ayuda a fomentar un punto de vista positivo y por consiguiente, a canalizar las energías y actividades en ocupaciones constructivas.
- Proporciona un sistema de soporte y una dirección determinada a aquellos que, de otro modo, tropezarían constantemente con obstáculos.
- Alienta a los participantes a explorar plenamente sus habilidades, intereses y sus alternativas reflexivamente, antes de embarcarse en una búsqueda laboral voluntaria.
- Proporciona, a pesar del quiebre que implica la desvinculación, la idea de cierto control sobre su propio futuro. Acrecentó la posibilidad de encontrar un puesto gratificante y desafiante, más fácil y rápidamente, con un menor costo en tiempo y desgaste psicológico.
- Orienta a la familia, especialmente al cónyuge, sobre cómo prestar apoyo y reducir la ansiedad producida por su desvinculación laboral.

Hernández Carmen y Ma. Fernanda Gimena. Cap. 2 Outplacement: Principios de éxito y reorientación laboral.

2.11 Testimonios de Outplacement.

Los siguientes testimonios son de corte anónimo y experimentado en la ciudad de Monterrey, Nuevo León, México. Es importante mencionar que son experiencias adquiridas con clientes por parte del sustentante del presente proyecto.

- *Te envió mis datos actualizados. Lo visto en el curso fue de gran ayuda para conseguir mi nuevo empleo. Gracias por compartir tus conocimientos. Saludos, G., ex analista financiero de Crhysler Financial.*
- *Gracias por el seguimiento y que gusto saber de ti. Te informo que apenas me contrataron, fue muy larga la espera por que mi liquidación de XK fue desde el 30 de Abril de éste año. Es tan reciente mi contratación que aún me encuentro en la semana de capacitación. C., ex ejecutiva de créditos de GMoney.*
- *Me da gusto saber que existe gente que da ese plus en el servicio, espero que sigan de esta manera ya que significa su permanencia en el mercado. Efectivamente, gracias a Dios y su asesoría, conseguí trabajo inmediatamente, en una empresa de manufactura de Vidrio y cristal templado, de más de 120 empleados y con exportaciones al extranjero. Y actualmente tengo dos ofertas ya en papel de otros bancos. A., ex ejecutivo de abastecimientos de Pepsico.*
- *En mi caso he decidido emprender un negocio propio (agencia de cobranza), con la cual estoy operando desde hace 3 meses, sin embargo no estoy cerrado a la posibilidad de incorporarme a alguna empresa y tener la agencia como algo adicional, ojalá me pudieras enviar nuevamente los contactos de head hunters ó agencias de colocación ya que en su momento no los utilicé al 100 %. R., ex ejecutivo de G Capital.*

- Afortunadamente ya tengo un mes trabajando, gracias a Dios fue bastante rápido. Una vez más te reitero el agradecimiento por la gran ayuda. Que estés muy bien. JL, ex Coordinador de Mantenimiento, CEMEX.*

Nombre de la empresa: Instituto de Investigaciones Eléctricas

Puesto: Investigador, Fecha de ingreso: 15 de Febrero de 2010.

Sueldo: Mayor.

Medio por el que te enteraste: un contacto personal.
- Muchísimas gracias por el apoyo, ya estoy laborando de nuevo. Te anexo mi información.*

Nombre de la empresa: Ternium (por medio de una consultora) Puesto: Analista, Fecha de ingreso: 8 - Marzo - 2010, Sueldo: 20% menor al anterior

Medio por el que te enteraste: ex-compañeros de trabajo Saludos, C., ex ejecutiva de SAP, NEORIS.

Entre otros casos de Outplacement en México:

En la localidad, a partir de 2008, una empresa financiera de un grupo trasnacional muy importante, empezó a colapsar, debido a la crisis económica mundial, afectándose seriamente el consumo de sus productos financieros (tarjetas de crédito, créditos hipotecarios para bienes raíces y autos) y por otro lado, incrementándose significativamente la cartera vencida, hasta hablar de varios millones de dólares y algunos miles de clientes.

La dirección al ver que le era imposible evitar esa caída libre del negocio y habiendo reducido al máximo todos los recursos materiales y financieros a su alcance, tuvo que tomar la difícil decisión de Desvincular personal, haciéndolo en fases durante casi año y medio, hasta llegar a disminuir en un 35% el personal.

Los criterios para la desvinculación fueron diversos, entre los que destacan el nivel bajo de desempeño, estado civil soltero o casada(o) pero sin hijos y la edad de las personas.

Al ser una empresa de E.U.A. y convencida del compromiso social para con sus empleados, decidió darles el apoyo del Outplacement con las modalidades siguientes:

- Entrenamiento Individual con uso de Estación de trabajo por 3 meses a 10 directores y gerentes.
- Entrenamiento Individual con uso de Estación de trabajo por 1 mes a 25 Coordinadores y Líderes de Equipo.
- Entrenamiento grupal solamente a un total de 75 empleados diversos.

El resultado de la intervención fue que un lapso de 6 meses, se pudo colocar el 80% del personal dentro de una empresa, un 10% decidió por emprender un negocio personal, un 5% se dedicó al hogar y familia, y sólo un 5% se tardó más de 6 meses para reubicarse laboralmente.

La mayoría de los reubicados laboralmente, trabajan para empresas medianas, con un sueldo igual o menor, y el medio por el cual se enteraron de la vacante, fue a través de un contacto personal.

Algo adicional digno de reconocérsele a la empresa, es que tuvieron la sensibilidad para hacer una intervención con el personal que se quedó, ya que estaban conscientes que tenían que adaptarse al nuevo entorno laboral. Es por

ello que se trabajó con un proceso de Adaptación al Cambio, el cual permitió definir muy objetivamente la situación que estaba pasando la empresa y el rol que tenían que desarrollar para adecuarse a las nuevas exigencias de trabajo. Esto dio como resultado un mayor compromiso, permanencia y trabajo en equipo, el cual se vio reflejado en el ambiente laboral y los resultados de la organización.

2.12 Hipótesis.

Un proceso de outplacement contribuye con un impacto favorable (alto) a nivel intra e inter personales para el trayecto y desvinculación de transición laboral en el talento humano que ha experimentado dicho proceso, a diferencia del talento humano que no ha contado en su proceso de desvinculación con dicha herramienta.

2.13 Definiciones Operacionales.

Concepto.	Definición.
<ul style="list-style-type: none">• Outplacement:	El conjunto de servicios proporcionados por una empresa consultora especializada a aquellos profesionales que deben buscar un nuevo empleo, para que lo encuentren de forma que satisfaga sus expectativas en el menor plazo posible. <i>Asociación Española de Consultores de Outplacement.</i> <i>www.rrhhmagazine.com/aeco/</i>
<ul style="list-style-type: none">• Intra personal:	Es la relación que se establece con uno mismo. Integra conceptos como auto-concepto e imagen, autoconocimiento y autoestima. <i>www.scribd.com/6941503/relacionintrapersonal</i>
<ul style="list-style-type: none">• Inter personal:	Se refiere a tipos de comunicaciones, relaciones y vínculos que se establecen entre dos o más personas. <i>www.definicionabc.com/social/interpersonal.php</i>

<ul style="list-style-type: none"> • Autoconocimiento: 	<p>Conocimiento de uno mismo, tomar conciencia de nosotros mismos. www.scribd.com/6941503/relacionintrapersonal-autoconocimiento</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de emociones: 	<p>Estado afectivo, influido por la experiencia y que tiene la función adaptativa. Se refieren a estados internos como el miedo, sorpresa, aversión, ira, tristeza y alegría. Bruno, F. J. <i>Diccionario de términos psicológicos fundamentales. (1997). Barcelona. Paidós Studio.</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> • Depresión: 	<p>Del latín <i>depressu</i>, que significa 'abatido', 'derribado', es un trastorno del estado de ánimo que en términos coloquiales se presenta como un estado de abatimiento e infelicidad que puede ser transitorio o permanente. www.wikipedia.org/wiki/Depresion</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Inclusión: 	<p>Hace referencia al acto de incluir y contener a algo o alguien. Se utiliza en relación con situaciones o circunstancias sociales en las cuales se incluyen o se deja afuera a personas o grupos sociales específicos.</p> <p>www.definicionabc.com/inclusion</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Afecto: 	<p>Patrón de comportamientos observables que es la expresión de sentimientos (emoción) experimentados subjetivamente. Tristeza, alegría y cólera son ejemplos usuales de afecto. Es muy variable su expresión entre culturas diferentes así como en cada una de ellas. Bruno, F. J. <i>Diccionario de términos psicológicos fundamentales. (1997). Barcelona. Paidós Studio.</i></p>

*“Planee su trabajo y trabaje en su Planeación,
para el éxito en la búsqueda de empleo”.*

Anónimo.



Capítulo 3. Metodología para el desarrollo del proyecto.

3.1 Diseño: Exposfacto trasversal descriptivo.

3.2 Operacionalización de Variables:

• Variable dependiente:	Factores Intrapersonales e Interpersonales.
• Variable independiente:	Outplacement.

Nota: Es importante mencionar que la muestra que experimento el outplacement la vivió en sus organizaciones correspondientes. No por medio del sustentante.

3.3 Participantes:

En total **50** (25 sujetos que ha experimentado el proceso de outplacement y 25 que no han contado con dicho oportunidad laboral), de los cuales se ofrece a continuación una tabla sobre las características de los mismos:

Rangos de edad (años)	Género	Antigüedad (años)	Estado civil	Grados Académicos
19 – 29 = 16	Hombres	0 – 5 = 33	Solteros	Prepa / Técnico
30 – 39 = 14	27	6 – 10 = 5	18	3
40 – 49 = 15	Mujeres	11 – 15 = 5	Casados	Profesional
50 – 59 = 5	23	16 – 20 = 1	32	37
		21 – 25 = 4		Maestría
		26 – mas= 2		10

3.4 Escenario:

A continuación se describen los escenarios para el desarrollo del proyecto.

- Lugar para muestra con OOTP. Oficinas de Career Management
Consultants y remoto (por internet).

• Lugar para muestra sin OOTP.	Empresas de la zona metropolitana y remoto (por internet).
--------------------------------	--

3.5 Instrumento:

Inventario Intrapersonal e Interpersonal (ver anexo # 1), el cual se constituye de variables nominales, en relación a los datos generales del encuestado y dos secciones, una orientada a factores Intrapersonales (A) y la otra en dirección a factores Interpersonales (B). Para una mejor ilustración del mismo, se presenta el siguiente cuadro:

Factor:

Dimensiones:

Ítems

Autoría:

A	*Autoconocimiento	1 – 5	
	*Manejo Emocional	6 – 10	Boston IE.
	*Indicadores de Depresión	11 – 30	Zung.
B	*Inclusión	1 – 5	Firo de Shuts.
	*Afecto	6 – 10	

3.6 Procedimiento: El siguiente será establecido a través de etapas:

- **Etapa No. 1:** Desarrollo del ante Proyecto en relación a la selección del tema, planteamiento del problema, creación de objetivos, marco teórico y metodología.
- **Etapa No. 2:** Diseño de adaptación instrumental - Inventario (Intrapersonal e Interpersonal. Del test Boston IE y Firo de Shuts, se seleccionaron los ítems más representativos de los factores a evaluar y se aplicó íntegramente la prueba de Zung. (Para mayor claridad de este punto, se sugiere ver el anexo 1).
- **Etapa No. 3:** Solicitud de consentimiento al participante y posteriormente aplicación del instrumento, a 15 participantes con el fin de aplicar la estrategia del piloteo.
- **Etapa No. 4:** Revisión con base al piloteo, de las áreas de oportunidad y fortalezas del instrumento.
- **Etapa No. 5:** Solicitud de consentimiento al participante y posteriormente aplicación del Inventario (instrumento) a los 50 participantes (25 que se les aplicó y 25 no) bajo las estrategias de aplicación remoto y monitoreo presencial. Cabe mencionar que dichas aplicaciones se dieron en diferentes escenarios.
- **Etapa No. 6:** Elaboración de la matriz de datos (ver anexo 2) como medida estratégica de control y distribución de datos.
- **Etapa No. 7:** Elaboración de sumatorias y formulas para el tratamiento de la información (Porcentajes y rangos, ver anexo 3).
- **Etapa No 8:** Graficación con base a los resultados.

“El cambio es el proceso por medio del cual, el futuro invade nuestras vidas y que hay que observarlo desde la perspectiva de la historia y de los individuos que lo viven y lo experimentan”.

Alvin Toffler



Capítulo 4. Análisis e interpretación de resultados.

4.1 A nivel intrapersonal: Determinar a nivel general la tendencia intrapersonal del talento humano participante. Además el Identificar el nivel de tendencia intrapersonal del talento humano con base al apoyo de outplacement y sin el mismo.

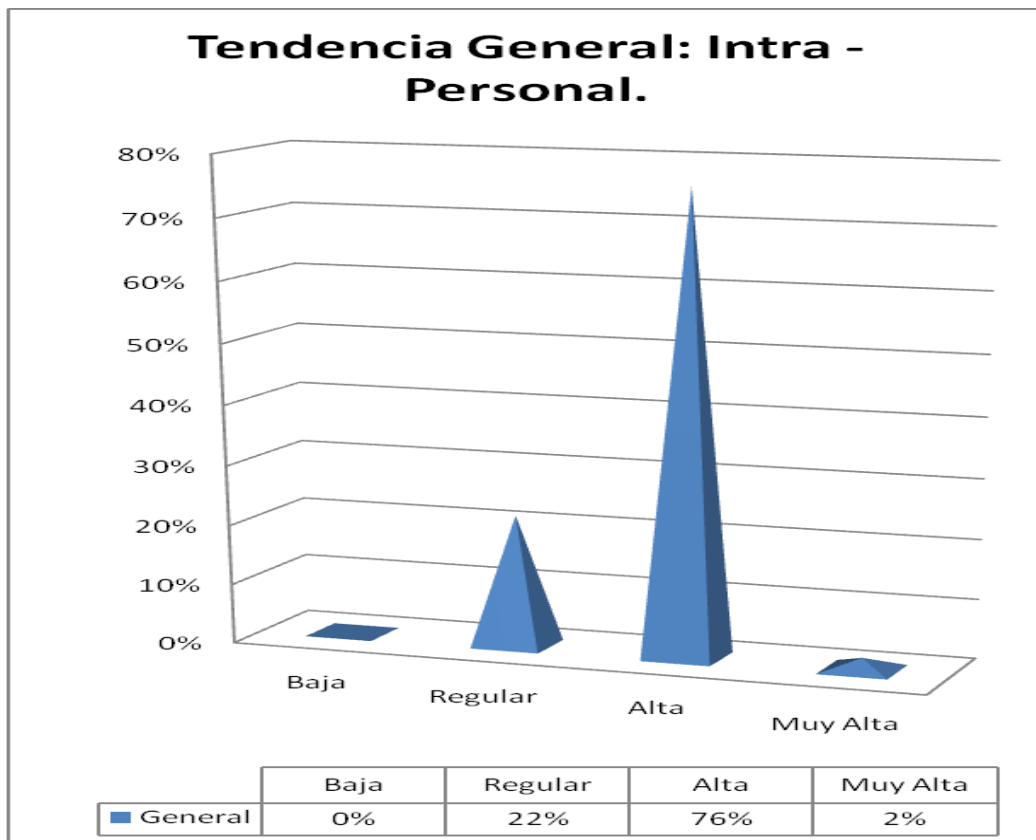


Figura 1. Tendencia general a nivel intrapersonal.

En la figura 1 se puede observar que la tendencia del factor intra personal se encuentra bien, ya que tanto el talento humano que experimento el proceso de outplacement y el que no se ubican en un 76% de nivel alto y un 2% muy alto. Esto implica que la muestra de momento está afrontando de manera adecuada el factor de la desvinculación laboral en este factor.

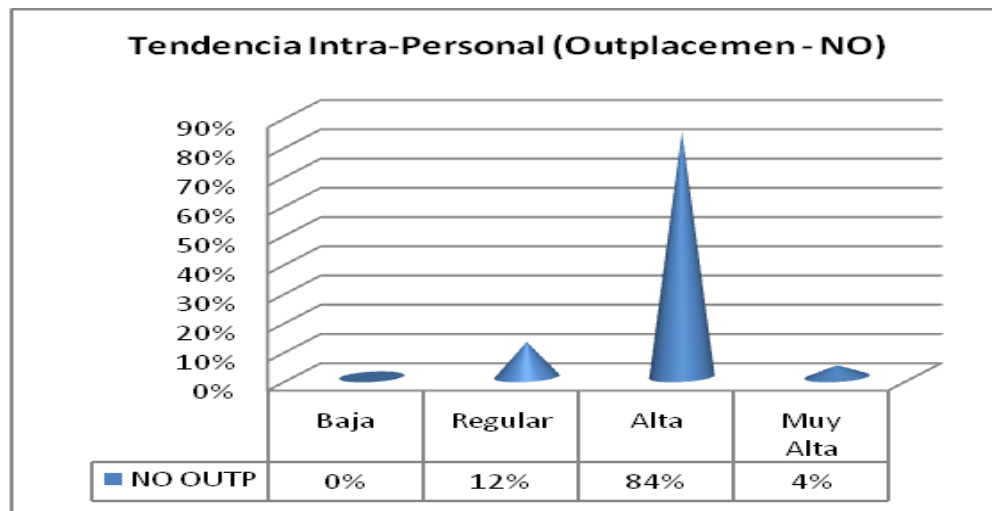
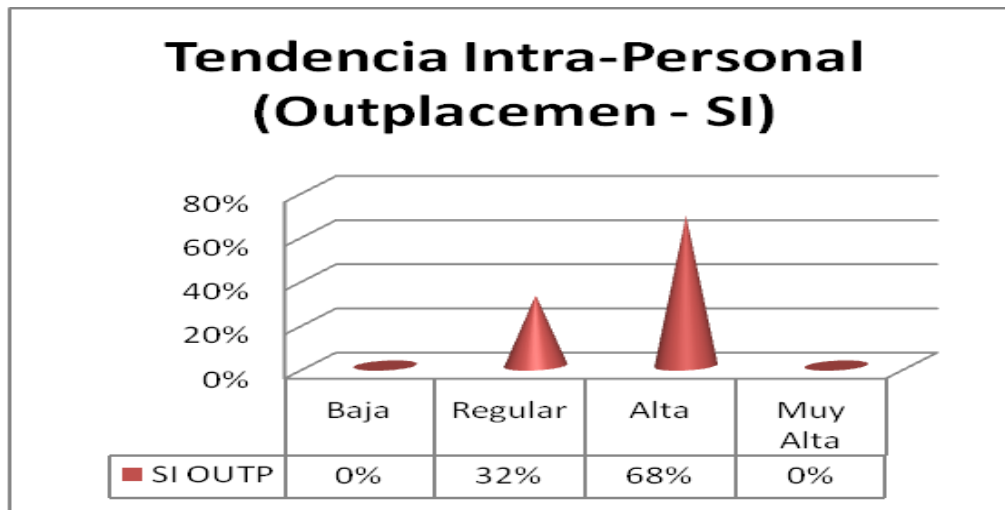
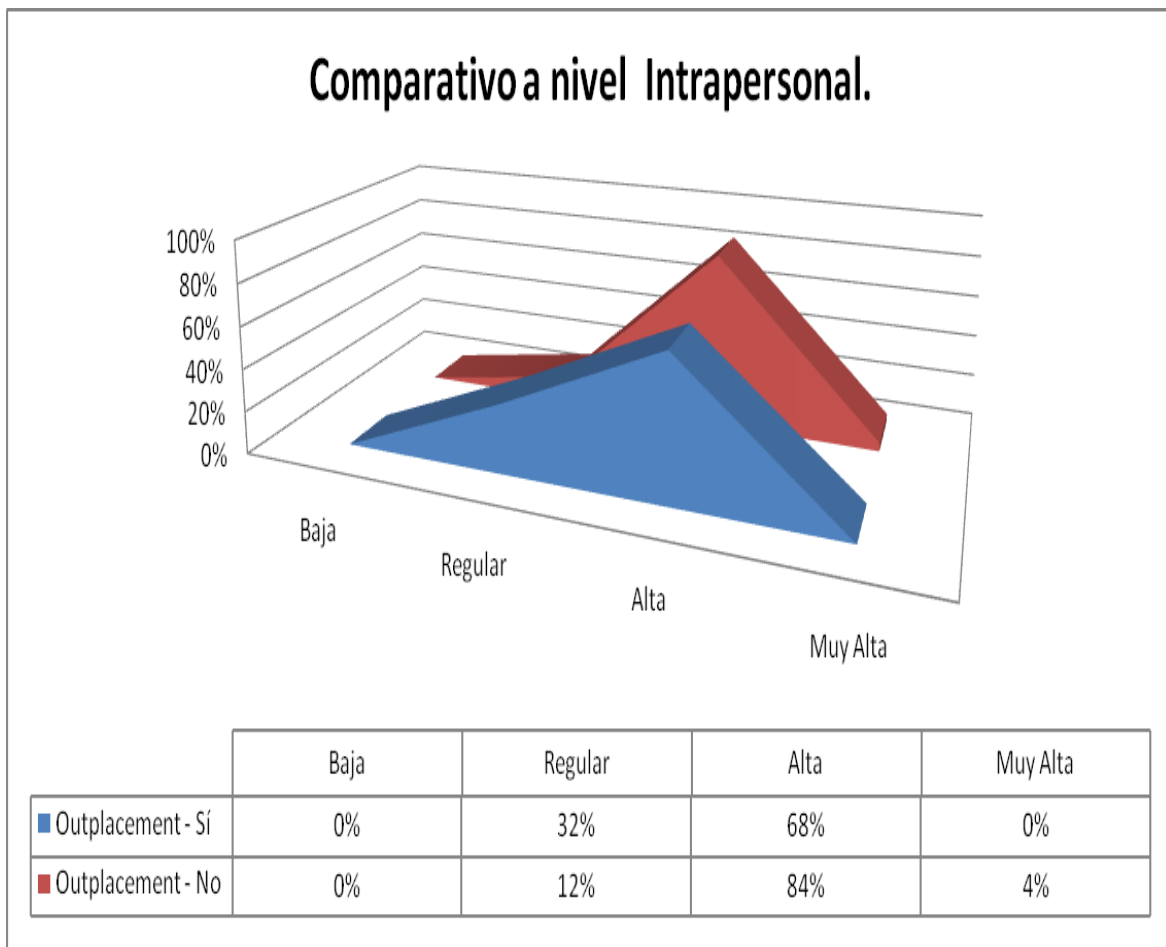


Figura 2. Gráficas en relación a la Tendencia Intrapersonal.

La figura 2 incluye los dos tipos de muestra y se puede observar como el porcentaje de regular se incrementa al 32% en los que SI tuvieron un Outplacement, indicándonos que la herramienta no contuvo del todo, el proceso Intrapersonal que vive una persona desvinculada, lo cual puede significar que

internamente, la persona se siente con cierto grado falta de autoestima, inestabilidad emocional e indicadores de depresión.

Para una mejor comprensión sobre el nivel intrapersonal con base al apoyo de outplacement y sin el mismo, se presenta el siguiente gráfico:



4.2 A nivel interpersonal: Determinar a nivel general la tendencia interpersonal del talento humano participante. Además, Identificar el nivel de tendencia interpersonal del talento humano con base al apoyo de outplacement y sin el mismo.

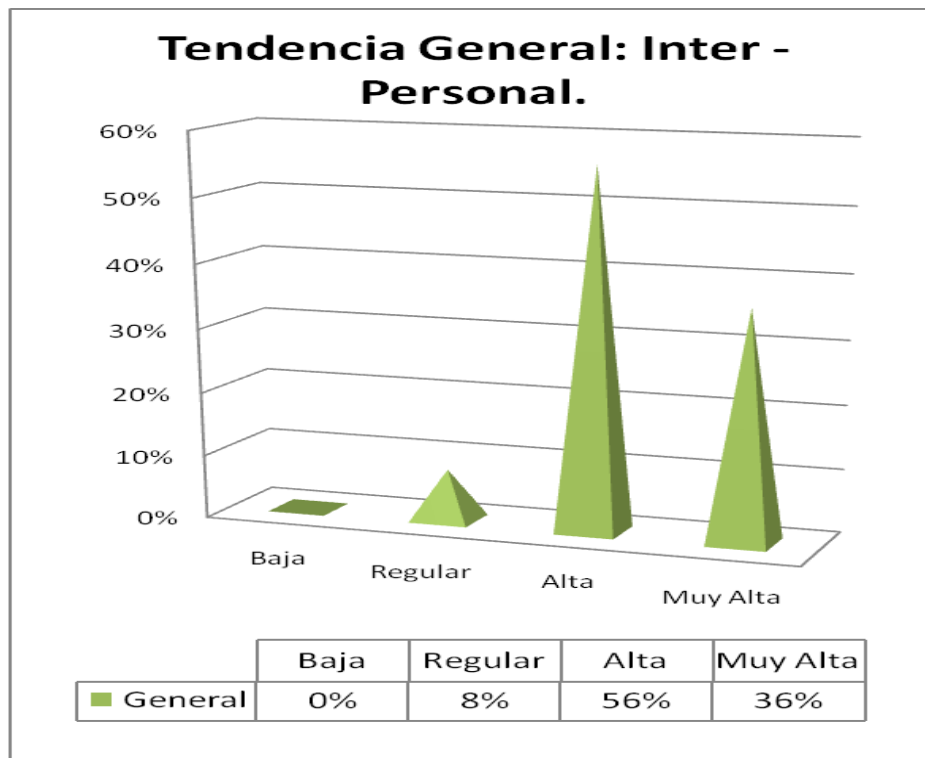
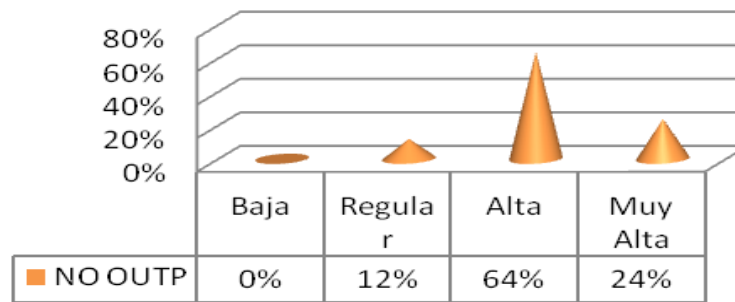


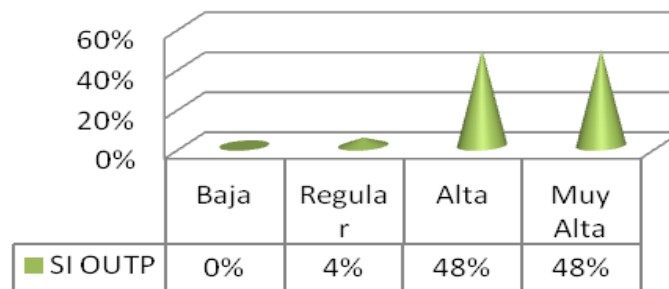
Figura 3. Tendencia general a nivel inter personal.

En la figura 3 se puede observar que la tendencia del factor inter - personal se encuentra en un nivel adecuado, ya que tanto las personas que vivieron el proceso de Outplacement, como las que no, se ubican en un 56% Alta y un 36% Muy Alta. Esto nos lleva a inferir que la muestra en general, posee las habilidades interpersonales, que le pueden permitir interactuar efectivamente con la gente. Y por consiguiente, está manejando de forma adecuada su desvinculación en este factor.

Tendencia Inter-Personal (Outplacemen - NO)



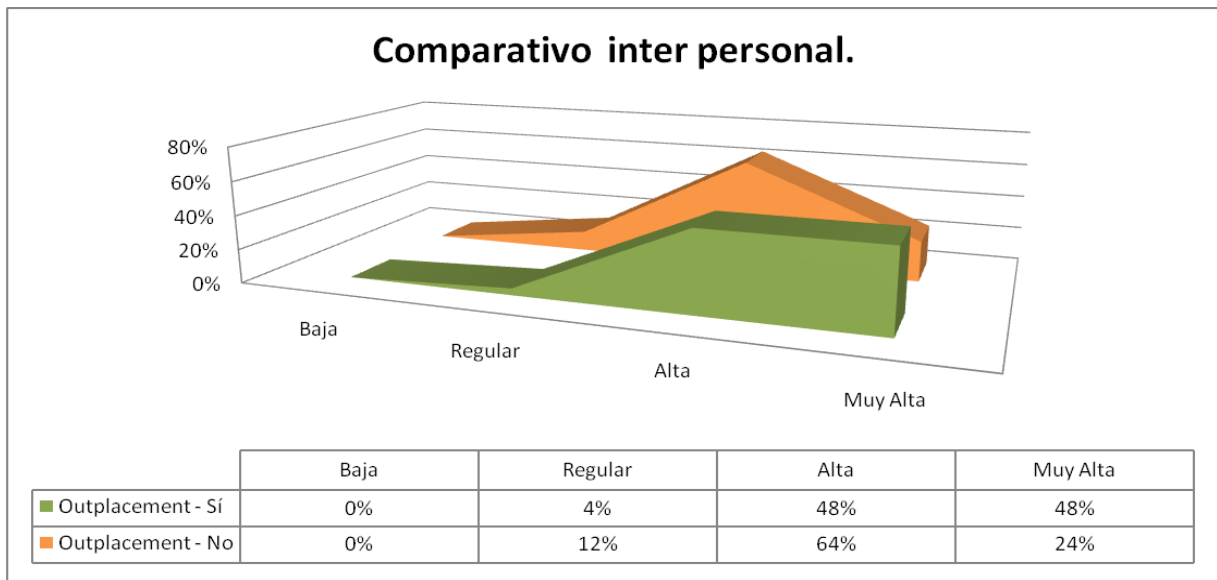
Tendencia Inter-Personal (Outplacemen - SI)



Figuras 4. Gráficas en relación a la Tendencia Interpersonal.

La figura 4, muestra los gráficos por muestra (NO y SI Outplacement). En el grafico de NO Outplacement, el porcentaje promediado de Alta (64%) y Muy Alta (24%) es de 88%, a diferencia de los encuestados que SI recibieron Outplacement, el cual refleja un promedio de 96%. Esto permite deducir (no tan significativamente) que el Outplacement brinda como herramienta un mayor apoyo para el desarrollo de habilidades sociales, inclusive sus herramientas están diseñadas para establecer relaciones constructivas con la gente y negociaciones (Afiliación y Afecto).

Para una mejor comprensión sobre el nivel interpersonal con base al apoyo de Outplacement y sin el mismo, se presenta el siguiente gráfico:



4.3 Determinar y comparar la tendencia intrapersonal en relación a cada factor evaluado.

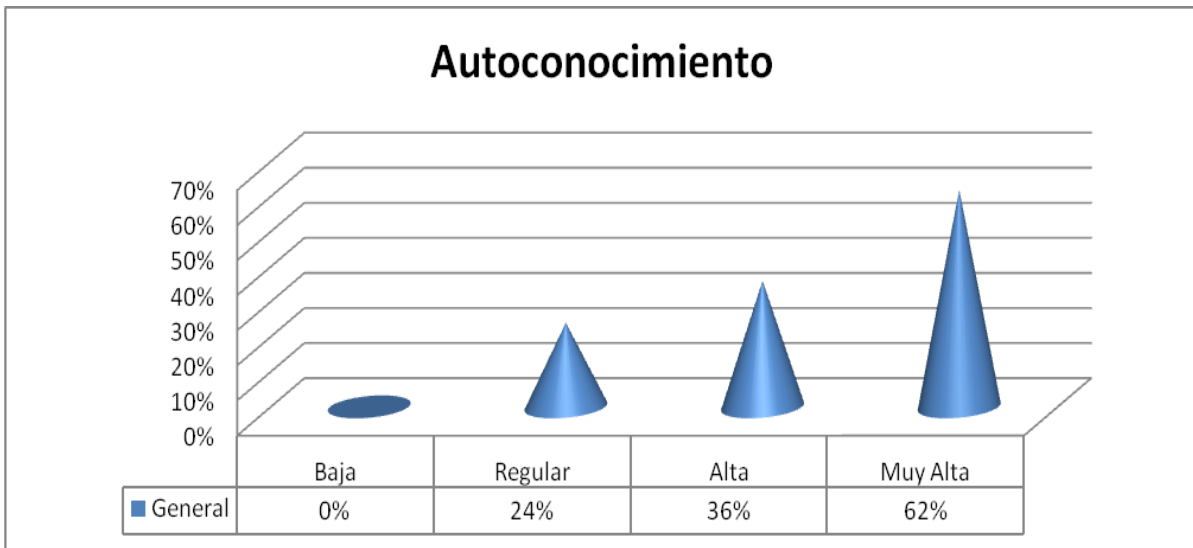


Figura 5. Gráfica en relación al factor de Autoconocimiento Intrapersonal.

La figura 5 ilustra la tendencia general del factor de Autoconocimiento Intrapersonal, en ella se puede observar que más del 50% de las personas, con un nivel por debajo del rango máximo (Muy Alto), lo que nos dice que la desvinculación laboral, produce una baja en la Identidad y estima personal, derivada de la pérdida de Imagen y estatus laboral.

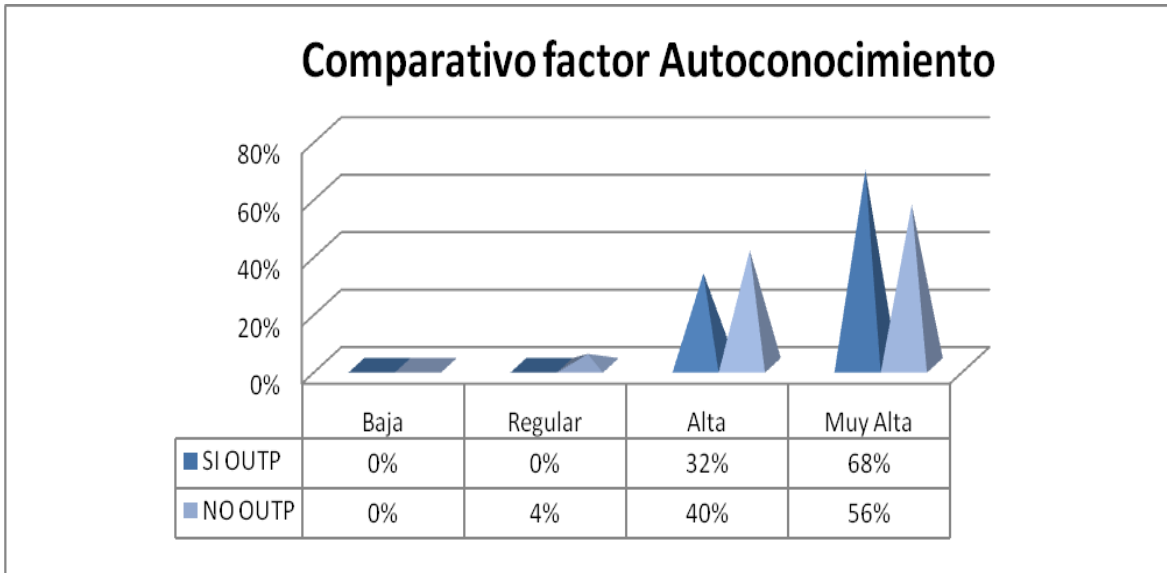


Figura 6. Gráfica a nivel comparativo: factor de Autoconocimiento Intrapersonal.

En la figura 6 se hace presente una ligera diferenciación en cuanto a porcentaje, en especial en el nivel Muy Alta, ya que el grupo que recibió un Outplacement se ubica en 68% y el que no, muestra un 56%, lo cual refleja que, la muestra que recibió Outplacement, desarrolló ligeramente mayor estima, confianza e identidad.



Figura 7. Gráfica en relación al factor de Manejo Emocional Intrapersonal.

En la figura 7 se observa que la tendencia general del factor de Manejo Emocional, se vuelve a presentar el hecho estadístico, de que el 50% de las personas encuestadas, muestra un nivel por debajo del rango máximo (Muy Alto), reforzando la hipótesis de que la desvinculación laboral, provoca un déficit de estabilidad y control emocional en la persona.

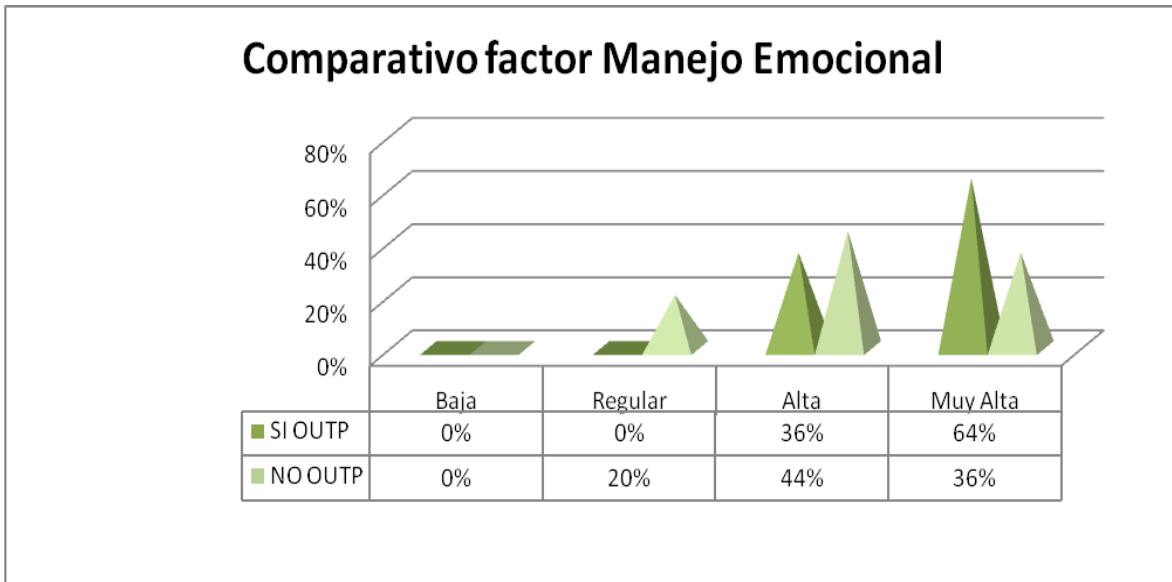


Figura 8. Gráfica a nivel comparativo: factor de Manejo Emocional Intrapersonal.

En la figura 8 se puede ver en forma más aparente que las personas que sí recibieron el apoyo de Outplacement, perciben un efecto más positivo en cuanto al manejo de sus emociones, en comparación con las que no, ya que el porcentaje de Muy Alta prácticamente se duplica (64% sí Outplacement y 36% no Outplacement).

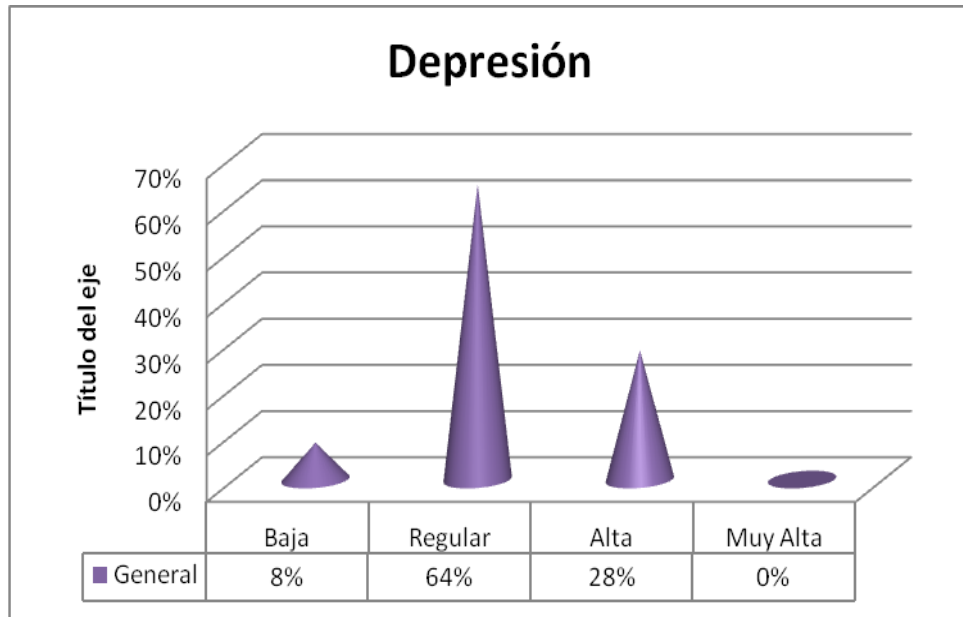


Figura 9. Gráfica en relación al factor de Indicadores de Depresión Intrapersonal.

En la figura 9 se observa que la tendencia general del factor de Indicadores de Depresión, muestra una afectación importante, ya que en principio, ninguna persona tuvo el rango de Muy Alta, y en contraparte más del 70% se ubicaron en rangos de Regular y Baja, lo cual invita a estrategias de prevención y seguimiento. Esto permite inferir que la desvinculación laboral por sí misma, genera una carga depresiva digna de ser considerada.

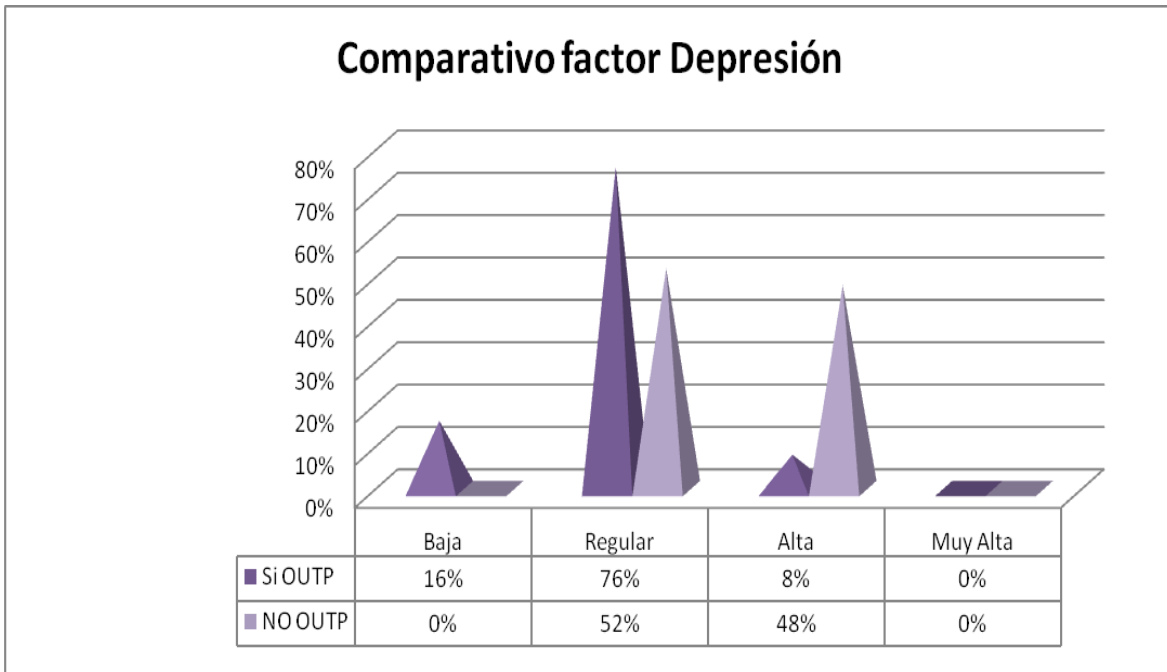


Figura 10. Gráfica a nivel comparativo: factor de Indicadores de Depresión Intrapersonal.

En la figura 10, se deduce que el apoyo dado sí causó un efecto positivo en las personas que SI lo recibieron, ya que un 48% se ubica en el nivel Alto (contra un 8% Alta en las que no), lo cual indica que puede existir una mayor esperanza laboral para la gente que recibió el Outplacement. En cambio, la gente que no recibió este apoyo, pueden percibir un futuro complejo y desfavorable.

4.4 Determinar y comparar la Tendencia Interpersonal en relación a cada factor evaluado.

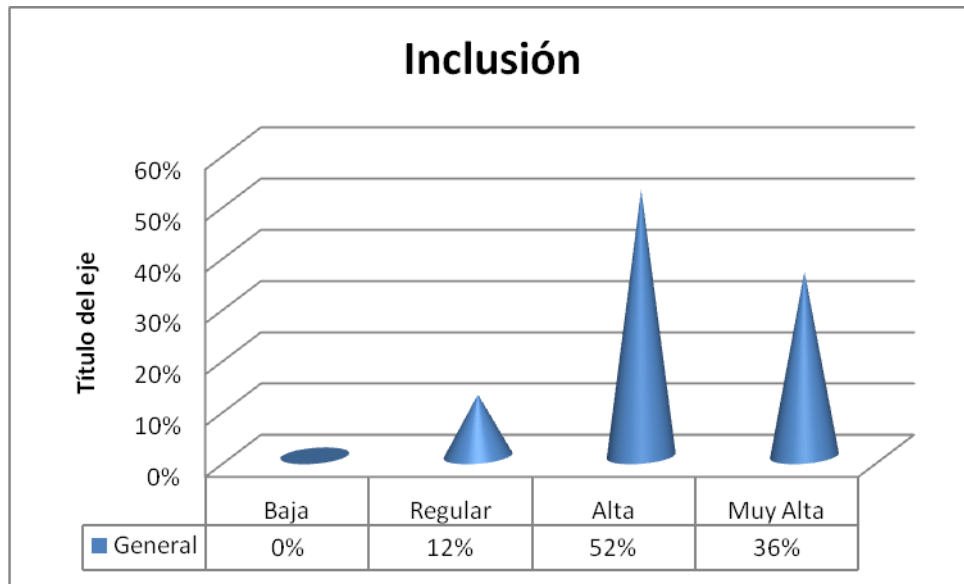


Figura 11. Gráfica en relación al factor de Inclusión Interpersonal.

En la figura 11 encontramos que se presenta cierto déficit en cuanto a la integración y actividades con grupos, que lleva a cabo una persona desvinculada laboralmente (tiende a disminuir la interacción con otras personas), ya que sólo el 36% se ubicó a un nivel de Muy Alta.

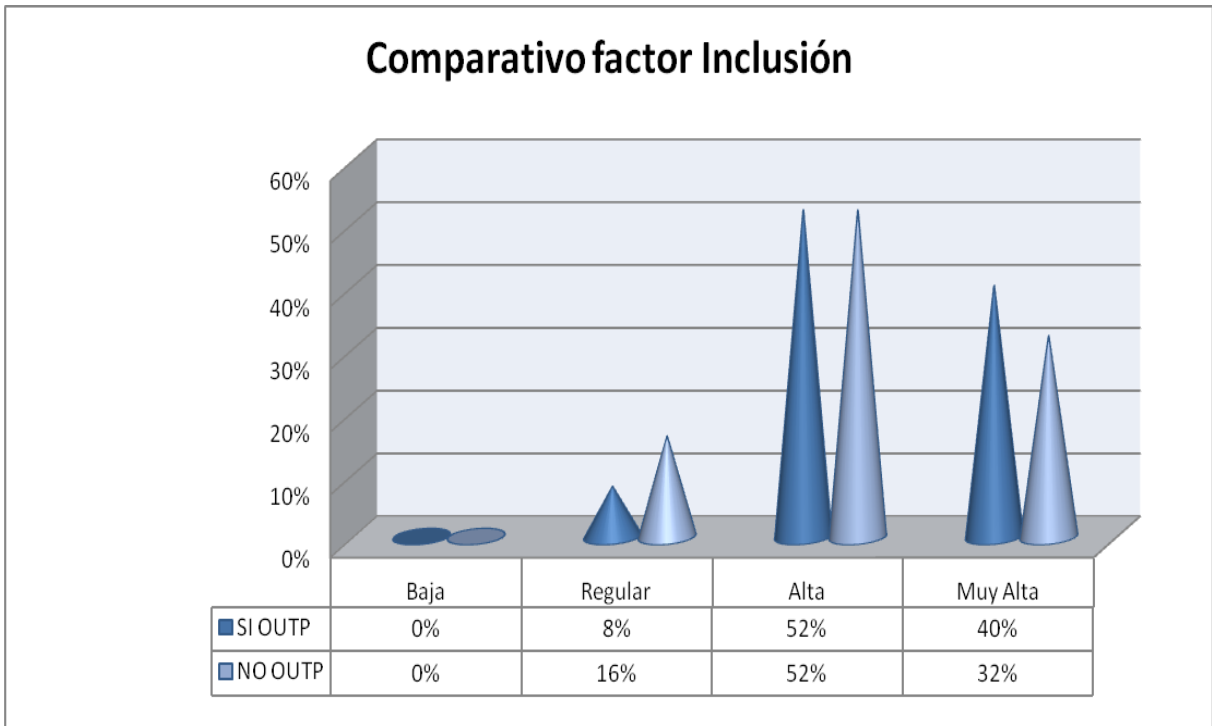


Figura 12. Gráfica a nivel comparativo: factor de Inclusión Interpersonal.

La figura 12, nos indica que hay más déficit en cuanto a la integración y actividades con grupos, en las personas que no recibieron el Outplacement (16% regular), lo que puede derivar en más dificultades para establecer relaciones constructivas y de negociación en sus procesos de búsqueda laboral.

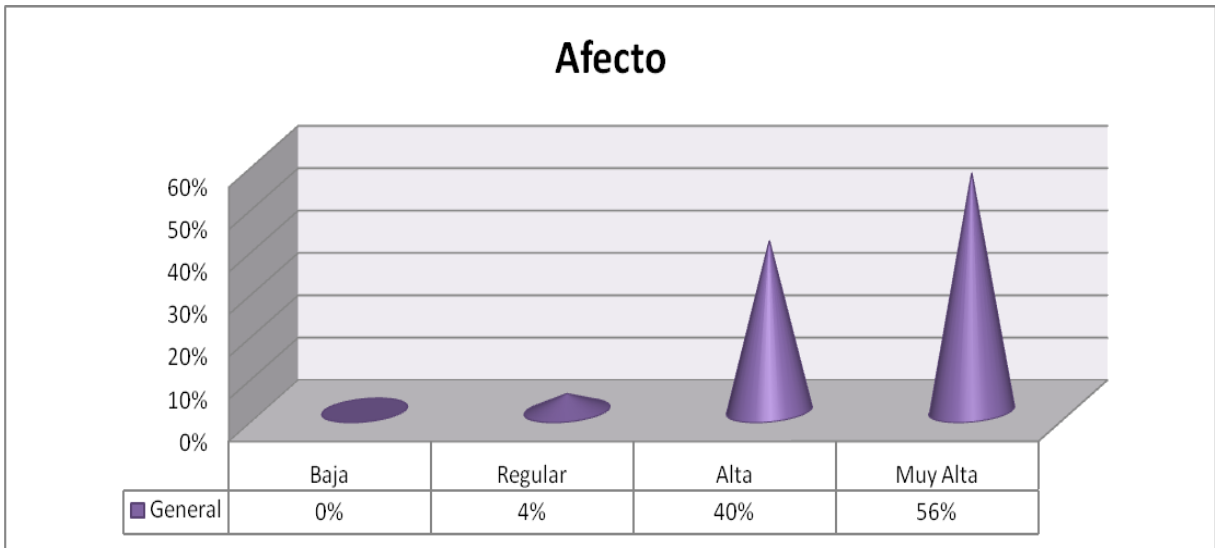


Figura 13. Gráfica en relación al factor de Afecto Interpersonal.

Observando la figura 13, encontramos que, aunque en menor grado (4% Regular), también se presenta cierto déficit en cuanto al nivel de afecto mostrado hacia las personas (calidez y amistad).

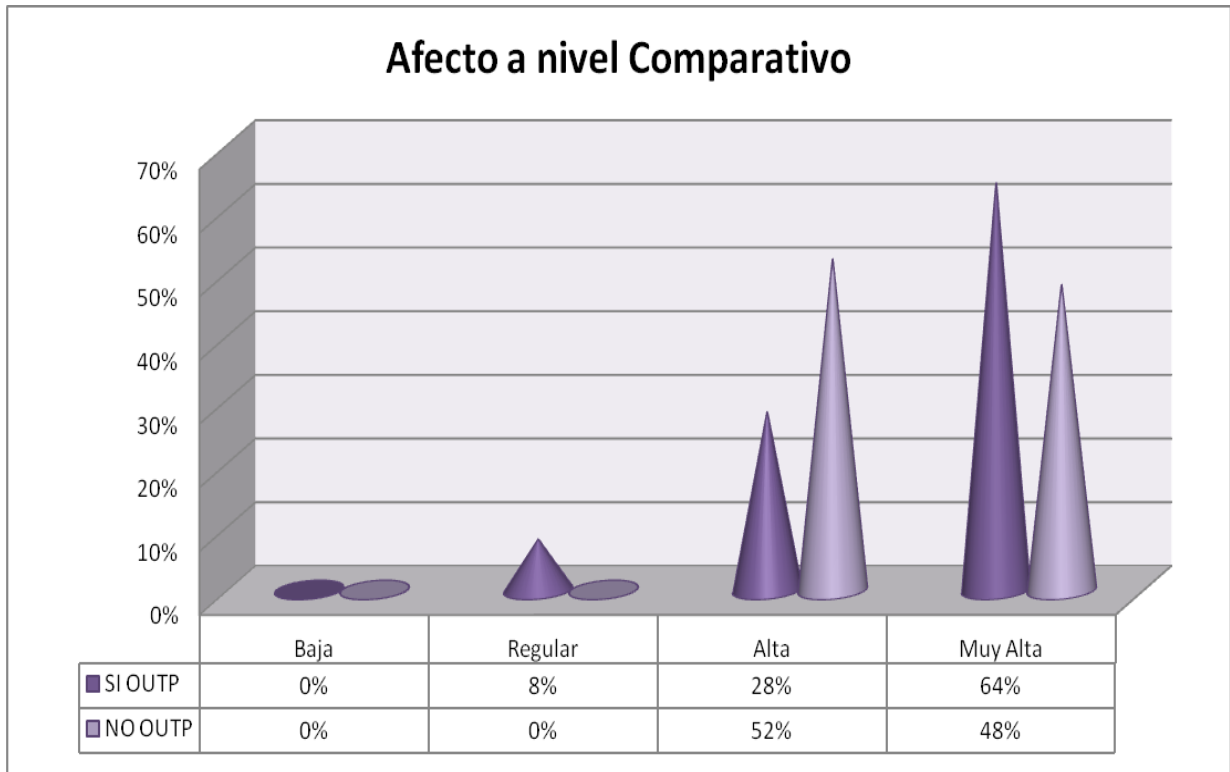


Figura 14. Gráfica a nivel comparativo: factor de Afecto Interpersonal.

La figura 14, muestra un mayor porcentaje de personas (Sí Outplacement) con nivel de Muy Alta (64%), infiriendo con ello, que las técnicas y herramientas aprendidas, facilitan las relaciones constructivas (calidez y amistad), siendo este un elemento importante para establecer contactos efectivos que faciliten la búsqueda laboral.

Conclusiones sobre el proyecto.

El presente proyecto puede ofrecer una variedad de conclusiones, sin embargo como medida estratégica se clasificarán las mismas para una mayor comprensión.

a.- En relación a la hipótesis:

No existe alta significancia en su comprobación, sin embargo, los resultados obtenidos a nivel general, reflejan que a nivel Intrapersonal el Outplacement no ofrece tantos beneficios al talento humano. En cambio a nivel Interpersonal, sí muestra mayores beneficios (ver figuras 3 y 4). Esto permite concluir que la herramienta del Outplacement está orientada al desarrollo de habilidades interpersonales, ya que ubica al talento humano en la racionalidad (que piense en el siguiente objetivo profesional) y suprime ligeramente los factores Intrapersonales. El enfoque primordial es hacia la habilitación de un Plan de Marketing personal, que lo haga muy productivo en su Búsqueda laboral.

b.- Conclusiones en forma específica:

- A nivel Intrapersonal, con respecto a cada factor analizado, podemos citar lo siguiente:
 - Autoconocimiento; Reflejan cierta estabilidad en general, ya que un 24% carece en cierta medida de ello, lo cual permite tomar actitudes de prevención.
 - Manejo Emocional; El Outplacement, ayuda ligeramente al talento Humano, en cuanto al control y manejo emocional. Esto puede ser debido a la concientización de la situación real de su desvinculación.
 - Indicadores de Depresión; A nivel Indicadores de Depresión, la tendencia general de ambas muestras, es digna de ser atendida, ya que un 64% refleja experimentar síntomas con matiz de Depresión y un 28% a nivel Alto.

- A nivel Interpersonal, en cuanto a Inclusión y Afecto, los cuales invitan a la interacción y actividades en grupos, el Outplacement ayuda un poco más, de hecho la herramienta esta orientada a generar habilidades de negociación y marketing personal.

c.- Mi Aprendizaje:

- Haber aprendido el proceso para desarrollar un Proyecto de Investigación Académico, ya que esto me permitió vivir cada fase, como un actor presencial que fue descubriendo los aspectos medulares del proyecto, hasta llegar a su conclusión.
- Dentro de la Psicología Organizacional existen valiosas y trascendentales áreas de oportunidad (como el Outplacement), en las que el especialista puede desarrollar su profesión en aras de mejorar el entorno laboral en el que se desenvuelve la persona.
- Darle un mayor énfasis al aspecto humano, en las herramientas e intervenciones que tengamos como especialistas de la materia, ya que esto permitirá que el ser humano, esté más preparado para afrontar procesos tan delicados como una desvinculación.

Recomendaciones y/o sugerencias.

A continuación se ofrecerá un listado de ideas estratégicas y/o recomendaciones en relación al desarrollo de este proyecto:

1. Fortalecer la herramienta del Outplacement a nivel Intrapersonal y en especial los Indicadores de Depresión. Con el fin de ayudar a la contención emocional.
2. Continuar innovando la herramienta del Outplacement a nivel Interpersonal, en el sentido del marketing personal (asertividad y comunicación efectiva).
3. Generar una cultura de investigación y difusión en relación al proceso de Outplacement a nivel psicología organizacional
4. En caso de querer relacionar datos del presente proyecto a nivel variables nominales y ordinales (puesto, antigüedad, edad, etc.) recomendamos tomar en cuenta la tabla de datos y su modelo estadístico.
5. Incluir en futuros proyectos a los administradores del proceso de desvinculación, ya que este proyecto se centró en los actores primordiales (personal desvinculado).

Bibliografía.

- ◇ *Bruno, F. J. Diccionario de términos psicológicos fundamentales. (1997). Barcelona. Paidós Studio.*
- ◇ *DoteRlx, N.; Tyson. (1993): A Positive Policy? Corporate Perspectives on Redundancy and Outplacement'. Personnel Review, vol. 22, n. 7, pp. 45-53.*
- ◇ *Hernández Carmen, Ma. Fernanda Gimena, Cap. 2 Outplacement: Principios de éxito y reorientación laboral.*
- ◇ *Fíonrz, V. (1993>: «**Outplacement: una Solución Humana ante el Despido**», PP. 38-42.*
- ◇ *ZAGAL, (1985): «Outplacement and Severance Pay Practiques>, PP. 13-21.*

Artículos:

- ◇ *Asociación Española de Consultores de Outplacement.
www.rrhhmagazine.com/aeco/*
- ◇ *Carlos López. www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/28/opc.htm

*Edgar Eslava Arnao, doctor Psicología Organizacional y Consultor empresarial en Dirección y Gerencia Lima Perú.
www.psicologiacientifica.com/bv-36-1outplacement.**
- ◇ *Miguel Ángel Sastre Castillo Departamento de Organización de Empresas Universidad Complutense. Madrid, 1995. www.rrhhmagazine.com/aeco/*
- ◇ *El Empleo de Directivos. El Outplacement><, Pp. 231-240.*

- ◇ *Lanc. \sthr, l., y li pano taso, t. (1989): «outplacement offers safety net for displaced.*
- ◇ *OIT, informe de Actualización de las Tendencias Mundiales del Empleo, mayo 2009. www.oit.org*
- ◇ *Outplacement and Severance Pay Practiques>, PP. 13-21.*
- ◇ *Outplacement: una Solución Humana ante el Despido, PP. 38-42.*
- ◇ *Revista de Psicología de La Universidad de Chile Vol Vi, 1997.*
- ◇ *Personnel/Human Resonree Management», Prentice Hall, Englewood Cliffs.*

Páginas electronicas directas:

- ◇ www.definicionabc.com/social/interpersonal.php
- ◇ www.elprisma.com/apuntes/curso.
- ◇ www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/outplacement/
- ◇ www.psicologíacientífica.com/bv-36-1outplacement.
- ◇ www.pwc.com/py/es/outplacement/index.jhtm.
- ◇ www.rrhmagazine.com/aeco/
- ◇ www.scribd.com/6941503/relacionintrapersonal
- ◇ www.shore.com.mx/outplacement
- ◇ www.wikipedia.org/wiki/Depresion



Anexos.

Anexo 1: Instrumento: Inventario.



Universidad Autónoma de Nuevo León

Facultad de Psicología

Unidad de posgrado.

Fecha: _____

Inventario Intrapersonal e Interpersonal.

- **Notas Aclaratorias:**

1. El presente inventario tiene la finalidad de conocer tu sentir a nivel intra e interpersonal sobre el proceso laboral que vives actualmente.
2. Es importante mencionar que el presente instrumento es de carácter anónimo y confidencial, ante ello te solicito contestarlo de la manera más honesta y sincera.
3. El presente instrumento responde a fines académicos, por lo tanto los datos serán manejados en forma grupal y solo para investigación educativa.
4. En caso de presentarse alguna inconformidad en general, favor de reportarse al examinador.

I. Datos generales del encuestado.

<ul style="list-style-type: none"> • Edad: _____años 	<ul style="list-style-type: none"> • Género: ___M ___F 	<ul style="list-style-type: none"> • Recibió un outplacement: ___Sí o ___No
<ul style="list-style-type: none"> • Antigüedad laboral actual o mas reciente: _____ Años 		<ul style="list-style-type: none"> • Edo. Civil:
<ul style="list-style-type: none"> • Máximo grado académico: 		

II. Indicadores a nivel intrapersonal e interpersonal.

- ✓ **Instrucción general:** Coloca una “√” o “X” en la celda correspondiente que refleje tu sentir en este momento.

A- Factor Intrapersonal.

Formulaciones:	Nunca	Rara Vez	A veces	Siempre
1. ¿Puedes determinar cuando tu humor está cambiando?				
2. ¿Te das cuenta cuando te empiezas a poner a la defensiva?				
3. ¿Te das cuenta cuando tus emociones están afectando tu desempeño?				

Formulaciones:	Nunca	Rara Vez	A veces	Siempre
4. ¿Te das cuenta de que empiezas a perder el control?				
5. ¿Te das cuenta que tus pensamientos se están volviendo negativos?				
6. ¿Te puedes relajar cuando te encuentras bajo presión?				
7. ¿Puedes continuar simplemente con las cosas cuando estas enojado?				
8. ¿Empleas la plática contigo mismo para desahogar los sentimientos de enojo y ansiedad?				
9. ¿Te mantienes frío ante el enojo y agresión de los demás?				
10. ¿Te puedes concentrar cuando te estás sintiendo ansioso?				

Formulaciones:	Totalmente De Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
11. Me siento triste y deprimido/a.				
12. Por las mañanas me siento peor que por las tardes.				
13. Frecuentemente tengo ganas de llorar y a veces lloro.				
14. Me cuesta mucho dormir o duermo mal por la noche.				
15. Ahora tengo menos apetito que antes.				
16. Siento menos interés por el sexo opuesto.				
17. Creo que estoy adelgazando.				
18. Estoy estreñado/a (constipado/a).				
19. Tengo palpitaciones.				
20. Me canso por cualquier cosa.				
21. Mi cabeza no está tan despejada como antes.				

Formulaciones:	Totalmente De Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
22. No hago las cosas con la misma facilidad que antes.				
23. Me siento agitado/a e intranquilo/a y no puedo estar quieto/a.				
24. No tengo esperanza y confianza en el futuro.				
25. Me siento más irritable que habitualmente.				
26. Encuentro difícil la toma de decisiones.				
27. No me creo útil y necesario para la gente.				
28. No le encuentro sentido actualmente a la vida.				
29. Creo que sería mejor para los demás que no existiera.				
30. No me gustan las mismas cosas que habitualmente me agradan.				

B. Factor Interpersonal:

Formulación :	Nunca	Rara Veza	A Veces	Siempre
1. Trato de estar en compañía de otros.				
2. Me uno a grupos sociales.				
3. Trato de incluir a los demás en mis planes.				
4. Trato de participar en actividades de grupo.				
5. Procuro estar incluido en actividades sociales informales.				
6. Trato de tener estrechas relaciones con la gente.				
7. Trato de ser amistoso con la mayoría.				
8. Trato de acercarme y hablar abiertamente con la gente.				
9. Actúo indiferente y distante con la mayoría.				
10. Mis relaciones personales son cálidas y amenas.				

Comentarios/ Observaciones: _____

Gracias por tu colaboración.

Anexo 2: Matriz de datos

#	Genero	Apoyo - O	A. laboral	Grado E.	Edad	Edo. Civil	F- Intra - General	Rango	Auto	Rango	M. Emociones	Rango	Depresión	Rango	F-Inter - Gra	Rango	Inclusión	Rango	Afecto	Rango	
1	M	Si	11	Profesional	41	C	62	Ta	15	ta	16	MA	31	R	29	Ta	13	TA	16	MA	
2	M	Si	0	posgrado	27	S	64	Ta	13	A	17	MA	34	R	38	MA	19	MA	19	Ma	
3	M	Si	4	meses	Profesional	35	C	51	R	18	MA	13	TA	20	B	32	TA	15	TA	17	MA
4	M	Si	12	Maestria	35	C	65	Ta	14	MA	17	MA	34	R	33	MA	17	MA	16	MA	
5	M	Si	21	Maestria	43	C	62	Ta	14	Ta	18	MA	30	R	29	TA	12	TA	17	Ma	
6	M	Si	15	Profesional	45	C	73	Ta	16	MA	15	TA	42	TA	35	MA	18	MA	17	MA	
7	M	Si	8	meses	Maestria	49	c	60	R	17	MA	17	MA	26	R	29	TA	14	TA	15	TA
8	M	Si	21	Maestria	45	c	52	R	16	MA	16	MA	20	B	30	TA	15	TA	15	TA	
9	F	Si	4	meses	Profesional	28	s	56	R	20	MA	16	MA	20	B	33	MA	16	MA	17	MA
10	M	Si	5	Maestria	34	C	66	Ta	19	MA	18	MA	29	R	28	Ta	15	TA	13	TA	
11	M	Si	2	MESES	Profesional	31	C	53	R	17	MA	14	A	22	R	26	Ta	14	TA	12	TA
12	M	Si	5	Maestria	30	S	62	Ta	18	MA	19	MA	25	R	30	Ta	14	TA	16	MA	
13	M	Si	21	Maestria	43	C	62	Ta	14	ta	18	MA	30	R	29	Ta	12	TA	17	MA	
14	F	Si	2	Profesional	57	S	71	Ta	17	MA	13	TA	41	TA	25	Ta	10	R	15	TA	
15	M	Si	18	Maestria	47	C	61	Ta	18	MA	17	MA	26	R	29	Ta	15	A	14	R	
16	M	Si	10	Maestria	51	C	55	R	20	MA	15	TA	20	B	38	MA	20	MA	18	MA	
17	M	Si	3.5	Profesional	28	C	69	Ta	14	ta	15	TA	40	R	20	R	10	R	10	R	
18	F	Si	24.5	Profesional	51	C	70	Ta	15	ta	17	MA	38	R	31	Ta	14	TA	17	MA	
19	M	Si	1	PROF. TITUL	44	C	64	TA	20	MA	18	MA	26	TR	31	MA	15	TA	16	MA	
20	F	Si	6	PROF. TITUL	36	S	60	TR	17	MA	15	TA	28	TR	32	MA	17	MA	15	TA	
21	F	Si	5	PROF. TITUL	32	C	67	TA	16	MA	15	TA	36	TR	33	MA	15	TA	18	MA	
22	M	Si	11	Profesional	40	C	59	TR	15	TA	12	TA	32	TR	33	MA	16	MA	17	MA	
23	F	Si	9	Profesional	35	C	63	TA	18	MA	16	MA	29	TR	32	MA	17	MA	15	TA	
24	M	Si	15	Profesional	48	C	59	TA	19	MA	19	MA	21	TR	35	MA	16	MA	19	MA	
25	M	Si	5	Profesional	30	C	62	TA	15	TA	17	MA	30	TR	35	MA	17	MA	18	MA	
#	Genero	Apoyo - O	A. laboral	Grado E.	Edad	Edo. Civil	F- Intra - General	Rango	Auto	Rango	M. Emociones	Rango	Depresión	Rango	F-Inter - Gra	Rango	Inclusión	Rango	Afecto	Rango	
26	M	No	6	meses	Licenciatura	27	C	63	TA	14	A	12	A	37	R	27	TA	12	A	15	A
27	F	No	2	Licenciatura	38	S	76	TA	13	A	14	A	49	A	25	TA	8	R	17	MA	
28	F	No	26	Licenciatura	46	C	64	TA	20	MA	19	MA	25	R	40	TA	20	MA	20	MA	
29	F	No	2	Licenciatura	27	C	66	TA	16	A	12	A	38	R	40	TA	20	MA	20	MA	
30	M	No	33	IME	52	C	76	TA	17	A	13	A	46	A	28	TA	12	A	16	MA	
31	M	No	1	Licenciatura	24	S	75	TA	16	MA	15	A	44	A	27	TA	12	A	15	A	
32	F	No	1	Profesional	23	S	74	TA	18	MA	16	MA	40	R	30	TA	16	MA	14	A	
33	M	No	2	IME	36	C	66	TA	18	MA	14	A	34	R	30	TA	15	A	15	A	
34	F	No	7	Universitari	37	C	67	TA	16	MA	8	R	43	A	29	TA	12	A	17	MA	
35	M	No	1.5	EDO SEM FA	40	C	76	TA	18	MA	20	MA	38	R	37	TMA	19	MA	18	MA	
36	F	No	5	8 TETRA DE C	24	C	87	TA	16	MA	17	MA	54	A	24	TA	12	A	12	A	
37	F	No	3	MESES	PASANTE	35	S	85	TA	18	MA	17	MA	50	A	31	TMA	15	A	16	MA
38	F	No	5	Licenciatura	41	S	75	TA	15	A	9	R	51	A	28	TR	12	A	16	MA	
39	F	No	2	Licenciatura	28	S	77	TA	20	MA	15	A	42	A	37	TMA	20	MA	17	MA	
40	M	No	7	Licenciatura	39	C	77	TA	12	A	14	A	51	A	20	TR	8	R	12	A	
41	F	No	2.3	PROF. TITUL	43	S	57	TR	19	MA	12	A	26	R	37	TMA	18	MA	19	MA	
42	F	No	X	PREPARATO	21	S	70	TA	18	MA	16	MA	36	R	22	TA	8	R	14	A	
43	M	No	3	Licenciatura	27	S	61	TA	20	MA	16	MA	25	R	30	TA	15	A	15	A	
44	M	No	1.2	PREPARATO	19	S	70	TA	17	MA	17	MA	36	R	25	TA	14	A	11	A	
45	F	No	1	PROF. TITUL	23	S	56	TR	8	TR	10	TR	38	TR	29	TA	15	TA	14	TA	
46	F	No	1	3 SEM. IMA	46	C	62	TA	16	MA	18	MA	26	TR	33	MA	17	MA	16	MA	
47	F	No	5	TECNICO	51	C	80	MA	12	TA	14	TA	54	TA	26	TA	14	TA	12	TA	
48	F	No	3	MESES	TECNICO	25	C	55	TR	14	TA	14	TA	27	TR	35	MA	19	MA	16	MA
49	F	No	3	PROF. TITUL	22	S	78	TA	12	TA	10	TR	56	TA	26	TA	11	TA	15	TA	
50	F	No	2	Profesional	23	S	80	TA	11	TA	9	TR	60	TA	20	TR	9	TR	11	TA	

Anexo 3: Formulaciones.

Para obtener un buen estudio Comparativo a nivel INTRA e INTER personal entre el talento humano que cuenta con apoyo del Outplacement para el proceso de desvinculación laboral y aquellos que no cuentan con dicha herramienta, se tomaron como base los siguientes rangos, los cuales señalan el grado de afectación que perciben las personas desvinculadas.

Rangos Intra – Personal

General:	Autoconocimiento:	Manejo Emocional:	Indicadores de Depresión:
1 – 30 Tendencia Baja	1 – 5 Baja	1 – 5 Baja	1 – 20 Baja
31 – 60 Tendencia Regular	6 – 10 Regular	6 – 10 Regular	21 – 40 Regular
61 – 90 Tendencia Alta	11 – 15 Alta	11 – 15 Alta	41 – 60 Alta
91 – 120 Tendencia Muy Alta	16 – 20 Muy Alta	16 – 20 Muy Alta	61 – 80 Muy Alta

Rangos Inter – Personal

General:	Inclusión:	Afecto:
1 – 10 Tendencia Baja	1 – 5 Baja	1 – 5 Baja
11 – 20 Tendencia Regular	6 – 10 Regular	6 – 10 Regular
21 – 30 Tendencia Alta	11 – 15 Alta	11 – 15 Alta
31 – 40 Tendencia Muy Alta	16 – 20 Muy Alta	16 – 20 Muy Alta

Anexo 4: Fotos



Fotografía 1: Edificio Los Soles



Fotografía 2: Entrada oficinas CMC



Fotografía 3: Centro de Transición



Fotografía 4: aplicación individual



Fotografía 5: oficina para ejecutivos