

**LA DESVINCULACIÓN LABORAL ASISTIDA EN COLOMBIA: ESTUDIO DE
CASO DE LA FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DEL ÁREA ANDINA DE PEREIRA**

ROSSY GARCÍA OSPINA

CLAUDIA PATRICIA VELÁSQUEZ DUQUE

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL DESARROLLO
HUMANO Y ORGANIZACIONAL
PEREIRA
2017**

**LA DESVINCULACIÓN LABORAL ASISTIDA EN COLOMBIA: ESTUDIO DE
CASO DE LA FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DEL ÁREA ANDINA DE PEREIRA**

**ROSSY GARCÍA OSPINA
CLAUDIA PATRICIA VELÁSQUEZ DUQUE**

DIRECTOR:

**Trabajo presentado como requisito parcial para obtener el título de Máster en
Administración del Desarrollo Humano y Organizacional**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL DESARROLLO
HUMANO Y ORGANIZACIONAL
PEREIRA
2017**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

AGRADECIMIENTOS:

La gratitud es la memoria del corazón (Lao Tse)

La gratitud es lo que perdura en el tiempo, allí donde solo se conservan la sabiduría que cada persona generosamente nos va donando para mantener vivo el sentido humano y el aprendizaje solidario. Agradecemos a:

Dr. Juan Carlos Castaño Benjumea, Director de la Maestría en Administración y Desarrollo Humano y Organizacional, por su guía asertiva.

Dra. Luz Stella Montoya Alzate, Directora de la tesis de grado, por su alto compromiso y sabios aportes.

Los funcionarios de la Fundación Universitaria del Área Andina de Pereira, por su apoyo en la realización del trabajo.

Trece personas participantes, por su confianza en el proceso de retiro asistido.

Cada miembro de nuestras familias, por su aliento en cada momento para seguir hasta el final.

Todos y cada una de ellos, a los que estuvieron presentes de una u otra manera en este proceso de vida.

DEDICATORIA:

Cuando logramos alcanzar una nueva cima en el camino del éxito, la alegría que ello nos produce permite valorar cada vez más la cuna donde aprendimos a caminar.

Para ti, mamá Sonia Duque Arango, de tú hija Claudia Patricia Velásquez Duque.

Para ti, mamá Adelfa Ospina Gutiérrez, de tu hija Rossy García Ospina.

A ustedes dedicamos este triunfo, con la esperanza de que desde allí podremos mirar nuevos horizontes.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN.....	11
INTRODUCCIÓN.....	13
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	14
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	19
1.3. OBJETIVOS	19
1.3.1. Objetivo general.	19
1.3.2. Objetivos específicos.....	19
1.4. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO	20
2. MARCO DE REFERENCIA.....	22
2.1. MARCO TEÓRICO.....	22
2.1.1. Situaciones que generan desvinculación laboral.	22
2.1.2. Valor psicológico del trabajo en las personas.	26
2.1.3. Factor social.	27
2.1.4. Edad y género.	29
2.1.5. Educación (capital cultural).	30
2.1.6. Factor geográfico.....	33
2.1.7. Familia.	35
2.1.8. Capital económico.	37

2.1.9. Capital Social.....	39
2.1.10. Capital simbólico	40
2.1.11. Individualidad.....	41
2.1.12. La responsabilidad social de las empresas ante un proceso de desvinculación laboral.	42
2.1.13. Outplacement.	50
2.2. MARCO DE ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	54
2.3. MARCO INSTITUCIONAL Y NORMATIVO.....	57
2.3.1. Marco institucional.....	57
2.3.2. Marco normativo.....	59
3. METODOLOGÍA.....	61
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	61
3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	63
3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	63
4. PROCESO OUTPLACEMENT	65
4.1. DISEÑO DEL OUTPLACEMENT	65
4.2. Aplicación del outplacement.....	68
5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	71
6. CONCLUSIONES.....	149
7. RECOMENDACIONES	152
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	154
ANEXOS	161

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Propuestas de dimensiones concretas para la RSE	47
Tabla 2. Variables e indicadores	62
Tabla 3. Pruebas utilizadas	63
Tabla 4. Pasos del proceso administrativo y directivo	69
Tabla 5. Aspectos a mejorar, impacto emocional, proyecto de vida y ocupación posterior.....	139

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Razones de abandono del último empleo (total nacional)	15
Figura 2. Evolución de la economía de Risaralda entre 2000 y 2013	18
Figura 3. Expectativas sociales sobre las empresas.	47
Figura 4. Metodología de trabajo	66

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1. Preguntas para entrevista	161
Anexo 2. Informe de evaluación del empleado 1.	71
Anexo 3. Informe del Empleado 2 Evaluado	75
Anexo 4. Informe del Empleado 3 Evaluado	82
Anexo 5. Informe del Empleado 4 Evaluado	87
Anexo 6. Informe del Empleado 5 Evaluado	91
Anexo 7. Informe del Empleado 6 Evaluado	98
Anexo 8. Informe del Empleado 7 Evaluado	103
Anexo 9. Informe del Empleado 8 Evaluado	108
Anexo 10. Informe del Empleado 9 Evaluado	113
Anexo 11. Informe del Empleado 10 Evaluado	118
Anexo 12. Informe del Empleado 11 Evaluado	123
Anexo 13. Informe del Empleado 12 Evaluado	128
Anexo 14. Informe del Empleado 13 Evaluado	133

RESUMEN

Mediante este trabajo se diseña el proceso de outplacement para los empleados retirados de la Fundación Universitaria del Área Andina de Pereira, el cual se originó por la reducción de la estructura administrativa de la Institución en la mencionada ciudad. Este alcance incluye la identificación de los tipos de asistencia que podrían requerir los empleados que iban a experimentar el proceso de desvinculación laboral, de acuerdo con su situación individual. También se analizaron los efectos psicológicos que podría generar esa transición en los empleados objeto de estudio, con base en lo cual se diseñó y aplicó el proceso de outplacement para trece empleados que conformaron la muestra.

Los instrumentos empleados incluyeron pruebas de personalidad y prueba de competencias; en el primer caso se incluyeron Dibujo de la persona, Dibujo de la familia, Persona bajo la lluvia, Test mis manos y Wartegg 16 campos; a su vez, para la prueba de competencias, el instrumento fue el DISC (Dominancia, Influencia, Estabilidad y Control o Consciencia).

Palabras claves: outplacement, desvinculación laboral asistida, Área Andina.

ABSTRACT

Through this work, the outplacement process is designed to retired employees from the University Foundation of the Andean Area of Pereira, which was caused by the reduction of the administrative structure of the institution in that city. This scope includes identifying the types of assistance that might require employees who would experience the process of job separation, according to their individual situation, the psychological effects that could generate that transition to employees under study, based on which it was designed and implemented the outplacement process for thirteen employees, who formed the sample was also analyzed.

The instruments used included personality tests and testing skills; in the first case. Drawing the person, Drawing Family, Person under rain, Test my hands and Wartegg 16 fields were included; at the same time, to test skills the instrument was the DISC (Dominance, Influence, Stability and Control or Consciousness).

Key words: assisted job separation, Outplacement, Andina area.

INTRODUCCIÓN

El trabajo para cada persona tiene no solo uno sino varios significados, cuya importancia varía individualmente dependiendo de su situación particular, de su personalidad y de sus habilidades. Es por ello que, cuando lo pierde como consecuencia de una decisión ajena, pueden verse afectados toda una serie de aspectos psicológicos.

Ante esa crisis individual y familiar, la actitud que asumen las empresas frente a las personas que necesitan desvincular de acuerdo con sus planes institucionales o corporativos, constituye una manifestación clara de su verdadero sentido y compromiso con la responsabilidad social.

Para poder abordar todas estas variables, el presente trabajo se encuentra organizado en seis capítulos. En el primero se precisa el problema objeto de investigación, se definen los objetivos y se explican las razones que motivaron su desarrollo. El marco de referencia, incluyendo el sustento teórico, los antecedentes investigativos y el marco institucional y normativo, son el objeto del segundo capítulo, con lo cual se da paso a la metodología, descrita en el capítulo tres. El capítulo cuarto presenta los resultados del trabajo, además de que los mismos son detallados individualmente en los anexos de este informe final. Por último, las conclusiones y recomendaciones son el propósito de los dos últimos capítulos del trabajo.

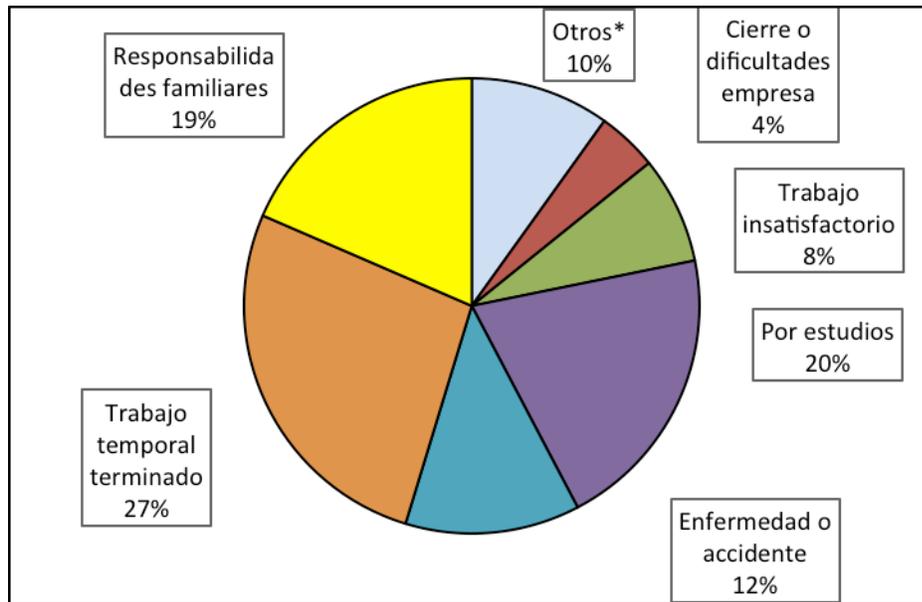
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En Colombia existen 20 millones de personas empleadas que tarde o temprano van a retirarse de sus actuales empleos, ya sea porque cumplen los requisitos para pensionarse, toman autónomamente la decisión de dejar de trabajar, deciden vincularse con otra empresa, inician su propio negocio, la empresa en la que trabajan hace una reestructuración, se trasladan a otra ciudad, necesitan dedicarse a sus proyectos de estudio en el exterior, la empresa quiebra y en fin por muchas otras posibles razones. Si bien algunas de estas son originadas en decisiones que toman los mismos empleados, existen otras varias situaciones de desvinculación laboral que se presentan por causas ajenas a esas personas y pueden ocasionar diferentes impactos en ellas.

De acuerdo con las estadísticas publicadas por el DANE, las razones por las cuales las personas abandonaron sus empleos en Colombia en el año 2014 se muestran en la Figura 1.

Figura 1. Razones de abandono del último empleo (total nacional)



Fuente: DANE 2012.

Como se observa en la Figura 1, la terminación del trabajo temporal, los estudios, las responsabilidades familiares y la enfermedad o accidente fueron las cuatro principales razones por las cuales las personas en Colombia abandonaron sus empleos en 2014; esas cuatro causas originaron en total el 78.25% de los abandonos laborales.

Cuando un empleado se enfrenta a la inminencia o a la realidad de un cambio inesperado o que constituye alteraciones importantes en su plan de vida como consecuencia de modificaciones de su condición laboral, pasan por su mente diferentes tipos de preocupaciones relacionadas con aspectos económicos, de índole social, sensaciones de pérdida, y otros más que pueden afectar su autoestima e inclusive su salud emocional y física, además de las consecuencias que esos cambios pueden ocasionar también en los miembros de su familia. En algunos casos esos procesos pueden resultar traumáticos, requerir de asistencia y

orientación profesional; esto sucede especialmente cuando se trata de circunstancias imprevistas o sorpresivas para las cuales la persona no estaba preparada emocionalmente ni ha tenido oportunidad de provisionar recursos y estrategias para afrontarlas.

Detrás de esos problemas de carácter personal o individual, se desencadenan otra serie de consecuencias que van desde el entorno familiar inmediato, hasta el entorno social en el cual se desenvuelve la persona; los proveedores de productos y servicios de esa persona y de su familia seguramente van a dejar de recibir los recursos generados por sus compras, lo que se traduce en una reducción de la calidad de vida. En la medida en que el fenómeno de pérdida del empleo afecte a un mayor número de personas de la misma zona geográfica o de una misma familia, los efectos pueden volverse masivos y extenderse afectando cada vez a más personas y empresas.

Algunas empresas saben que deben desvincular a algunos de sus empleados, por lo cual se adelantan a esas situaciones traumáticas y utilizan servicios de desvinculación asistida, más conocidos por su denominación en inglés como servicios de outplacement. El alcance de los servicios de outplacement puede variar de acuerdo con las necesidades que la empresa contratante y del tipo de situación específica que haya ocasionado esa desvinculación de empleados; así, no es el mismo tipo de asistencia requerida por una persona que se va a pensionar, como aquella que debe darse a unos empleados al ser retirados por asuntos comerciales o financieros de la firma que ha contratado este servicio.

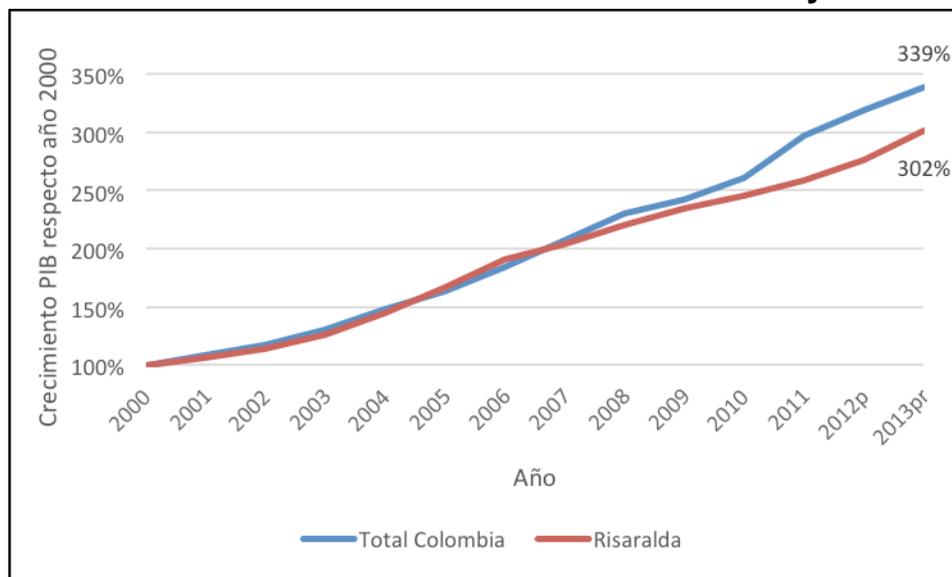
Para la empresa contratante prestar el servicio de outplacement a los empleados que debe desvincular, no solo puede evitarle conflictos laborales, sino, además puede minimizar el impacto negativo suscitado en algunos casos, por cuanto los empleados que continuarán vinculados con la empresa trabajarán con mayor tranquilidad si observan como la empresa se interesa por ayudarles a sus colaboradores a manejar las situaciones propias del cambio de su condición laboral. Adicionalmente, otras empresas contratan este tipo de servicios por su convicción de que ese tipo de actos hace parte de la responsabilidad social que ellas deben cumplir.

El presente trabajo busca abordar el estudio de la forma como las empresas en Colombia han hecho uso del servicio de outplacement cuando sus empleados se ven abocados a cambios de su condición laboral. Por lo tanto, busca establecer cómo se deben diseñar este tipo de servicios dependiendo de la situación que produce el retiro de los empleados y de las condiciones a las que se verán enfrentadas las personas quienes van a cesar su vinculación laboral. Para mayor especificidad, se analizó el caso del servicio de outplacement que fueron objeto los empleados de la Fundación Universitaria del Área Andina de la ciudad de Pereira.

Con el propósito de mostrar el contexto del Departamento de Risaralda en el cual se presentó esta situación, en la Figura 2 se compara el comportamiento de su economía con la del resto del país desde al año 2000 y hasta el año 2013. Se observa en esa figura la evolución anual del producto interno bruto, tomando como referencia el año 2000; mientras en el país el crecimiento en ese período fue

de 339%, en Risaralda fue de 302%. Se puede notar la diferencia producida especialmente a partir del año 2009, por cuanto en los años anteriores el comportamiento fue muy parecido al del resto del país. Esto quiere decir, además del problema individual que debieron experimentar las personas que fueron desvinculadas de la Fundación Universitaria del Área Andina de la ciudad de Pereira, se encontraron con una economía comparativamente menos favorable que la existente en el resto del país, lo que seguramente dificultó sus planes de conseguir nuevos empleos, con todas las implicaciones que eso supone, como se mencionó anteriormente.

Figura 2. Evolución de la economía de Risaralda entre 2000 y 2013



Fuente: DANE - cuentas departamentales. 2014

Las personas que enfrentan procesos de desvinculación laboral deberían estar preparadas para poder hacerlo en condiciones óptimas de sanidad mental y emocional, ya sea que se integren posteriormente a otras organizaciones o emprendan cualquier otra actividad profesional o personal; estas condiciones

mentales y emocionales no sólo se constituyen entonces en un asunto de responsabilidad social de las empresas para las cuales esas personas se encontraban trabajando, sino en una necesidad para sus familias y para las personas o instituciones con las cuales se relacionen en el futuro.

1.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

La pregunta central que busca responder este trabajo es la siguiente: ¿Cuál es el proceso de outplacement específico a desarrollar con los empleados desvinculados por la Fundación Universitaria del Área Andina de Pereira?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo general.

Diseñar el proceso de outplacement específico para los empleados retirados de la Fundación Universitaria del Área Andina de Pereira debido a la reducción de la estructura administrativa de la Institución.

1.3.2. Objetivos específicos.

1. Identificar los tipos de asistencia que pueden requerir los empleados de la Fundación Universitaria del Área Andina de Pereira que van a experimentar el proceso de desvinculación laboral de acuerdo con su situación individual.

2. Analizar los efectos psicológicos que pueden haberse ocasionado en los empleados objeto de estudio su desvinculación laboral en la ciudad de Pereira en el año 2012.
3. Diseñar y aplicar el proceso de outplacement para los empleados de la Fundación Universitaria del Área Andina.

1.4. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

Desde el punto de vista teórico, el trabajo permite la recopilación de información actualizada sobre conceptos relacionados con los procesos que a nivel tanto individual como organizacional, se presentan cuando suceden procesos de desvinculación laboral. Desde el punto de vista práctico, se logra aterrizar esos planteamientos teóricos por medio de casos concretos y reales vividos recientemente en el país y concretamente en la ciudad de Pereira. Y desde el punto de vista metodológico, se estudia un caso específico y sus condiciones, efectos y manejos tanto desde la perspectiva de la organización involucrada, como de las personas afectadas.

En cuanto al impacto social, la realización del trabajo permite a las personas objetivo del proceso de outplacement, retiradas de la Fundación Universitaria del Área Andina de Pereira, poder manejar adecuadamente su proceso de adaptación a la nueva condición laboral, mitigando los efectos negativos que se presentarían si no contaran con esta oportunidad de ser asesorados por personas especialistas en el área de psicología. El provecho que

reciben estas personas no solamente les beneficia a ellos de manera directa, sino además a sus familias y al grupo de personas que conforman su entorno inmediato. Al mismo tiempo la realización del mismo, le permite a la Universidad, cumplir con sus políticas de responsabilidad social, por cuanto este se adelantó por solicitud de esta institución.

Por tratarse de un trabajo realizado con la combinación de la metodología académica aplicada a una situación real, este supera el campo estrictamente teórico, apoyado y basado en planteamientos reflexivos de autores vigentes quienes han analizado los conceptos implicados cuando una persona cambia su estatus laboral, lo que redundo en la rigurosidad metódica empleada.

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1. MARCO TEÓRICO

2.1.1. Situaciones que generan desvinculación laboral.

El trabajo puede ofrecer diferentes beneficios para una persona, dependiendo de sus condiciones particulares, de sus necesidades y de sus expectativas; además, en la mayoría de los casos representa la fuente de obtención de recursos para la financiación del nivel de vida que cada persona desea mantener. Puede representar también, una oportunidad de aprendizaje profesional, de gran utilidad en etapas posteriores de la vida. Así mismo, puede significar un espacio en el cual la persona desarrolle relaciones con otras personas con quienes comparte otros intereses, y progresivamente convertirse en personas significativas dentro de su vida. El sentido de pertenencia que genera la vinculación laboral también constituye un beneficio importante para otras personas, así como la oportunidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos en su pasado profesional o académico. Una forma de servirle a sus compañeros de trabajo y a los clientes con los cuales interactúa, así como una fuente de seguridad e incluso de reconocimiento, especialmente cuando accede a él debido a sus méritos. (Bakker, Muñoz, & Derks, 2012)

Por otro lado, son múltiples las razones que pueden llevar a una persona a desvincularse laboralmente, tal como se muestra en la Figura 1, donde se

presentan los resultados del trabajo del DANE (2014) e incluyen dentro de las causas de esa desvinculación, las siguientes:

- Cierre o dificultades empresa: se presenta cuando la empresa enfrenta condiciones internas o externas ante las cuales los administradores deciden su cierre o la reducción del número de empleados.
- Trabajo insatisfactorio: se presenta cuando el empleado considera que las condiciones brindadas por su empleo no son las que espera o tiene proyectos que le impiden continuar con su vinculación laboral.
- Por estudios: cuando el empleado le asigna prioridad al desarrollo de programas de formación académica que suscitan conflicto con sus compromisos laborales.
- Enfermedad o accidente: se presenta cuando el empleado padece enfermedades o accidentes que limitan o impiden su adecuado desempeño en el trabajo.
- Trabajo temporal terminado: cuando el empleado es vinculado mediante un contrato temporal cuya vigencia llega a su final.
- Responsabilidades familiares: se refiere a situaciones en las cuales el empleado adquiere compromisos o responsabilidades familiares cuya atención interfiere con sus compromisos laborales y desea o debe atenderlas.

Si se agrupan esas causas dependiendo de quién las origina, puede concluirse, existen claramente cuatro motivos que se originan en el empleado, como son las responsabilidades familiares, la enfermedad o accidente, estudios y trabajo insatisfactorio; aunque la enfermedad y la insatisfacción con el empleo no son propiamente decisiones autónomas sino influenciadas por condiciones externas o debido a que las personas sienten que no se están cumpliendo sus expectativas y/o aspiraciones.

Al analizar las causas de retiro o desvinculación laboral desde el punto de vista psicológico, la mayoría de ellas pueden incidir de manera negativa en la persona; así, si la persona se desvincula por encontrarse enferma o incapacitada física o mentalmente debido a un accidente, o porque el trabajo que realiza no cumple sus expectativas, se trata de circunstancias que cortarían su plan de vida. Lo anterior teniendo en cuenta, de acuerdo con el trabajo de Battle y sus colaboradores las aspiraciones se definen como “las elecciones basadas en las primeras fantasías”. Estas van de la mano de los anhelos, las fantasías y la búsqueda de poder. Mientras, las expectativas son “las elecciones que involucran aspectos más realistas, pudiendo reconocer e incluir un cierto conocimiento de sí mismo sobre capacidades e intereses y también aspectos del contexto” (pág. 32).

Según el Consejo Mexicano de Investigación Educativa (2007), las aspiraciones son los deseos que tiene un individuo de alcanzar una meta; además “toda aspiración se entiende como resultado de una valoración de lo que es pertinente y posible para un sujeto a partir de la condición específica en la cual se percibe a sí mismo y su situación” (Consejo Mexicano de Investigación Educativa,

2007, pág. 17). En efecto, las aspiraciones o proyectos de los individuos son “el motor de la acción, la relación con el proceso de reproducción social, del *habitus* propuesto por Bourdieu” (Romero, 2009, pág. 23). Según Alexandra Romero, esta definición tiene en cuenta las características intrínsecas y relacionales del individuo; reconoce la desigualdad en las oportunidades educativas y laborales y el papel que juegan tanto la familia como la educación.

Entonces, la desvinculación laboral genera diferentes efectos en cada individuo, dado que las aspiraciones nacen “de condiciones sociales, de los “mundos de vida” que configuran esas condiciones; se nutren de cuentos escuchados, de historias familiares, conocidas, de lo que le pasó al amigo” (Corica, 2010, pág. 17). Respecto a las expectativas, éstas son el contraste de lo ideal con lo posible, que transforma las aspiraciones en expectativas (Corica, 2010).

La persona que se desvincula laboralmente en contra de su voluntad experimenta necesariamente sentimientos de frustración, si se tiene en cuenta que ve comprometidas de alguna forma sus expectativas, tomadas estas como “los conjuntos de acciones ordenadas en procura de objetivos a más o menos largo plazo, y no necesariamente planteadas como tales, que los miembros de un colectivo tal como la familia producen” (Bordieu, 2011, pág. 32). Es decir, de acuerdo con este autor, es previsible que también la familia de la persona desvinculada enfrente ese tipo de sensaciones de frustración, pues no solamente puede verse afectadas la satisfacción de necesidades materiales, sino además

pueden reducirse las expectativas de logro y la realización de los propósitos de mediano y largo plazo.

Por otra parte, teniendo en cuenta la distinción que hace Romero (2009) entre las expectativas normativas y expectativas predictivas, los efectos psicológicos de la desvinculación laboral son múltiples; las expectativas normativas están guiadas por la voluntad, mientras las expectativas predictivas, por la capacidad. La interacción entre estos dos tipos de expectativas, lleva al individuo a tomar las decisiones de sus acciones frente al futuro. La persona desvinculada laboralmente puede llegar a sentir que las expectativas predictivas no son reales, es decir, no tiene las capacidades que creía tener para alcanzar ciertos objetivos en su vida; también puede suceder como lleguen a sentir que no podrá cumplir esos objetivos, no sólo por falta de capacidad, sino por otros motivos ajenos a ella misma. De cualquier forma, se ve afectado el autoconcepto o concepto de sí mismo que la persona ha desarrollado a lo largo de su vida.

2.1.2. Valor psicológico del trabajo en las personas.

Para comprender el valor psicológico que el trabajo tiene en las personas es conveniente considerar los factores que influyen en el desarrollo de las aspiraciones y expectativas de las personas; esos factores son el factor social, la edad y el género, la educación, el factor geográfico, la familia, el capital económico, el capital social, el capital simbólico y la identidad.

2.1.3. Factor social.

Teniendo en cuenta que los factores sociales afectan tanto a las aspiraciones como las expectativas, al conocer los valores y las clasificaciones que hacen los distintos grupos a los cuales pertenecen los individuos, es posible crearse una idea de cómo pueden ser las aspiraciones y expectativas de algunos individuos (Consejo Mexicano de Investigación Educativa, 2007).

Battle y colaboradores (2009) plantean que, para conocer la creación de las aspiraciones y las expectativas, es determinante conocer cómo el contexto social¹ del individuo y su percepción afectan sus decisiones, deseos y conducta. Las aspiraciones están configuradas tanto por elementos conscientes como inconscientes para el individuo, como son el contexto social y las “experiencias sociales registradas, valoradas e interpretadas subjetivamente” (Consejo Mexicano de Investigación Educativa, 2007).

Otro factor influyente es “la representación social sobre el estudio y el trabajo, construidas a través de procesos de socialización primaria y secundaria”, modificando de una u otra manera, las metas de cada individuo (Romero, 2009). Las “expectativas están basadas en experiencias previas que son la síntesis de la interacción con el mundo cotidiano y funcionan como esquemas de referencia, como hojas de rutas frente al contexto que les toca vivir” (Corica, 2010). Esta es la razón por la cual la percepción del mundo laboral y social, están fuertemente

¹ Entendido como el momento histórico, grupo social al que pertenece, lugar que ocupa en la familia y en otros espacios sociales en que se desenvuelve (Battle, Vidondo, Dueñas, & Nuñez, 2009).

influenciadas por la jerarquía social que rodea al individuo, mediante las *experiencias vividas y/o conocidas* (Corica, 2010).

Al respecto hacen referencia Bourdieu y Passeron “Felices, pues, las gentes *modestas* que, en su modestia, no aspiran, en el fondo, más que a lo que tienen, y bendito sea *el orden social* que tiene buen cuidado de no procurarles desgracias invitándolos a destinos demasiado ambiciosos, tan mal adaptados a sus aptitudes como a sus aspiraciones” (1996, págs. 72-73).

Este factor es tan determinante, que se evidencia al analizar dentro de los distintos grupos sociales, las oportunidades que piensan van a tener sus compañeros. Los estudiantes de sectores altos, están seguros de que todos sus compañeros van a tener oportunidades. Los estudiantes de sectores medios, hacen una distinción entre sus compañeros, en los que quieren seguir estudiando (como lo que quieren progresar) de la mano de su esfuerzo propio y en algunos casos señalan el factor económico y social como un determinante de las oportunidades. Mientras que los estudiantes de sectores bajos, opinan que muy pocos de sus compañeros van a tener oportunidades (Corica, 2010).

“A medida que el estrato socioeconómico de origen es menor, es más baja la probabilidad de permanecer en el sistema educativo y, por consiguiente, de obtener mayor formación y capacitación para acceder a un empleo de calidad” (Romero, 2009, pág. 25). Moldeando las aspiraciones y expectativas de los jóvenes, que como se mencionó antes, son conscientes de las oportunidades a las que tienen acceso.

Es claro entonces, la medida como la desvinculación laboral afecte a cada individuo, se ve influenciada por factores sociales de cada uno, lo que explica como dos compañeros de trabajo puedan sentirse afectados de manera diferente en parte, debido a las diferencias de tipo social que enfrentan al ser desvinculados laboralmente. Esta condición debe, por lo tanto, ser tomada en cuenta al momento de prestar asistencia a esas personas.

2.1.4. Edad y género.

Estos factores son muy importantes, por la relación que presentan la identidad individual, lo que hace resultar especialmente determinantes al analizar el impacto psicológico de la desvinculación laboral. El CMIE (2007) plantea que tanto la edad como el género, son aspectos que modelan las expectativas sobre roles y experiencias de vida, poniendo como ejemplo, lo pertinente que es para hombres y mujeres, plantearse realizar una carrera profesional. Otro efecto que esta mediado por el género es, por ejemplo, el hecho de que el autoritarismo tradicional de las familias campesinas es más duro respecto de las jóvenes, ya que el padre suele establecer con ellas relaciones de particular frialdad y de excesivo control sobre su vida social (Kessler, 2005), por lo que se marca una diferencia importante entre hombres y mujeres, aunque relacionada también con el origen de las familias, en este caso rural.

Otra distinción por género se presenta en las mujeres que habitan el sector urbano, pues según Corica “los hombres participan en todo tipo de sector

económico, las mujeres urbanas se concentran en los servicios y el comercio, y dentro de ellos desempeñan tareas «típicamente femeninas» (2010, pág. 69)”. Un elemento importante que hace distinción por género son los embarazos, pues pueden llegar a dificultar la continuación de los estudios o el ejercicio profesional para las mujeres (Romero, 2009).

Respecto a la edad, esta tiene una relación con la educación, por cuanto el haber reprobado o no un curso, cambia la percepción propia del sujeto, respecto de los que considera sus pares (Consejo Mexicano de Investigación Educativa, 2007). Además, según Jurato y Tobasura (2012) en Latinoamérica, los sujetos jóvenes son más excluidos que las personas adultas.

2.1.5. Educación (capital cultural).

De la misma manera en que la educación es muy considerada en los procesos de selección de personal, cuando se presentan procesos de desvinculación laboral, incide de manera notoria en la forma como la persona reacciona y percibe su afectación. En Colombia “la educación se define como un proceso de formación permanente, personal, cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, su dignidad, sus derechos y sus deberes” (Ministerio de Educación, 2008).

Para Romero (2009) con la revolución científica, a partir del siglo XIX, la educación, el conocimiento y las habilidades se convirtieron en factores decisivos para determinar la productividad de un trabajador, generando la importancia que

tiene actualmente la educación y la acumulación de capital cultural. “La principal función de la educación media es facilitar al individuo la identificación de su identidad profesional, y de su futuro educativo y ocupacional” (Gómez V. M., 2006, pág. 42), por lo cual las personas con mayores niveles de educación pueden sentirse más afectadas cuando son objeto de procesos de desvinculación, a pesar de ser la misma educación, les puede generar mayores oportunidades laborales.

El proceso educativo está influenciado por la escuela, tomando en cuenta el contexto donde está localizada, (...), incluyendo la familia, la comunidad y las condiciones políticas y socioeconómicas (Schiefelbien, 1993), por lo que la educación y el factor social están con frecuencia estrechamente relacionados. La educación crea aspiraciones en los individuos, que pueden llegar o no a convertirse en realidad, dependiendo de la relación entre la voluntad y la capacidad (Romero, 2009).

Ratificando lo dicho por Bourdieu y Passeron (1996) “la desigualdad de probabilidades de acceso a la Universidad sólo expresa muy parcialmente las desigualdades escolares socialmente condicionadas: el cuadro de las probabilidades condicionales muestra que los estudiantes y las estudiantes de diversas procedencias no aparecen indistintamente en cualquier tipo de estudios”. Estas son las razones, por las que Corica (2010) indica, el grado de libertad varía considerablemente según el lugar que ocupen en la estructura social.

Para Romero “la educación se ha debilitado como puente entre la familia y el trabajo, se ha estratificado, diferenciado, devaluado, rebajado su calidad y de

alguna manera está jugando un papel marginalizador” (2009, pág. 3), debido a que reproduce las diferencias sociales preexistentes en los grupos, porque la educación es diferente en los distintos sectores sociales. La educación, así como factor influyente, es en sí misma una aspiración y/o expectativa, pues la escuela, (...) no es simplemente un lugar donde se aprende cosas, saberes, técnicas, etc. Es también una institución que otorga títulos –es decir, derechos- y confiere al mismo tiempo aspiraciones (Romero, 2009). De esta manera el nivel de escolaridad de las personas esta visto como el ascenso de la estructura escolar la cual establece cada vez más peldaños (titulaciones) para el logro de un reconocimiento social y *contar con mejores ingresos en el futuro* (Battle, Vidondo, Dueñas, & Nuñez, 2009); entonces la desvinculación laboral respecto del capital cultural de las personas, genera efectos dobles, debido a su doble consideración como factor y como expectativa.

Que la educación sea parte de las expectativas, puede estar influenciado por el nivel de exigencia académica demandado por las instituciones de educación superior (Consejo Mexicano de Investigación Educativa, 2007). Entonces, la desvinculación laboral de una persona que estudió en una institución más exigente, puede producir mayor grado de frustración que la que produciría en una persona que estudió en otra menos exigente, pues esta última podría ser consciente de que su preparación no es tan valiosa como la primera; debe tenerse en cuenta, el capital cultural está definido como grados de escolaridad, posesión de bienes culturales, conocimiento de idiomas, cantidad de títulos obtenidos, entre otros (Romero, 2009).

No obstante, Corica (2010) expresa que “transitar por el sistema educativo ya no representa garantía de movilidad social ascendente como lo pensaban los sectores medios. Tampoco garantiza una mejor inserción laboral, pero la educación sí sigue siendo el medio necesario para acceder a un trabajo”. De igual forma (Romero, 2009) plantea, los títulos educativos han ido perdiendo valor. Como se evidencia del título de bachiller, hace algunos años presentaba un valor agregado de los empleados y ahora es casi indispensable para ingresar al mercado laboral. Según Pierre Bourdieu esta devaluación de los títulos se ha debido al hecho de que un título vale siempre lo que valen sus portadores, un título que se hace más frecuente se halla por este mismo hecho devaluado (Romero, 2009).

Esta devaluación además ha ocasionado que el personal con mayor nivel de escolaridad que no consigue emplearse, ocupe un espacio laboral inferior, desplazando a los jóvenes que se han preparado para estas posiciones (Romero, 2009), lo que genera modificaciones en el mercado laboral, por lo cual se requiere mayor nivel de escolaridad para los cargos que antes no lo requerían.

2.1.6. Factor geográfico

Para explicar la influencia del factor geográfico en la valoración del trabajo, Corica señala que, en Argentina, las aspiraciones y expectativas están además condicionadas por el factor geográfico, en áreas como Salta y Neuquén, los alumnos de escuelas secundarias, piensan su futuro fuera de sus provincias, debido a las

pocas posibilidades (educativas y laborales) que las regiones plantean. Mientras, en otras regiones del país, las aspiraciones y expectativas, son de quedarse en las regiones de origen, de la mano de las posibilidades planteadas por la región (Corica, 2010).

Otra forma en que el factor geográfico moldea las aspiraciones y expectativas, se evidencia en las posibilidades y dificultades para desplegar sus potenciales; a las oportunidades materiales, físicas y naturales del medio, sea rural o urbano (Jurado & Tobasura, 2012).

Este factor genera aspiraciones y expectativas acerca de la migración o permanencia del lugar en el que se encuentran los alumnos; como lo evidencian Battle y colaboradores (2009) en Argentina y Jurado y Tobasura (2012) en Colombia. Las migraciones pueden darse al interior del país al exterior. En Colombia es importante tener en cuenta que la violencia, que se evidencia más en algunos sectores del país, se convierte en un factor decisivo en las migraciones de la población, tanto joven como adulta (Jurado & Tobasura, 2012).

El factor geográfico tiene especial impacto sobre las mujeres, debido a la particular situación desventajosa de las mujeres en el mundo rural (Kessler, 2005). Pues las mujeres del mundo rural tienen acceso diferente (menor) a la educación, al trabajo y a la participación social.

Las distinciones geográficas, de la mano de los factores género, social y económico, se evidencian en las posibilidades de empleo que se ofrece a las mujeres urbanas. Estas ofertas laborales son “para las mujeres populares, el

servicio doméstico en otras casas, limpieza y lavado/planchado de ropa, costura, cuidado de niños, ancianos y enfermos; para las mujeres con mayor nivel educativo, secretariado y docencia; es decir, tareas de cuidado y atención personalizada de terceros)".

2.1.7. Familia.

La familia es la institución básica de socialización primaria la cual contribuye a la interiorización de representaciones sociales, convirtiéndose es uno de los factores de mayor impacto, al momento de valorar los significados psicológicos del trabajo (Romero, 2009). Además de ser la "instancia orientadora" más importante de los jóvenes (Torío, Hernández, & Peña, 2007), es importante tener en cuenta que el impacto generado por la familia, es constante y cambiante, es decir, no es único.

Según Corica "para los jóvenes, la familia representa un escudo contra la incertidumbre, un ancla existencial y emocional capaz de bloquear la ansiedad sobre el futuro" (Corica, 2010). El grado de escolaridad de la familia (padre, madre y hermanos), es considerado un factor en el desarrollo de las aspiraciones y expectativas del individuo (Corica, 2010), además de ser determinante en el éxito o fracaso laboral (Torío, Hernández, & Peña, 2007). Según el CMIE (2007), a mayor escolaridad, mayor familiaridad y posibilidad de plantear como factible y deseable para los hijos, la obtención de un título profesional, por lo que el nivel máximo de escolaridad alcanzado por los padres, influye en los logros académicos de los hijos (Consejo Mexicano de Investigación Educativa, 2007). Es por ello, los

estudiantes con expectativas académicas más elevadas, suelen pertenecer a familias de padres y madres con formación universitaria superior, y los alumnos con expectativas académicas menos elevadas, suelen pertenecer a familias de padres y madres que no han terminado su formación básica (Torío, Hernández, & Peña, 2007). El grado de escolaridad de los padres también influye de forma fuerte en la percepción del mundo laboral, por parte de los hijos (Torío, Hernández, & Peña, 2007), impactando a su vez las aspiraciones y expectativas laborales. Es por ello, al aumentar los grados de escolaridad de los padres, pueden ser más intensos los sentimientos de frustración generados por los procesos de desvinculación laboral (Torío, Hernández, & Peña, 2007)

Se ha evidenciado, el nivel de escolaridad de la madre, tiene mayor impacto en el desarrollo de expectativas y aspiraciones, de manera que, a mayor nivel de escolaridad alcanzado por la madre, los hijos desarrollan expectativas y aspiraciones más altas, tiene mejores desempeños escolares, mayor disponibilidad a la modernización y mayores metas educativas (Romero, 2009).

Existen estudios que señalan a la familia como el primer y fundamental agente de socialización, por lo que sus propios logros educativos, valores y expectativas, generan los fundamentos sobre los cuales los jóvenes modelan sus conductas y aspiraciones (Corica, 2010). La familia además es frecuentemente la encargada de financiar la educación, de interiorizar los valores del individuo, así como permitir el desarrollo de las redes de contactos y apoyo (Romero, 2009). Estas razones hacen que las personas recurran en primer lugar a su familia más inmediata cuando se presentan procesos de desvinculación laboral.

2.1.8. Capital económico.

Un factor que cobra relevancia en las expectativas, planteándolas como algo más cercano a la realidad del individuo, es el capital económico con el que cuentan él y su familia, pues condicionan de manera directa las aspiraciones y expectativas. El capital económico forma parte de la capacidad de realizar las metas individuales (Romero, 2009), dado que las decisiones futuras se tomarán a partir de las posibilidades efectivas de ser realizadas (Corica, 2010). Además, el capital económico afecta la capacidad de acumular capital cultural, pues dificulta o favorece el acceso a educación y capacitación de buena calidad (Romero, 2009). Es por ello, para una persona sin capital económico, que necesita de sus ingresos laborales para sufragar sus gastos inmediatos de sustento, le produce mayor impacto la desvinculación laboral.

Esto acompañado de las políticas estatales, que pueden permitir la accesibilidad a algunos proyectos o no hacerlo, manteniéndose la brecha entre las aspiraciones, las expectativas y la capacidad de llevarlas a cabo (Romero, 2009). Como el Decreto 2888 del 31 de julio de 2007 “Por el cual se reglamenta la creación, organización y funcionamiento de las instituciones que ofrezcan el servicio educativo para el trabajo y el desarrollo humano, antes denominado educación no formal, se establecen los requisitos básicos para el funcionamiento de los programas y se dictan otras disposiciones” (Ministerio de Educación, 2008).

Según Corica, los cambios en el sistema educativo, influenciados por las políticas estatales operan en las expectativas y aspiraciones del futuro de los

jóvenes, por lo que las políticas estatales deben tener en cuenta los cambios de la población en cuanto a metas, educación, cultura y localización. De manera que permitan acercar sus aspiraciones a sus expectativas (Kessler, 2005).

En Colombia se presenta el caso de jóvenes que para acceder a educación necesitan del apoyo del Estado, pues no tienen el capital económico para financiar sus estudios (Romero, 2009). Los jóvenes de sectores bajos que tienen hermanos, pueden tener mermadas sus oportunidades, pues de acuerdo con la capacidad económica de los hogares es posible que sólo uno de los hijos logre seguir con estudios superiores o técnicos (Romero, 2009).

La globalización, como parte del desarrollo económico del país, también genera un impacto sobre las aspiraciones y expectativas; y combina el capital económico, social, tradicional y cultural (Jurado & Tobasura, 2012). Según Kessler, la globalización modela desde el aspecto económico-social, generando:

- Desarticulación de formas laborales clásicas e incremento de ocupaciones precarias e inestables, así como incipiente sector servicios.
- Falta de competitividad de unidades familiares en apertura económica desarticula formas familiares, genera concentración y favorece la migración juvenil (Kessler, 2005).

Mientras que en el aspecto cultural:

- Tensión entre nuevas oportunidades urbanas modernas y tradiciones familiares.

- Tensión por impacto cultura urbano en cultura tradicional rural.
- Frustración por incremento de expectativas productos de la homogeneidad cultural ligadas a la globalización y la dificultad de acceso efectivo (Kessler, 2005).

La frustración de las expectativas, está ejemplificada en los casos de jóvenes de origen rural, que tiene como expectativa vincularse a la vida urbana (Kessler, 2005). Muchas veces no se logra el cumplimiento de las expectativas, en las zonas urbanas se presenta “desempleo, exclusión, violencia, pobreza y difícil acceso a la educación” (Jurado & Tobasura, 2012) y los jóvenes pasan a formar parte de la población marginal de las grandes ciudades (Schiefelbien, 1993).

2.1.9. Capital Social

El capital social está definido como “red duradera de relaciones de conocimiento o reconocimiento mutuo, basadas en la confianza, la cooperación y la reciprocidad” (Romero, 2009). Según Corica (2010) las personas advierten que muchos de los saberes demandados provienen del capital social acumulado por las familias, pues este capital permite el acceso a mejores empleos, debido a las relaciones de los familiares y amigos. Es importante tener en cuenta, que los individuos para interactuar en la sociedad, hacen uso de los valores, ya que son los determinantes de las acciones buenas o malas, para la sociedad (Díaz de Rada, 2007). Una persona con mayor capital social tiene entonces mejores posibilidades de superar rápidamente una situación de desvinculación laboral.

Rodríguez (2003) concibe al capital social de los jóvenes (básicamente en las redes de relaciones cotidianas que entre ellos se establecen) como una base sobre la cual construir proyectos de trabajo autogestión que les permitan elaborar sus propias respuestas a la exclusión y el desempleo. Adicionalmente, la distancia entre el nivel de aspiración y el nivel de realidad, entre las necesidades y los medios, tiende a decrecer a medida que se eleva en el estrato social y, por lo tanto, en el nivel de ingreso, pues a medida que se eleva en el estrato social, existen mayores posibilidades, por lo que sólo una minoría de privilegiados se beneficia de un conjunto de seguridades que conciernen al presente y al porvenir (Corica, 2010).

2.1.10. Capital simbólico

El capital simbólico está definido como la reconversión del capital económico, son relaciones de dependencia económica oculta bajo la apariencia de relaciones morales. De este capital forma parte el prestigio de la familia, las instituciones educativas, los grupos sociales, entre otras (Romero, 2009). Según Battle y colaboradores (2009), en la etapa de la adolescencia se desarrollan los *procesos simbólicos* en que el individuo se interesa gradualmente en el *mundo de los adultos*. Esto implica una reorganización de la personalidad, donde las transformaciones son intelectuales y afectivas (Battle, Vidondo, Dueñas, & Nuñez, 2009), que suponen una inserción en el mercado laboral y el mundo económico.

2.1.11. Individualidad

Según Kessler (2005), la identidad como individuo “se conforma en un cruce entre el origen social, la comunidad de pertenencia, la cultura, la orientación del Estado, el mercado, y los acontecimientos de la época”. Siendo la parte integradora de los factores y los capitales que “ubican a los sujetos ante un horizonte específico, según su particular percepción de oportunidad para sí” (Consejo Mexicano de Investigación Educativa, 2007). Así como permiten la acumulación de distintos capitales, para disminuir la brecha entre aspiraciones y expectativas (Romero, 2009).

De este factor forman parte características del individuo como la personalidad, extrovertido o introvertido, capacidad de aprendizaje; entre otras, que enmarcan la interacción de los demás factores (Corica, 2010). Creando la individualidad al interior de los distintos grupos.

Ratificado por un caso citado por Battle y colaboradores “Ser bachiller, (humm), generalmente no sirve para nada, porque lastimosamente tenemos un estado en el que el proletariado es el que más tiene que sufrir, y tienen que ser obreros o sea están destinados a eso, pero afortunadamente nosotros estamos conscientes de que ese futuro no se vea reflejado en nosotros y sabemos que vamos a llegar a ser profesionales”, resaltando la individualidad como la característica que permite superar el efecto de algunos factores (Battle, Vidondo, Dueñas, & Nuñez, 2009).

“La conciencia de los límites se expresa al mismo tiempo que la esperanza realista de mejorar. Por eso, las aspiraciones tienden a circunscribirse a medida que la posibilidad de satisfacerlas se acrecienta” (Corica, 2010). Así como también se irán modificando según sus “experiencias, en interacciones con otros y el contexto” (Battle, Vidondo, Dueñas, & Nuñez, 2009).

Por lo que Corica indica que “las percepciones, expectativas y estrategias de construcción de proyectos estarían enmarcadas en esta lógica más individual que social y un futuro condicionado por el presente”, en los jóvenes de la actualidad (Corica, 2010).

2.1.12. La responsabilidad social de las empresas ante un proceso de desvinculación laboral.

El proceso evolutivo de la empresa ha significado un cambio en el paradigma de sus intereses: ya no sólo debe dar resultados y satisfacciones a corto plazo a sus accionistas, sino también a actores sociales como la sociedad civil, los consumidores, el sector público y los proveedores. Como indica Roitstein:

Este reposicionamiento social del mundo corporativo exige del mismo un compromiso de acción claro en favor de la creación de asociaciones sociales que se inscriban en el mejoramiento sistemático de la calidad de vida de las comunidades. Esta manera de hacer y ser empresa es

comúnmente denominada RSE o empresa ciudadana (Roitstein, 2004, pág. 7).

La RSE o responsabilidad social corporativa “es un concepto con arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente integrar las preocupaciones sociales y económicas en sus actividades comerciales y en las relaciones con sus interlocutores” (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001, pág. 7).

La importancia que se viene dando recientemente al medio ambiente y la preocupación que la sociedad tiene por el mismo, han dado impulso a un cambio del paradigma de desarrollo. Como base de este cambio de paradigma empieza a cobrar importancia la noción de desarrollo sostenible, concepto que paulatinamente ha ido modificando la actitud de la empresa hacia un comportamiento más responsable en el que se combinan los objetivos económicos, sociales y ambientales:

El concepto de marketing social dice que la organización debe determinar las necesidades, deseos e intereses de los mercados meta y entonces debe proporcionar valor superior a los clientes de forma tal que se mantenga el bienestar del consumidor y de la sociedad. (Kotler & Armstrong, 2003, pág. 22)

Existen algunas definiciones un poco más estrictas las cuales consideran empresas socialmente responsables aquellas que cumplen con las responsabilidades éticas, surgen por la sola existencia de la empresa, la cual, según esta posición, tiene una responsabilidad ética organizacional de la cual

emanan las relaciones con todos los que se vean directa o indirectamente afectados por su actividad.

La RSE implica un compromiso voluntario por parte de las empresas con el desarrollo sostenible, trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad para mejorar su calidad de vida. Si se suma a esto el fenómeno de la globalización, se podrá observar que éste ha tenido un gran impacto en el creciente desarrollo de la RSE, por dos razones importantes:

- Las empresas multinacionales que operan en una gran diversidad de países deben desarrollar una relación de proximidad que les permita integrarse a la sociedad, demostrando su sensibilidad e interés por cada comunidad, mostrando un comportamiento de buenos vecinos.
- La misma globalización de la información y su carácter de instantaneidad hace que los hechos corporativos, tanto errores como aciertos, que suceden en casi cualquier punto del planeta, pueden ser conocidos en pocos minutos. Con esto, cada problema que la empresa tenga que enfrentar puede ser comunicado a escala global y puede tener un impacto en el capital simbólico y en la legitimidad social de la empresa en cuestión (Durán & Giraldo, 2006, pág. 12).

Algunos elementos que caracterizan a la RSE son los siguientes:

- Es de adopción voluntaria y va más allá de las obligaciones legales del país en donde opera la empresa.

- La RSE está estrechamente vinculada al concepto de desarrollo sostenible, por lo que las empresas deben favorecer su crecimiento económico al mismo tiempo que garantizan la protección del medio ambiente y el respeto social, los derechos humanos y los intereses de los consumidores de sus productos.
- No es algo que pueda añadirse opcionalmente, sino que afecta a su propia estrategia y gestión y requiere de los instrumentos adecuados para ello.

Montuschi (2009) menciona que el surgimiento de la RSE constituye el reconocimiento expreso de un contrato tácito que existe entre la empresa y la sociedad en donde ésta desarrolla sus operaciones o comercializa sus productos; de forma específica:

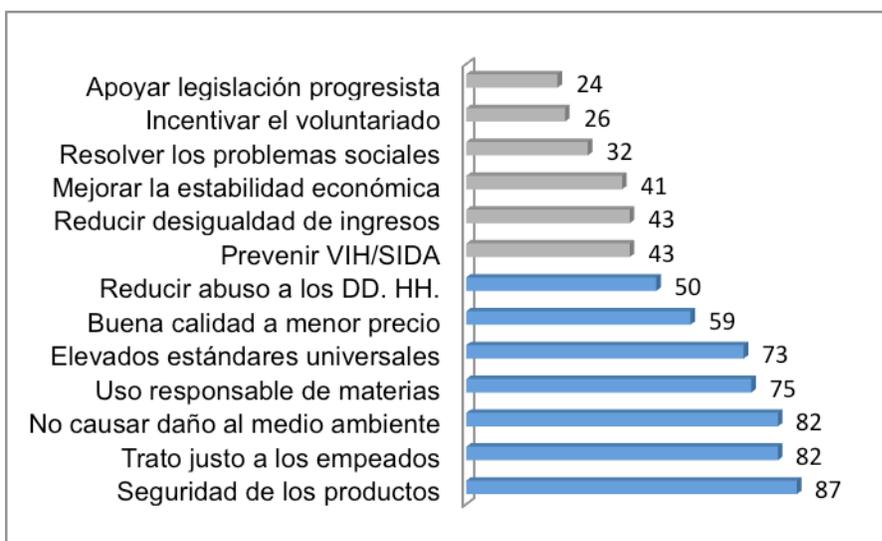
La vigencia de este contrato social implícito y de acuerdo con el mismo, la sociedad establecería las normas que estructuran los objetivos y responsabilidades de las empresas de conformidad con los intereses sociales prevaletentes, de manera que si bien en el pasado esos intereses se centraban en el logro de un rápido crecimiento económico que era fuente de todo progreso, en el presente esos intereses se orientarían más hacia mejoras en la calidad de vida y en la preservación del medio ambiente (Montushi, 2009, pág. 14).

Se pueden señalar tres nuevas perspectivas en materia de responsabilidad social de las empresas; la primera tiene que ver con la creciente importancia del capital de reputación para capturar y retener mercados y en este sentido la RSE podría ser considerada una nueva estrategia de negocios. La segunda perspectiva

es la eco-social, reconoce que la estabilidad y sostenibilidad del ambiente son prerequisites para sostener el mercado en el largo plazo; como consecuencia de ello, la RSE representa tanto un valor como una estrategia. Finalmente, la tercera es una perspectiva de RSE basada en los derechos que tienen los stakeholders (todos los interesados), que incluyen a los shareholders (los accionistas), de conocer acerca de las corporaciones y sus negocios. Este componente corresponde a la responsabilidad económica, es decir, la forma en que están distribuidos dentro de la sociedad los recursos para la producción de bienes y servicios a fin de maximizar la riqueza de los stakeholders, así como lo relacionado con la regulación de la competencia, la protección del ambiente y la protección de los consumidores. El último componente corresponde a la responsabilidad filantrópica. Merino (2012) recomienda “no confundir la RSE con filantropía, entre otras cosas porque una empresa puede ser filantrópica (...), pero no ser responsable socialmente, en sentido estricto, es decir, con sus distintos grupos de interés en el marco de una estrategia corporativa” (2012, pág. 1).

Por su parte, el Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial, según Rincón y Díaz (2009), encontró que el tema no se debe limitar a las acciones sociales desarrolladas por la empresa en la comunidad, y agruparon las variables y dimensiones que integran la RSE y tomando para su estudio el criterio del Centro de Estudio Mexicano de la Filantropía, realizaron la medición de las expectativas sociales sobre las empresas que se presentan en la Figura 3.

Figura 3. Expectativas sociales sobre las empresas.



Fuente: Rincón y Díaz (2009)

Sin embargo, ésta no es la única propuesta sobre el significado concreto de la RSE. Mercado y García (2007) recogen cuatro propuestas que enumeran dimensiones concretas a través de las cuales se materializa la RSE y que se presentan en la Tabla 1.

Tabla 1. Propuestas de dimensiones concretas para la RSE

Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social	European Baha'i Business Forum EBBF	Centro Mexicano para la Filantropía CEMEFI	Centro Empresarial de Inversión Social del Perú
1. Valores y transparencia	1. Empleados	1. Ética empresarial	1. Valores y ética
2. Público interno	2. Medio ambiente	2. Calidad de vida en el trabajo	2. Lugar de trabajo
3. Medio ambiente	3. Clientes	3. Preservación del medio ambiente	2. Medio ambiente
4. Clientes	4. Comunidad	4. Vinculación con la sociedad	4. Mercado
5. Comunidad	5. Socios inversionistas		5. Inversión social comunitaria
6. Gobierno y sociedad			6. Derechos humanos
7. Proveedores			

Fuente: Mercado y García (2007).

Uno de los aspectos que mayor reconocimiento tiene en materia de RSE es la gestión ambiental a lo largo de todo el ciclo de los productos que ofrece. Durán (2009) señala que, desde el punto de vista de los procesos, el concepto tradicional de gestión ambiental se basa en el uso de tecnologías end of pipe (EOP), conocidas como medidas de fin de tubería o de control de la contaminación justo antes de salir de la planta o incluso después de salir.

El concepto de responsabilidad social ha presentado una evolución histórica que ha hecho, en la actualidad, se incluya una serie de variables concretas y susceptibles de ser medidas, no solo en el contexto internacional sino también en Colombia. El tema tiene tal preponderancia que el reconocido escritor y asesor en temas de gerencia Peter Drucker ha afirmado: “cada organización debe asumir la plena responsabilidad por el efecto que tenga en sus empleados, en el entorno, en los clientes y en cualquier persona o cosa que toque. Eso es responsabilidad social” (Drucker, 1996, pág. 83). Por su parte, Machado (2007) un estudio sobre la RSE desde un enfoque contable, donde se encuentra que para el caso de Colombia:

Los lineamientos de responsabilidad social se relacionan con el Manual de Balance Social de las Empresas, emitido bajo la tutela de la OIT y los aportes realizados en torno al referente del balance social como herramienta para medir la responsabilidad social de las organizaciones, la cual se concibe como el cumplimiento de su objetivo social (cumplir sus expectativas sociales) en el marco de su razón social (pág. 78).

En el mismo estudio se indica, “una empresa socialmente responsable se adjetiva como una organización competitiva en términos económicos y que, con base en ello, asegura su supervivencia” (Machado, 2007, pág. 78). Dentro de las características que debiera cumplir una empresa socialmente responsable se mencionan, ofrecer productos y servicios que respondan a las necesidades de los usuarios y contribuyan al bienestar social, comportarse de manera óptima sin limitarse al cumplimiento de los mínimos reglamentarios, impregnar de ética las decisiones (de directivos y personal con mando) y la cultura empresarial, respetar el medio ambiente, e integrarse a la comunidad, atendiendo sus necesidades con la sensibilidad adecuada y las acciones sociales oportunas, procurando equilibrio entre sus intereses y los de la sociedad. Así mismo se incluye el aspecto relacionado con las relaciones con sus empleados, mediante el mantenimiento de manera prioritaria de relaciones con los trabajadores asegurando las condiciones de trabajo (seguridad y salubridad).

Tal vez no todos los empresarios y multimillonarios estén dispuestos a actuar con la misma generosidad mostrada por la Fundación Bill Gates durante los años recientes. En el extremo opuesto a esta actitud se encuentran aquellos que explotan la buena imagen pública que propagan la apariencia de actuar con responsabilidad social; en 2011 se realizó en Colombia un trabajo que concluyó, “los consumidores colombianos están dispuestos a pagar hasta 39% más del precio promedio de un par de zapatillas cuando consideran que la empresa que los produce practica la responsabilidad social” (Herrera, Botero, Laserna, & Gómez, 2011, pág. 94). Es por ello, la responsabilidad social no es solamente una

forma de corresponder a la sociedad con la riqueza que le ha ayudado a construir a los dueños de las empresas, sino, además, puede ser un muy buen negocio, por lo que el cuidado prestado al diseño de los programas de desvinculación laboral, puede tener diferentes efectos para la empresa, y no solo para los empleados que resulten afectados.

Teniendo en cuenta que el trato que las empresas brinden a sus empleados hace parte de su responsabilidad ante la sociedad, el hecho de ofrecer a los empleados que van a ser desvinculados la asesoría que requieren para enfrentar con los menores traumatismos posibles ese proceso, hace que el outplacement sea una forma concreta de responsabilidad social empresarial.

2.1.13. Outplacement.

El outplacement es el término empleado para designar el conjunto de intervenciones que se puede hacer con personas quienes en su futuro próximo van a enfrentar un proceso de desvinculación laboral. En términos generales, el propósito del outplacement es la reducción de los efectos negativos que puede tener ese proceso de desvinculación laboral, teniendo en cuenta, los diferentes tipos de beneficios que el empleo puede representar para cada persona y se mencionaron en los numerales 2.1.1 y 2.1.2.

Dado que cada persona asocia su trabajo a beneficios diferentes, lo primero que se debe hacer dentro de un proceso de desvinculación asistida, es establecer en cada caso qué representa el trabajo para cada persona que va a ser objeto de

la desvinculación. Este diagnóstico permitirá saber qué tan crítico es el proceso para ella y por qué razones específicas considera que puede verse afectada. Esa primera fase de diagnóstico puede, por ejemplo, señalar para algunas, que perder su actual empleo significa una amenaza inmediata a su subsistencia en términos económicos, lo que indica, que afrontarán esa situación como algo muy urgente que necesitan solucionar, dado que afecta su calidad de vida y sus proyectos, así como los de su familia. Las personas que enfrentan este tipo de situaciones seguramente, serán las que mayor resistencia ofrezcan ante la amenaza de ser desvinculados, mientras, esa reacción puede ser menos fuerte en aquellas para quienes, por ejemplo, la desvinculación la considere como una oportunidad para obtener unos recursos en términos de indemnización económica y de disponibilidad de tiempo y les puede permitir otros proyectos que pueden haber estado aplazando (Jiménez, 2015).

Para otros, en cambio, la pérdida de sus empleos puede simbolizar alejarse de personas que han conocido por muchos años, dejar de compartir con ellas actividades extra-laborales, dejar de sentirse útiles, etc.; este tipo de significados no se asocian directamente con la subsistencia, es decir, con sus necesidades básicas o con su seguridad. Por lo tanto, el tipo de intervención y de orientación que requieren estas personas es diferente. (Mora J. , 2014)

A partir de esa primera fase de diagnóstico, la segunda fase del outplacement consiste en ayudarles en la aceptación de su nueva realidad. En esta fase lo que ellas, las que serán desvinculadas requieren, es darse cuenta de que no existe una alternativa para continuar vinculados laboralmente a esa

empresa, por lo cual deben identificar qué acciones pueden o deben emprender ante esa situación. En esta fase, dependiendo de la situación individual, se puede, por ejemplo, hacer un inventario de fortalezas y debilidades, así como de competencias y habilidades que la persona posee y le pueden resultar útiles para afrontar su escenario próximo. Esta fase es especialmente importante en las quines necesitan seguir generando ingresos para mantener su calidad de vida, por lo que se les debe orientar para que reconozcan sus capacidades y las oportunidades que pueden desprenderse de ellas. Es probable, como esas personas se encuentren en una especie de shock emocional que les impida hacer este ejercicio, y es allí donde el proceso del outplacement puede contribuir a mostrarles de lo que son capaces y de las opciones que pueden evaluar para convertir esa situación inclusive en una oportunidad. (Mojica & Niño, 2015)

En cambio, para los que sienten que van a perder otros beneficios no económicos como consecuencia de su desvinculación, esta segunda fase del outplacement se enfocará en ayudarles a identificar concretamente qué es lo que desean o requieren sustituir al perder su actual empleo. En este grupo, el outplacement les aporta en la identificación de los satisfactores de pertenencia, autorrealización o trascendencia, así como en el registro de otras opciones a través de las cuales pueden experimentar satisfacciones que compensen esa pérdida (Mojica & Niño, 2015).

En una tercera y última fase, el outplacement se enfoca en asesorarles en concretar las soluciones que cada uno necesite para resolver los vacíos individuales que les genera su desvinculación laboral. Si se trata de personas que

en el empleo esencialmente un mecanismo de generación de recursos económicos, esta fase consiste en ayudarlo a elaborar una hoja de vida a través de la cual puedan encontrar el empleo que requieren, así como a presentar una entrevista de trabajo efectiva, a emplear los buscadores y las agencias o bolsas de empleo adecuadas a su perfil. Igualmente, se les puede asesorar en la estimación del salario al que pueden aspirar, así como en la creación de negocios o emprendimientos propios, las fuentes de financiación, entre otras opciones. (Ortiz, 2013)

A su vez, a las personas que necesitan sustituir los satisfactores no económicos del trabajo, se les asesora en la identificación de otras formas para ayudar a otros, para vincularse a grupos en los cuales puedan satisfacer su deseo de pertenencia, así como otras maneras útiles de aprovechar sus habilidades y competencias, dependiendo de las expectativas individuales.

En algunos casos, el proceso de outplacement también puede incluir procesos de seguimiento. Estos procesos se llevan a cabo varios meses después de que la persona ha sido efectivamente desvinculada y lo que se persigue es evaluar la efectividad de las fases anteriores; en el evento de que la persona objeto de seguimiento no haya logrado solucionar las necesidades que le brindaba su anterior empleo, esta fase puede servir para reforzar las fases previas (Bravo & Méndez, 2007). Este seguimiento se debe priorizar hacia los que durante las fases anteriores, mostraron mayores niveles de trauma o dificultad de aceptación de su realidad o de identificación de nuevas oportunidades laborales o personales.

2.2. MARCO DE ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Dentro de los antecedentes relacionados con la presente investigación se encuentra el trabajo realizado por Pereiras y Ríos (2008) titulado “*Estudio exploratorio para implementar el outsourcing de recursos humanos en Henkel Colombiana S.A.*”, cuyo objetivo fue explorar e identificar las alternativas para implementar el outsourcing de recursos humanos para la empresa Henkel Colombiana S.A. En el trabajo se exploran los temas relacionados con el desempeño laboral y la tendencia de las empresas globalizadas a emplear cada vez más diferentes mecanismos de outsourcing especialmente para sus procesos no estratégicos. Dentro de esas opciones de outsourcing se encuentra la gestión de recursos humanos incluyendo el coaching y outplacement; de acuerdo con las conclusiones de ese trabajo, la tercerización de estos servicios puede generar para las empresas ahorros de hasta el 20%, aunque las empresas consultadas en desarrollo del trabajo manifestaron no estar todavía interesadas en tercerizar completamente los procesos de recursos humanos, especialmente debido a la falta de confianza de parte de dichas empresas en la experticia de los proveedores de esos servicios.

En segundo lugar, se puede mencionar el trabajo también en Bogotá “*Gestión del downsizing buscando el outplacement*”, de Bravo y Méndez (2007) en el que se analizan los fenómenos de reestructuración o downsizing que algunas empresas experimentan como consecuencia de sus resultados financieros y de factores de competencia de mercado. Particularmente el trabajo se centra en el outplacement que las empresas requieren cuando se presentan fusiones de

empresas e incluye un análisis de las ventajas que las empresas pueden obtener cuando acuden a ese modelo, así como la enumeración de algunas de las desventajas que de manera general tienen los procesos de outsourcing.

Otro trabajo que aborda el tema, aunque solo desde el punto de vista teórico es el de Tamayo (2005), *“Outplacement como aliado estratégico en las organizaciones”* y en él se presentan algunos de los conceptos relacionados con el outplacement como herramienta estratégica en las organizaciones. De acuerdo con este autor la productividad no es el único fin de las empresas y en cambio también es relevante la forma cómo los empleados desvinculados por diferentes causas asumen y enfrentan su realidad de forma adaptativa, haciendo de esa situación oportunidad de cambio que no necesariamente tiene que ser vista como limitante sino como una opción de mejoramiento a nivel personal, laboral y profesional.

En el entorno internacional se puede mencionar el trabajo de Ortiz (2013), *“Diagnóstico y elaboración de planes Outplacement para el personal próximo a jubilarse de la Empresa Continental Tire Andina”*, adelantado en Cuenca, Ecuador. De acuerdo con este trabajo, para realizar outplacement se deben identificar variables como los puestos de trabajo que deben eliminarse por considerar que han perdido vigencia dentro de la empresa, así como los que se originan en los cambios de políticas empresariales, las reestructuraciones masivas o los despidos individuales. La autora plantea, la mayoría de personas que son objeto de procesos de outplacement llevan una larga trayectoria en las empresas, estando varias de ellas cerca del final de su vida laboral.

Por su parte, Mora (2014), "*Nivel de satisfacción laboral ante la implementación de outplacement: estudio comparativo entre dos organizaciones financieras*", se adelantó en Buenos Aires, Argentina; de acuerdo con su autor, pocas organizaciones se preocupan por ofrecer a los colaboradores una desvinculación que evite disminuir su talento, lo que constituye un descuido de los efectos que esto puede ocasionar. Si la empresa ofrece Outplacement, la satisfacción laboral en sus colaboradores será mayor. Para la realización de ese trabajo se tomó una muestra de 70 colaboradores de dos empresas y se utilizó como instrumento el Índice de Satisfacción Laboral 66 desarrollado por Galicia y Hernández en 2000. Se realizó una prueba t-Student para muestras independientes donde los resultados presentan significancias superiores a .05 entre una empresa que cuenta con servicio de outplacement y otra que no. Con base en los resultados obtenidos, el autor concluyó que no existe mayor incremento de la satisfacción laboral al implementar outplacement, lo que puede deberse a la poca información que los colaboradores tienen respecto a sus prestaciones, o al desconocimiento en general que se tiene del outplacement.

Igualmente, desde España, de la Corte (2013) presentó el trabajo "*La reforma laboral: el outplacement como medida de flexibilización del mercado de trabajo*", en el cual plantea que en un momento de crisis como en el que se encuentra ese país es inevitable reflexionar acerca de la efectividad de todas las instituciones públicas y privadas, poniendo interés en la atención en las Agencias Públicas de Empleo. En España la Reforma Laboral objeto de análisis en ese trabajo establece con carácter obligatorio la participación de Agencias Privadas de

Colocación y Recolocación, no en todos los casos, aunque sí en circunstancias concretas. Sin embargo, el autor señala que esas medidas han resultado ineficaces, debido a que simplemente la demanda de empleos en períodos de contracción económica es mayor que la oferta, lo que impide brindar soluciones eficaces a quienes enfrentan la pérdida de sus puestos de trabajo.

2.3. MARCO INSTITUCIONAL Y NORMATIVO

2.3.1. Marco institucional.

El trabajo se desarrolló en la Universidad del Área Andina, sede Pereira. La institución es de carácter privado reconocida como tal mediante Resolución 22215 del 9 de diciembre de 1983 emanada del Ministerio de Educación Nacional, con autonomía académica, administrativa y financiera y se rige por los mandatos constitucionales del país.

Su misión es “Contribuir al desarrollo sostenible económico, social y ambiental con calidad, pertinencia e innovación, mediante la generación, transferencia y aplicación de conocimiento y la formación integral y permanente de personas, desde un enfoque humanista, emprendedor, responsable y de pensamiento crítico y reflexivo” y su visión para 2016 está formulada en los siguientes términos “Somos reconocidos a nivel nacional e internacional, como líderes en la región Centro Occidente del país, por la excelencia académica, la

innovación, la inclusión social y la pertinencia; y por contribuir al desarrollo de la región, mediante la articulación con los sectores empresarial, académico y gubernamental”.

Los valores institucionales son los siguientes: excelencia, innovación, respeto, responsabilidad, liderazgo, transparencia, solidaridad, servicio, identidad, felicidad y efectividad (Fundación Universitaria del Área Andina, 2012)

La institución tiene sedes en Bogotá, Pereira, Medellín y Valledupar. En la ciudad de Pereira su oferta académica incluye a nivel de pregrado las carreras de Comunicación Audiovisual y Multimedia, Diseño de Modas, Diseño Gráfico, Enfermería, Instrumentación Quirúrgica, Optometría, Odontología, Fisioterapia, Terapia Respiratoria, Mercadeo y Publicidad, Administración de Negocios Internacionales, Administración Financiera, Derecho, Ingeniería de Alimentos y Ciencias Políticas. Igualmente ofrece especializaciones en Auditoría en Salud, Epidemiología, Rehabilitación Cardiopulmonar, Gerencia de Instituciones de Salud, Gerencia en Salud Ocupacional y Mercadeo Estratégico de Servicios. Cuenta también con un programa de Tecnología en Tecnología en Radiología e Imágenes Diagnosticas y con programas técnicos profesionales en Técnica Profesional en estética Cosmetología, Auxiliar de Enfermería, Técnica Profesional en Gastronomía y Técnico Profesional en Producción de Alimentos.

2.3.2. Marco normativo.

El servicio de outplacement se desarrolla en el marco de la legislación laboral colombiana que parte de la Constitución Política de 1991 y que se ha desarrollado a través de la Ley 100 de 1993 que dio origen al Sistema General de Seguridad Social y que abarca los temas de salud, pensiones, cesantías y riesgos profesionales. Igualmente está delimitado por el Código Sustantivo del Trabajo.

En este punto se destaca, de acuerdo con el artículo 25 de la Constitución Política, “El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas”. Así mismo el artículo 53 de la misma Norma señala que la ley tendrá en cuenta por lo menos los siguientes principios mínimos fundamentales:

Igualdad de oportunidades para los trabajadores; remuneración mínima vital y móvil, proporcional a la cantidad y calidad de trabajo; estabilidad en el empleo; imposibilidad de renunciar a los beneficios mínimos establecidos en normas laborales; facultades para transigir y conciliar sobre derechos inciertos y discutibles; situación más favorable al trabajador en caso de duda en la aplicación e interpretación de las fuentes formales de derecho; primacía de la realidad sobre formalidades establecidas por los sujetos de las relaciones laborales; garantía a la seguridad social, la capacitación, el adiestramiento y el descanso necesario; protección especial a la mujer, a la maternidad y al trabajador menor de edad (Asamblea Nacional Constituyente. Constitución Política, 1991)

3. METODOLOGÍA

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación realizada está enmarcada en el paradigma cualitativo desarrollando un proceso de tipo descriptivo, dado que se busca dar cuenta del análisis de las cualidades del fenómeno estudiado (Hernández Sampieri, 2010), que en este caso es la desvinculación laboral asistida, a partir de un estudio de caso específico.

Las categorías de la investigación se presentan en la Tabla 2, junto con los correspondientes indicadores.

Tabla 2. Variables e indicadores

Categorías	Descripción	Indicadores
Desvinculación laboral	Acción a través de la cual un empleador da por finalizado unilateralmente un contrato laboral con su empleado.	<ul style="list-style-type: none"> – Tipos de desvinculación – Causas de desvinculación
Impacto psicológico de la desvinculación laboral trabajo	Efecto psicológico que causa la desvinculación laboral en cada persona, de acuerdo con su situación individual	<ul style="list-style-type: none"> – Dimensión social – Dimensión emocional – Dimensión familiar – Dimensión profesional
Fases del proceso de outplacement	Etapas sucesivas que se siguen para mitigar el impacto psicológico causado por el proceso de desvinculación laboral, con la asesoría de un profesional.	<p style="text-align: center;">Momento del conocimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> – Conocimiento de la empresa – Conocimiento de la coyuntura que genera el outplacement – Conocimiento del entorno <p style="text-align: center;">Momento de valoración y diagnóstico</p> <ul style="list-style-type: none"> – Identificación de las personas afectadas – Valoración de las personas afectadas – Diagnóstico de las personas afectadas <p style="text-align: center;">Momento de definición y aclaración estratégica</p> <ul style="list-style-type: none"> – Definición de las estrategias de manejo – Desarrollo de las estrategias de manejo – Análisis de los resultados

Fuente: elaboración propia.

3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población de estudio estuvo conformada por 35 empleados desvinculados por la Fundación Universitaria del Área Andina.

La muestra la conformaron 13 empleados que hicieron parte de la población de empleados desvinculados, y fueron objeto del proceso de outplacement debido a que manifestaron su interés por recibir este servicio. De esa muestra, 11 fueron administrativos y 2 fueron directivos.

3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para la realización del proceso se utilizaron pruebas psicológicas para realizar los análisis del impacto de la desvinculación, generar las estrategias de manejo y elaborar los informes individuales, según se muestra en la Tabla 3.

Tabla 3. Pruebas utilizadas

Tipo de pruebas	Pruebas utilizadas
Pruebas de personalidad	Dibujo de la persona Dibujo de la familia Persona bajo la Lluvia Test Mis Manos Wartegg 16 campos
Prueba de competencias	DISC

El test DISC permite medir rasgos de personalidad como son Dominancia – D, Influencia – I, Estabilidad – S y Control o Consciencia - C. El objetivo de realizar esta medición es establecer un perfil que permita identificar las posibles reacciones que puede tener cada persona frente a determinada situación, en este caso, ante la desvinculación laboral.

En el trabajo se aplicaron además entrevistas, en el sentido definido por Pulido et al (2007), es decir, como una conversación entre dos personas como mínimo, en la que una actúa como entrevistador y la otra como entrevistado, y en la cual normalmente se dialoga en torno a un tema central o a un problema en particular, por esta razón, sus resultados se caracterizan en relatos verbales. Sin embargo, no es una conversación informal o casual, sino que está orientada a unos objetivos o un propósito en particular (Barragan, et al., 2003).

Las entrevistas se realizaron con el propósito de ampliar la información sobre la forma como cada empleado percibía su situación individual y de esta manera complementar los resultados arrojados por los demás instrumentos empleados. Las entrevistas fueron semiestructuradas, es decir, se tenían algunas preguntas orientadoras de los temas a tratar, además de que se agregaron otras que surgieron durante cada conversación, con el fin de confirmar o ampliar la información suministrada. En el Anexo 1 se presentan las preguntas empleadas en las entrevistas.

4. PROCESO OUTPLACEMENT

4.1. DISEÑO DEL OUTPLACEMENT

El programa estuvo destinado a establecer un punto de inicio sólido de cada persona hacia los nuevos retos que tiene en su nueva vida. El saber entablar el cambio de una manera más sólida y efectiva lleva a que los nuevos procesos sean asumidos de una manera más clara por parte de las personas, asegurando un mayor éxito del mismo.

Dentro del diseño del proceso, se pretendió minimizar el impacto de las decisiones de la empresa, de forma que no se presenten sentimientos en contra por las situaciones vividas. Adicionalmente, generar un cambio de actitud y manejo frente a su familia u otras personas cercanas. Esta metodología incluye elementos tanto teóricos como prácticos, y se ajustó a los siguientes requisitos:

- El contenido teórico se impartió mediante conferencias y charlas por parte del facilitador, apoyadas por presentaciones visuales asociadas al tema planteado, las cuales incluyeron videos y audio (10% del programa)
- Se establece interacción constante del facilitador con los participantes para garantizar en ellos el mayor aprovechamiento de la actividad. Retroalimentación del facilitador (20% del programa)

- En cuanto a la práctica, se utiliza la metodología “Aprender Haciendo”, cuyo objetivo es que los participantes se involucren activamente en el desarrollo de la actividad. (70% del programa)

La metodología de trabajo empleada se ilustra por medio de la Figura 4.

Figura 4. Metodología de trabajo



Fuente: elaboración propia

El contenido teórico se desarrolló por medio de diapositivas y charlas tanto magistrales como participativas en las cuales los asistentes recibieron la explicación sobre el alcance del programa, sus objetivos y los procedimientos a seguir, con el propósito de lograr su adherencia, comprensión y compromiso con el mismo. Esa parte estuvo estrechamente ligada con la segunda fase de interacción, en la cual los protagonistas fueron más los empleados en proceso de desvinculación. Esta etapa buscó generar el espacio necesario para que ellos manifestaran abiertamente sus preocupaciones y expectativas, dado que algunos tenían prevenciones sobre el programa podía efectivamente ofrecerles y la manera en que su participación y desarrollo les permitiría enfrentar de manera

más proactiva los retos que les generaría la desvinculación laboral y la transición hacia una nueva forma de vida o al menos, hacia un nuevo empleo.

La fase práctica, fue la fase final, se basó especialmente en la aplicación de los instrumentos de evaluación de competencias y personalidad, así como la correspondiente retroalimentación. También incluyó la orientación sobre las alternativas que cada uno de los funcionarios podría y debería hacer en su futuro, de acuerdo con los resultados de las pruebas.

El componente de definición de metas de desarrollo y el compromiso personal consistió en acordar con cada participante los propósitos de su vinculación al programa y generar el compromiso individual de participar en él por su propio beneficio. La retroalimentación permanente se prestó a lo largo de todo el programa, como mecanismo necesario para poder mantener el compromiso y evaluar los avances de cada fase. En cuanto a la contratación de la situación laboral con la situación personal, se refiere, a mantener siempre presente el hecho de que la desvinculación se dio debido a necesidades de la Fundación Universitaria y no a razones individuales, con el fin de que los afectados tuvieran claro la inexistencia de aspectos relacionados con su desempeño que motivaran esa decisión. Por último, el apalancamiento en las fortalezas buscó que el proceso se centrara en aprovechar las habilidades y competencias individuales para potenciar el futuro de cada empleado objeto del proceso, dejando de lado los aspectos negativos de la situación, dado que de esta manera el proceso se torna constructivo en lugar de destructivo. Se propició el aprendizaje a través de la

vivencia o experiencia propia y grupal sustentada con conocimientos teóricos del área.

4.2. Aplicación del outplacement

Dependiendo de las posiciones de las personas dentro de la organización, se presentaron varias alternativas para el desarrollo del proceso de outplacement en la empresa. Las alternativas comienzan con una primera etapa y continúan dependiendo de las opciones escogidas: Proceso Administrativo y Proceso Directivo.

En una primera etapa se coordinaron con la empresa las personas que sería objeto del proceso y se tuvo conocimiento de las razones de su desvinculación. La información recibida incluyó el listado de las personas y el cargo que desempeñaban, así como los datos básicos de las personas como sexo y edad. Con esta información se definió el cronograma de trabajo y los sitios de realización de las actividades.

El proceso ejecutivo está destinado a personas profesionales o de cargos medios en la empresa. Este se desarrolló por medio de talleres grupales con un cupo máximo de 10 personas, con quienes se estudian las temáticas del proceso de desvinculación y se desarrolla una sesión individual. El objetivo, es lograr el ajuste hacia la selección de ancla de carrera (empleo o empresa). En esta fase se contó con las fuentes de empleo de Adecco, de acuerdo con el perfil y los requerimientos de las personas.

El proceso consiste en los pasos que se muestran en la Tabla 4.

Tabla 4. Pasos del proceso administrativo y directivo

Paso	Duración		Descripción
	Administrativo	Directivo	
Proceso de Transición	4 horas	4 horas	Durante este tiempo se dio apoyo para evaluar el paso que ocurrió dentro de las organizaciones en las que ha trabajado, determinando los éxitos y fracasos, las causas de los mismos. Es una retrospectiva del trabajo determinado las fortalezas desarrolladas y las debilidades expuestas.
Evaluación de Profundidad y Retroalimentación	4 horas	4 horas	Evaluación y retroalimentación de las competencias presentes en la persona frente a las demandadas en el mercado laboral en altos cargos. Este proceso lleva a la aplicación de pruebas psicotécnicas. Adicionalmente se realizó un proceso de entrevista para identificación de competencias, que incluyó una retroalimentación respecto de las áreas de oportunidad identificadas.
Asesoría de Búsqueda de Empleo	8 horas	10 horas	Dentro del taller se encontraron las opciones disponibles en el mercado laboral, además de ofrecer asesoría sobre cómo se desarrolla una estrategia personal para la consecución de un nuevo empleo. Esto implicó desarrollar una hoja de vida competitiva, un proceso de selección y entrevistas adecuadas que garanticen mayor asertividad en la consecución de su nuevo trabajo.
Asesoría en Empresarialidad	5 horas	4 horas	Dentro del taller se presentan las opciones del mercado de creación de empresas, teniendo un acercamiento de cómo se pueden crear empresas, que instituciones gubernamentales y no gubernamentales ayudan a este proceso. Ésta se ve como una opción de desarrollo de carrera de las personas.
Asistencia de Planeación Financiera	4 horas	3 horas	Al finalizar se realiza un proceso que permite la proyección de las finanzas familiares en el proceso de transición. Para este proceso fue importante la participación del conyugue o núcleo familiar.

Fuente: elaboración propia

A la empresa se le presentó un reporte sobre la ejecución del proceso y el cumplimiento de los tiempos.

Al finalizar se desarrolló una evaluación del proceso entregada a la empresa.

5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En primer lugar, se presentan los resultados en forma individual obtenidos por los participantes desde cada una de las variables relevantes en el proceso de acompañamiento a la desvinculación laboral. A continuación se muestran los informes producto de la evaluación de cada participante en el proceso.

Informe de evaluación del empleado 1.

PERSONALIDAD – Observaciones y Conductas

El empleado 1 muestra ser una persona honesta y trabajadora. Se expresa de manera sencilla, no siendo muy profundo en sus apreciaciones, pero dándose a entender. Es una persona de valores, reservada, no muy expresiva y abierta hacia los demás, pero cordial, amable y respetuosa en el trato hacia los demás. Se desempeña mejor en un ambiente armonioso y con buen trato, siendo alguien que disminuye su rendimiento y proyección laboral cuando debe enfrentar un trato fuerte, presión o malas relaciones y clima laboral adverso.

Es un hombre responsable cuando asume compromisos en el trabajo y a nivel personal. Muestra buena disposición para seguir instrucciones, no siendo muy autónomo, pero enfrentando sus funciones con actitud para cumplir, especialmente si se siente a gusto. Puede generar compromiso con lo que hace si las condiciones de trabajo le son favorables.

Deja ver que es tímido y necesita sentirse en confianza y más seguro emocionalmente para expresar aspectos con mayor profundidad, especialmente cuando se trata de hablar sobre sí mismo. Es dedicado a su trabajo, pero algo dependiente del nivel de exigencia y claridad que tenga en el cargo y la dirección que recibe. Algo pasivo para asumir retos y mostrar mayor ambición personal y laboral. Organizado en su manera de hacer las cosas y no asume riesgos innecesarios en lo que hace, prefiriendo las cosas seguras.

FORTALEZAS – Impacto en Personalidad y Desempeño

El empleado 1 es inteligente, honesto, servicial, reservado, con capacidad de comprometerse en su trabajo, persona de valores, dedicado a su labor y con nivel de concentración en funciones definidas. Respetuoso hacia los demás, centrado en el trabajo y con sentido de responsabilidad.

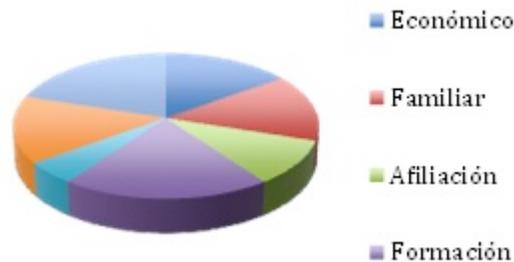
ASPECTOS POR MEJORAR – Áreas sobre las cuáles se debe mejorar

Persona dependiente del nivel de exigencia que tenga en un cargo para explorar más sus capacidades. Necesita trabajar sobre su nivel de exigencia y disciplina personal, fijando metas concretas ya sea a nivel laboral o personal, pero colocando una disposición más exigente y comprometida consigo mismo. Es buena para ser dirigida, pero no muestra un nivel de ambición y proyección personal claro hacia metas concretas lo que limita su capacidad y perfil profesional.

Cuenta con la capacidad de asumir labores y hacerlo con responsabilidad, pero depende de factores externos para comprender y proyectarse mejor. Si

trabaja sobre su seguridad personal y capacidad de interactuar de manera más abierta con los demás, puede explorar otras áreas de su vida y personalidad que le ayudarán a ganar más independencia en lo que hace.

INTERESES PERSONALES Y MOTIVACIONES – Incluye Factores de Motivación



El sentimiento de seguridad laboral, estabilidad y también, reconocimiento que tenga por las cosas que haga bien en su trabajo, son factores que motivan su continuidad y buen desempeño.

Sin ser alguien muy seguro y con ambición, el deseo de mejorar conocimientos, deberá estar acompañado de una actitud que lo respalde en el campo práctico, por eso la búsqueda de aprender y mejorar su preparación también puede ser un factor de interés personal y motivación, pero aún no desarrollado en su mejor nivel y madurez.

TRABAJO BAJO PRESIÓN-SITUACIONES ADVERSAS – Impactos en Personalidad y Desempeño

El empleado 1 muestra un perfil profesional y personalidad enfocado a trabajo que no maneje un nivel de presión elevada o capacidad alta para enfrentar

y solucionar situaciones adversas. Su seguridad y actitud personal frente al trabajo le permiten asumir funciones determinadas y claras, teniendo una dirección y trato apropiados.

IMPACTO EMOCIONAL – Posible reacción pos retiro

Es claro que, a nivel de la personalidad y carácter, una terminación de contrato laboral afectara su visión a futuro de lo que quiere y puede hacer; es una persona dependiente y esto lo hace en cierta medida vulnerable, pero si otras condiciones personales y familiares le proveen estabilidad y tranquilidad, es probable que no logre desarrollar un nivel de compromiso mayor consigo mismo y con su futuro profesional. Es por eso que deberá proyectar mejor su carácter y ambición personal.

PROYECTO DE VIDA – Corto y Mediano Plazo

Muy relacionado con el punto anterior, es bueno que el empleado 1 defina sus prioridades y asuma un compromiso mayor con su futuro y progreso laboral. En cierta medida es una persona que necesita alguien que lo empujen y le muestre el camino. Por eso es bueno organizar un proyecto a corto plazo que incluya un nivel personal de disciplina y exigencia, tanto a nivel laboral como emocional, buscando independencia.

OCUPACIÓN POSTERIOR – Competencias

Las labores que le permitan seguir procesos establecidos, analizar y mostrar resultados de procesos mecánicos y rutinarios son favorables de acuerdo a su perfil personal y profesional.

RECOMENDACIONES

El empleado 1 es una persona honesta y trabajadora, pero dependiente. Un paso hacia su mejoramiento tanto a nivel individual como laboral, está marcado por la búsqueda de un nivel personal de exigencia, disciplina y mayor ambición en la vida.

Cuando asume un trabajo lo hace con responsabilidad y respaldada por una actitud servicial y dedicada, pero cuando no cuenta con un nivel de exigencia y orientación definidos dentro del mismo cargo o en el tipo de dirección que recibe, su proyección puede estancarse. Este deberá ser un trabajo personal de exigencia si desea solucionar éstos aspectos a nivel de su personalidad que se reflejará luego en su desempeño laboral.

Informe de Evaluación del Empleado 2

PERSONALIDAD – Observaciones y Conductas

El empleado 2 es una persona sincera, reservada, con timidez a nivel de personalidad, pero con capacidad de establecer relaciones armoniosas y expresarse de manera clara y dándose a entender. Es organizado en su forma de trabajar, responsable en el cumplimiento de sus deberes y dedicado a su labor. Es inteligente, muestra buena capacidad de análisis y orientación a ser más productivo bajo condiciones normales y constantes de trabajo.

Le gusta conocer bien lo que va a hacer, no siendo alguien muy hábil para enfrentar cambios imprevistos si no cuenta con la experiencia y conocimiento previo del cargo y funciones a desempeñar. Se esfuerza por hacer bien las cosas, muestra un nivel de creatividad normal para aportar dentro de una empresa, pero tiene dificultades para trabajar bajo una autoridad fuerte, así como un trato irrespetuoso o un clima laboral adverso.

Es organizado en lo que hace y detallista cuando se concentra en las cosas. Habilidad para seguir procesos establecidos. Puede necesitar trabajar sobre su capacidad de asumir con más autonomía su trabajo, aunque es alguien que sigue instrucciones y busca hacerlas al pie de la letra. Le gusta esforzarse y ver reflejados sus esfuerzos tanto a nivel económico como de reconocimiento. En la medida que gana confianza y se identifica con lo que hace y con las personas a

su alrededor, su actitud y proyección mejoran ya que inicialmente es reservado y no muy abierto.

FORTALEZAS – Impacto en Personalidad y Desempeño

Persona honesta, con capacidad de seguir procesos organizados y estructurados esforzándose por cumplir y hacer bien su labor, responsable, dedicado a su trabajo y centrado en lo que debe hacer al tener bien definidas sus funciones.

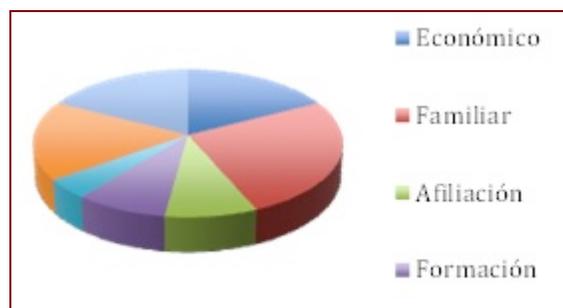
ASPECTOS POR MEJORAR – Áreas sobre las cuáles se debe mejorar

El empleado 2 muestra orientación a asumir con responsabilidad y orden las funciones dentro del cargo; su actitud es cordial y amable, pero la falta de seguridad emocional que se ve reflejada en su timidez, limita en alguna medida su capacidad de proyectarse más competente y seguro, aspecto sobre el cual deberá trabajar. Es claro que su capacidad de asumir funciones determinadas y esforzarse por cumplirlas es buena, siendo una persona inteligente y que piensa antes de actuar, no tomando riesgos innecesarios, pero va un poco más allá y asume una actitud temerosa, inclusive frente a situaciones donde deba mostrar más ambición y solidez en personalidad y criterio.

En el desempeño de funciones constantes y sin cambios imprevistos, su rendimiento es constante, pero no lo es igual cuando debe exigirse más frente a situaciones que no conoce. De acuerdo a este análisis, cuenta con la capacidad de responder, pero necesita explorar su autoconfianza y firmeza cuando decide, ya que es inteligente, valora y puede discernir las situaciones.

Adicionalmente a esto, proyecta deseos y ambiciones de mejorar y crecer como persona, pero debe trabajar más en su parte actitudinal, de seguridad y confianza en sus propias capacidades y desarrollar una mayor habilidad en su relacionamiento, comunicación y capacidad integral para ser más concreto y dinámico en lo que hace.

INTERESES PERSONALES Y MOTIVACIONES – Incluye Factores de Motivación



El sentido de responsabilidad y compromiso familiar son importantes en su vida. El estímulo de remuneración acorde a sus expectativas y estabilidad laboral cumplen también un papel importante. Es una persona que responde a los estímulos de reconocimiento, apoyo y buena dirección, manteniendo una buena comunicación con su jefe su desempeño es mucho mejor.

Un aspecto manifestado en su personalidad, pero no desarrollado totalmente y por madurar, es un interés personal en acrecentar cualidades y capacidades laborales que lo lleven a ser más independiente. Una visión

organizada de las cosas le permite sentirse más seguro en cierta medida, pero deberá trabajar los puntos anteriores para lograrlo con mayor facilidad.

TRABAJO BAJO PRESIÓN-SITUACIONES ADVERSAS – Impactos en Personalidad y Desempeño

Su perfil laboral está más orientado a ser productivo y constante en su desempeño bajo condiciones normales y sin cambios imprevistos que exijan decisiones bajo presión. Sigue procesos definidos, acoplando su ritmo de trabajo y actitud frente al cargo. Un trato fuerte o presión en lo que hace puede limitar en alguna medida su capacidad y análisis, pero si trabaja sobre su seguridad y confianza, así como actitud más abierta y mentalidad proactiva, puede desarrollar un criterio y habilidad para trabajar bajo presión y tomar decisiones acertadas frente a situaciones adversas.

IMPACTO EMOCIONAL – Posible reacción pos retiro

La base fundamental de centrarse en el trabajo y ser productivo, es el sentimiento de seguridad y estabilidad que le permite ir proyectando su labor paso a paso. Cortar con esto lo lleva a necesitar tomar el tiempo necesario para ajustar sus emociones y actitud frente al cambio imprevisto en su ritmo y rutina de vida.

PROYECTO DE VIDA – Corto y Mediano Plazo

Faltando concretar mejor su potencial y superar ciertas limitaciones en personalidad y actitud, el mejor camino para lograrlo está intrínseco en su forma organizada y metódica de ver las cosas, pero tomando más riesgos en búsqueda

de solidez en los resultados de su trabajo. Explorar mejorar sus conocimientos junto a trabajar sobre su actitud y autoconfianza, le brindarán una mejor proyección personal y laboral, pero siempre dentro del marco de proyectos concretos y buscando tomar lo que le es asignado tanto en una empresa como si decide avanzar en labores independiente, como el reto a conquistar con determinación y mentalidad segura de disponer en la mejor forma de su potencial.

OCUPACIÓN POSTERIOR – Competencias

Si el trabajo sobre su capacidad y seguridad son ambiciosos, su proyección para asumir retos y cargos de mayor responsabilidad puede darse. Trabajos y funciones definidas, de seguimiento, control, supervisión, observación, análisis y verificación le son favorables, pero también aquellos que poco a poco permitan ir aportando su criterio y visión personal en la búsqueda de soluciones.

RECOMENDACIONES

Es claro que la capacidad que el empleado 2 tiene de proyectarse mejor como persona y como empleado, necesita ser trabajada. Actualmente es alguien que asume responsablemente su trabajo, pero puede aportar mucho más y crecer como persona y profesionalmente.

Cuando la actitud y forma de proyectar la capacidad personal y laboral están afectadas por temores, timidez o en cierta medida falta de seguridad, se está limitado; pero cuando se busca el autoconocimiento, seguridad y confianza se entra en terrenos de un potencial ilimitado. Es por eso que, si el empleado 2 trabaja sobre su habilidad en la comunicación, seguridad y confianza en su

potencial acompañado técnicamente de mecanismos profesionales y administrativos, logrará proyectarse más concreto y podrá aspirar a mejores retos y cargos, por ende.

Informe de Evaluación del Empleado 3

PERSONALIDAD – Observaciones y Conductas

El empleado 3 es una mujer inteligente, centrada en su trabajo, con buen nivel de creatividad y orientación a dedicarse a su labor esforzándose por hacer las cosas bien. Es constante en lo que hace y con capacidad de aportar. Se expresa de manera clara, directa, dándose a entender y dejando ver que es una persona segura de sus capacidades y de lo que puede dar.

Es organizado en su forma de trabajar, metódica, creativa y honesta. Asume su trabajo con responsabilidad y dedicación buscando mostrar buenos resultados y gustándole distinguirse por sus capacidades y aportes dentro del trabajo. Se relaciona bien con las personas siendo cordial y amable en el trato, pero no muy abierta, dejando ver que es reservada. Muestra interés por investigar y buscar ser práctica en lo que hace, siendo en algunos momentos poco detallista.

Le gusta trazarse metas y tener un objetivo claro para enfocar su potencial; es una persona activa y dada a realizar su trabajo oportunamente y asegurándose que esté bien hecho. Escucha y se deja orientar.

FORTALEZAS – Impacto en Personalidad y Desempeño

Inteligente, con buena capacidad de análisis, actitud dinámica y activa para asumir su labor y enfocarse hacia resultados concretos. Busca aportar dentro de

su trabajo y colocar su sello personal. Le agrada asumir responsabilidades, trazarse retos y enfocarse por alcanzarlos. Es metódica en su manera de trabajar.

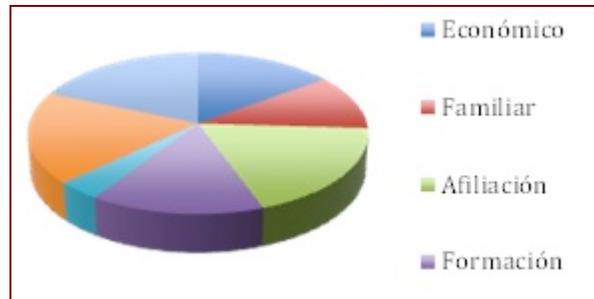
ASPECTOS POR MEJORAR – Áreas sobre las cuáles se debe mejorar

El empleado 3 tiene un gran potencial para canalizar adecuadamente hacia metas concretas, pero también necesita mejorar en su capacidad de manejar y concretar varias cosas al tiempo; es muy dada a aportar e intervenir en todo, pero puede involucrarse en muchas cosas al mismo tiempo sin asignar su capacidad adecuadamente hacia un aspecto en concreto por querer manejar varias cosas.

Siendo una persona activa en su trabajo y actitud normal, a veces puede obviar detalles o pasarlos por algo buscando ser eficiente y hacer las cosas oportunamente. Las disputas o relaciones adversas no son favorables para su nivel de concentración en el trabajo, necesitando un ambiente armonioso y donde pueda organizar su labor.

No siendo un aspecto determinante en la calidad de su desempeño, pero si en la proyección e imagen profesional que puede proyectarse, su visión práctica y descomplicada de las cosas se traslada a su presentación personal, siendo un aspecto que puede mejorarse para contribuir en la proyección de una imagen más madura y respaldada por su buen desempeño y calidad en el trabajo.

INTERESES PERSONALES Y MOTIVACIONES – Incluye Factores de Motivación



Es muy claro que el estímulo de hacer las cosas bien y con su sello personal forman parte importante en su factor motivacional, pero también la estabilidad y proyección laboral que pueda tener en su trabajo.

La motiva sentir que hace las cosas bien y retroalimentarse con los resultados producto de un trabajo metódico, organizado y bien planeado. Fijarse metas y luchar por alcanzarlas forma parte de su interés personal por ser mejor y materializar sus capacidades personales y profesionales.

TRABAJO BAJO PRESIÓN-SITUACIONES ADVERSAS – Impactos en Personalidad y Desempeño

El empleado 3 es una persona activa en el trabajo y que busca hacer las cosas de manera práctica y acertada; puede asumir en ciertos momentos actitud precipitada o faltarle capacidad de ser más detallista en las cosas. Bajo presión puede apoyarse en su experiencia, capacidad y nivel de exigencia personal para mantener su rendimiento y enfrentar las situaciones adversas, pero las condiciones de trabajo y relacionamiento deberán ser favorables para que su concentración no se vea afectada, ya que en situaciones o ambientes tensos éste aspecto puede variar.

IMPACTO EMOCIONAL – Posible reacción pos retiro

El empleado 3 asume las cosas con naturalidad y buscando el lado positivo de todo. Es probable que el retiro laboral afecte transitoriamente su estado de ánimo debido a que posiblemente tenía metas trazadas en el trabajo; pero debido a su actitud dinámica y que busca estímulos constantemente, fácilmente buscará nuevos proyectos a través de los cuáles pueda enfocarse nuevamente y obtener una estabilidad.

PROYECTO DE VIDA – Corto y Mediano Plazo

Uno de los estímulos que puede aprovecharse para proyectar su vida a corto y mediano plazo, están dados por proyectos en las áreas profesionales de su preferencia, respaldados por su creatividad y experiencia en el campo profesional, pero sí es importante que busque ser concreta en lo que realmente desea y puede asumir en el corto plazo, ya que su proyección y personalidad mantienen una actitud dinámica y con capacidad de asumir labores pudiendo dispersarse en un mar de posibilidades sin concretar algo particularmente.

OCUPACIÓN POSTERIOR – Competencias

Es muy claro su perfil y capacidad profesional enfocada a labores relacionadas con su campo profesional donde pueda continuar explorando su creatividad, dinamismo y manera particular de hacer las cosas.

RECOMENDACIONES

Teniendo un gran potencial humano y profesional, es bueno canalizarlo adecuadamente hacia metas o resultados concretos. Cuando se tienen grandes capacidades y una visión creativa puede caerse en un mar de ideas y posibilidades y quedarse sin proyección concreta. Es importante comprender que establecer bases sólidas es fundamental para construir una carrera profesional, así que cuidar también otros detalles o darles la importancia requerida, ayudarán a hacerlo en una mejor manera; esto relacionado con la presentación personal.

Informe de Evaluación del Empleado 4

PERSONALIDAD – Observaciones y Conductas

El empleado 4 se muestra una mujer inteligente, sensible y sincera en su manera de expresarse cuando se siente en confianza y a gusto dentro de un grupo de personas, aunque en cierta medida se limita por temor, timidez y falta de seguridad ante personas de autoridad. Es cordial y amable en el trato hacia los demás, orientada a llevarse bien con la gente y establecer relaciones armoniosas siendo colaboradora, pero deja ver un temperamento y carácter que puede manifestar cuando no se siente a gusto con las cosas.

Es una persona que se mueve mucho por el estado emocional y agrado tenido frente a las cosas. Es analítica y piensa antes de actuar, pero en ciertos momentos puede ser precipitada para hacer las cosas o decidir buscando mostrarse competente o capaz ante los demás. Posee orientación para desempeñarse en labores que sean estables, constantes y le permitan manejar un ritmo constante de trabajo.

Cuando se identifica con lo que le gusta, es de compromiso y con capacidad de esforzarse en su nivel por hacer bien su trabajo. Requiere un trato adecuado, respetuoso y con claridad en lo que debe hacer. No muestra un nivel de autonomía muy marcado para enfrentar labores que exijan habilidad en decisiones bajo presión, pero puede asumir funciones determinadas y centrarse en su cumplimiento, mostrando buenos resultados. Su nivel de organización es

normal, aunque dependerá para ser mucho mejor, de los procesos definidos y dirección adecuada que reciba en su cargo. Dependiente de la aceptación y aprobación de otros para mostrar su mejor potencial.

FORTALEZAS – Impacto en Personalidad y Desempeño

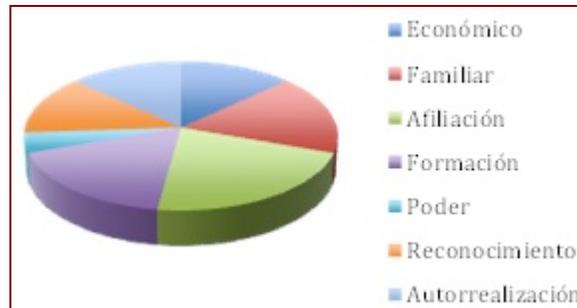
Es una persona dedicada a su labor, cuando se motiva e identifica con las cosas, es alguien que puede comprometerse y esforzarse por hacer las cosas bien, siguiendo procesos establecidos. Posee buena disposición para escuchar y seguir instrucciones dadas con claridad, buen trato y objetividad.

ASPECTOS POR MEJORAR – Áreas sobre las cuáles se debe mejorar

El empleado 4, debe trabajar sobre su independencia emocional y criterio propio para enfrentar situaciones de conflicto, trabajo bajo presión o aspectos emocionales adversos; es alguien dependiente en una medida de la aprobación y respaldo recibido de las personas a su alrededor para sentirse más segura y centrarse mucho mejor en su trabajo. Siendo alguien sincero, expresa las cosas con facilidad, pero necesita sentirse segura para poder ser más abierta con los demás.

En su proyección es tímida para hablar en público o ante personas que representen marcada la figura de autoridad. Es buena para escuchar y seguir instrucciones, pero el trato debe ser armonioso y respetuoso, caso contrario se afectará su compromiso y desempeño general en un cargo; sobre este punto y el anterior es favorable trabajar mecanismo de motivación, autoconocimiento y autoestima.

INTERESES PERSONALES Y MOTIVACIONES – Incluye Factores de Motivación



El empleado 4 dejando ver una autoestima muy variable y falta de seguridad en su potencial sin tener la aprobación de otros, se mueve mucho por el reconocimiento y un deseo de autorrealización personal, dejando ver que quiere mejorar sus conocimientos, pero faltándole un respaldo más sólido en sus emociones, aspecto que puede superar trabajando adecuadamente en su programación mental y control emocional.

El sentido de responsabilidad cuando asume compromisos y la satisfacción de hacer las cosas bien, la motivan dentro del trabajo, adicional a sentirse a gusto y conforme dentro del trabajo. El sentir seguridad y estabilidad le proveen un sentimiento que le brinda armonía.

TRABAJO BAJO PRESIÓN-SITUACIONES ADVERSAS – Impactos en Personalidad y Desempeño

El empleado 4 muestra un nivel y ritmo de trabajo orientado a desempeñarse bien y con rendimiento constante, en labores que no deban enfrentar frecuentemente situaciones adversas o trabajo bajo presión; debe

aclararse que cuando gana experiencia sobre el desempeño de funciones específicas y se siente a gusto en lo que hace, puede responder en aspectos básicos a un incremento del ritmo de trabajo bajo presión, pero siempre necesitará un trato adecuado debido a su actitud emocional para enfrentar su identidad laboral.

IMPACTO EMOCIONAL – Posible reacción pos retiro

Debido a sus factores emocionales la interrupción de la seguridad y estabilidad que le brinda un trabajo permanente, puede traer consigo un cambio en la actitud emocional, desorientación y desmotivación, pero debe considerarse que, si proyecta su capacidad constante y responsable de asumir una labor, es muy probable que fácilmente pueda retomar oportunamente una nueva labor. Si se presentan cambios en los hábitos de vida como pérdida de sueño y exceso de comida, serán el reflejo emocional de dichos cambios, pero se sugiere centrar las emociones en el objetivo primordial y es proyectar su seguridad y capacidad como persona y como profesional.

PROYECTO DE VIDA – Corto y Mediano Plazo

La necesidad de establecer bases sólidas laboralmente que le brinde estabilidad en muchos aspectos es de vital importancia, pero el trabajo sobre factores emocionales y mentales puede llegar a ser mucho más importante si desea proyectar a mediano y largo plazo un trabajo o carrera profesional que llegue a brindar una mayor estabilidad; todo dependerá de las prioridades tanto económicas, personales y emocionales que tenga actualmente. Proyectarse en

corto plazo con estudios o actividades que estimulen su deseo por hacer las cosas es completamente necesario.

OCUPACIÓN POSTERIOR – Competencias

Apoyada en sus competencias y capacidades personales, labores que le permitan desempeñar funciones constantes, de administración, control, seguimiento a información, análisis dentro de un marco que le permita administrar el tiempo y asistencia en otros procesos que no sean de su directa responsabilidad, son funciones asociadas a su perfil que pueden contribuir a mostrar un desempeño favorable laboralmente.

RECOMENDACIONES

Es importante centrarse emocionalmente para facilitar que otros aspectos y cualidades laborales se manifiesten. Siendo una persona responsable y con capacidad de asumir su trabajo con propiedad cuando se identifica y siente bien, le proveen una manera particular y favorable de hacer su trabajo, pero debe enfocar su potencial en los resultados tanto laborales como personales desligándose un poco de variaciones en sus estados de ánimo que puedan interferir en su desempeño.

El trabajo sobre su seguridad y autoestima también serán un objetivo claro a alcanzar, para dominar miedos y temores y proyectar más seguridad y criterio frente a su vida tanto personal como laboral.

Informe de evaluación del Empleado 5

PERSONALIDAD – Observaciones y Conductas

El empleado 5 muestra ser una persona sensible, respetuosa y delicada en su relacionamiento, proyectando su potencial humano y carisma personal como medio para establecer relaciones estables y productivas. Es inteligente, con muy buena capacidad analítica, sentido práctico y organizativo frente a las cosas y con gran sentido humano.

Su nivel de expresión deja ver claramente su capacidad de proyectar ideas y pensamientos concretos hacia metas específicas, direccionando su potencial hacia un nivel de exigencia en lo que hace; es cordial, amable, leal y centrado en el trabajo. Muy buen sentido de organización y hábil en programar su labor y asignar prioridades. Se apoya en su capacidad humana y una convicción personal de hacer las cosas bien, para asumir con responsabilidad y compromiso su trabajo. Siempre busca proyectar lo mejor en su trabajo y verlo reflejado en los resultados de su gestión.

Siendo una persona de buen relacionamiento, no sacrifica por ello su capacidad de mostrar carácter y determinación, así como temperamento y fuerza cuando es necesario, aunque su proyección está más orientada a ser conciliador y buscar alternativas de solución frente a situaciones específicas.

Habilidad para asignar prioridades en lo que hace buscando siempre ser más eficiente en el trabajo, apoyado en un pensamiento estratégico y metódico para enfrentar su labor.

Es exigente, con disciplina y capacidad para distribuir equitativamente su potencial en diferentes áreas, tanto laborales como personales sin por ello perder el control sobre alguna. Sentido práctico hacia lo que es justo y actitud proactiva para defenderlo.

Muestra disposición natural hacia la equidad y armonía en su diario vivir; le desagradan las discusiones y enfrentamientos, buscando siempre establecer relaciones sinceras, productivas y bien enfocadas, aunque deja ver claramente que en lo personal es selectivo en sus amistades y no muy abierto a interactuar más allá de lo laboral con las personas, siendo una persona bien enfocada en este manejo.

Asigna un valor específico a todo lo que hace, especialmente cuando de trabajo en equipo y proyección hacia metas concretas se refiere.

Siendo alguien con criterio definido, en cierta medida puede moldearse a los requerimientos del momento sin perder por ello su visión y enfoque de las cosas. proyecta un sentido de autoridad y respeto en las personas, aspecto que contribuye en su capacidad de liderazgo.

Apoyado en un muy buen nivel de expresión, es claro para expresar su punto de vista y enfocarse hacia metas concretas dirigiendo con claridad, objetividad y exigencia tanto su potencial como personal a cargo.

FORTALEZAS – Impacto en Personalidad y Desempeño

Muy buen nivel de inteligencia, capacidad analítica, sentido de orientación y asignación de prioridades en el trabajo y disposición activa frente a los retos; mentalidad proactiva y enfocada al crecimiento, poder de convicción frente a otras personas, liderazgo, conciliación, organización del trabajo diario, metódico y sistemático en lo que hace.

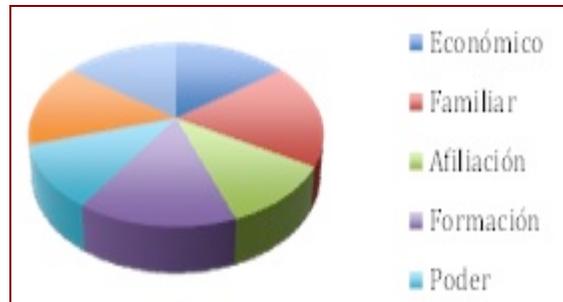
Actitud disciplinada en lo que hace y proyección hacia metas concretas.

ASPECTOS POR MEJORAR – Áreas sobre las cuáles se debe mejorar

Apoyado en un sentido humano y cordial hacia los demás, su visión frente a las cosas y actitud formal al relacionarse, propende a evitar la confrontación y situaciones tensas, tanto a nivel personal como laboral; esto puede hacerlo en cierta medida muy dado a decidir en algunos momentos, bajo la influencia de las emociones y disminuir su visión racional frente a las cosas. Adicionalmente a esto y apoyado en su carácter, temperamento y madurez personal y profesional, puede expresarse con mal genio y carácter fuerte esporádicamente. Debe considerarse encontrar el balance perfecto entre ambas, ya que integralmente y en búsqueda de eficiencia, ambos aspectos deben estar presentes, pero en proporciones armoniosas.

Teniendo una visión técnica y metódica frente a labores específicas y un gran sentido de calidad en lo que hace, debería explorar más sobre el desarrollo de su potencial humano, capacidad persona de control y equilibrio emocional, autoconciencia, programación mental.

INTERESES PERSONALES Y MOTIVACIONES – Incluye Factores de Motivación



Demuestra un profundo sentido de familia, responsabilidad e identificación con lo que hace, por lo cual, el cumplimiento de sus deberes y calidad en el trabajo son factores que determinan sus intereses personales y motivacionales.

Gracias a la madurez profesional alcanzada, la distribución en sus factores motivacionales y de interés personal le permite encontrar buscar un balance en las actividades que realiza, a través de las cuáles pueda encontrar estabilidad, remuneración acorde a sus expectativas, reconocimiento y autorrealización. Adicionalmente a esto, su interés por mejorar sus conocimientos y capacidades lo llevan a asignar un valor especial a la formación que pueda adquirir. Este aspecto puede ser aprovechado para enfocar un proyecto personal hacia su autoconocimiento.

TRABAJO BAJO PRESIÓN-SITUACIONES ADVERSAS – Impactos en Personalidad y Desempeño

Su visión estratégica frente a las cosas, su disciplina y constante actitud enfocada a alcanzar metas y resultados concretos en lo que hace, sumado a su

pro-actividad frente a las cosas, le permiten asumir la mejor disposición frente al trabajo bajo presión o al enfrentar situaciones adversas. Debe considerarse que su temperamento y carácter fuerte pueden aparecer esporádicamente bajo estas circunstancias.

IMPACTO EMOCIONAL – Posible reacción pos retiro

Su actitud para buscar siempre los aspectos favorables de las cosas y la solución más conveniente frente a situaciones específicas, le permite enfrentar un cambio en su estabilidad laboral de la mejor manera, considerando constantemente que como persona y profesional es capaz de enfrentar retos y salir triunfante ante situaciones adversas.

Inclusive puede considerarse que bajo condiciones desfavorables en las cuáles se presente un posible retiro laboral, su mentalidad y actitud frente a la vida y el trabajo le permitirán en un corto plazo, reestablecer su visión objetiva y proyectarse automáticamente hacia nuevas metas y proyectos concretos teniendo la mejor disposición para mostrar su potencial humano y profesional.

PROYECTO DE VIDA – Corto y Mediano Plazo

Desde el punto de vista profesional y técnico en el desempeño de funciones gerenciales, su madurez y capacidad son indiscutibles. En la búsqueda de mejoramiento y siendo conscientes de su interés por conocer y aprender, un progreso integral de su ser, abriendo espacios de autoconocimiento, desarrollo del potencial mental, humano y energético como principio complementario a su calidad personal y laboral, pueden ser un objetivo a corto plazo para trabajar.

COMPETENCIAS

Apoyado en sus capacidades administrativas, gerenciales, de manejo de recursos y visión estratégica, funciones de dirección, planeación, desarrollo de proyectos y ejecución de los mismos, le aportan el campo ideal para poner su potencial productivamente en acción.

Adicionalmente también debe considerar el asumir el rol independiente con el mismo nivel y profesionalismo que actualmente proyecta en sus labores gerenciales para dirigir una empresa determinada.

RECOMENDACIONES

Haciendo un balance entre sus capacidades profesionales y humanas, un excelente complemento que llevaría a una nueva etapa de realización y éxito personal y laboral, estará enfocado en el trabajo sobre su aspecto humano integral, desarrollando su potencial mental, emocional y visionario a través de técnicas y métodos de actualidad para tal fin.

Informe de evaluación del Empleado 6

PERSONALIDAD – Observaciones y Conductas

El empleado 6 se muestra una mujer sencilla, dedicada a su trabajo, responsable y cordial en el trato con los demás; se expresa de manera clara, amable y dándose a entender. Orientada a mantener buenas relaciones con las personas y ser colaboradora, aunque en su proyección y determinación puede faltarle definir mejor su criterio personal y carácter.

Es organizada, metódica, sigue procesos establecidos y cuando ha ganado experiencia en el desempeño de funciones específicas, su rendimiento es más constante y muestra mejores resultados asumiendo su labor con mayor autonomía. Escucha y sigue instrucciones, pero necesita un trato adecuado y sentirse parte del equipo de trabajo. Le gusta desempeñarse en un ambiente favorable y con buenas relaciones.

Es una persona con capacidad de comprometerse en lo que hace y esforzarse por cumplir. Su ritmo de trabajo depende del nivel de exigencia que tenga tanto en el desempeño de funciones específicas como de la manera de dirección por parte de su jefe. Busca adaptarse a las circunstancias y ritmos de trabajo. Le gusta fijar una meta específica y centrarse en ella para alcanzarla, siendo una persona con capacidad de concentración y dedicación a una labor. No es alguien de temperamento fuerte, pero puede expresar su punto de vista con franqueza cuando lo necesita. En la medida que se siente segura de algo lo

proyecta mejor hacia los demás y hacia su trabajo, caso contrario puede asumir una actitud pasiva.

FORTALEZAS – Impacto en Personalidad y Desempeño

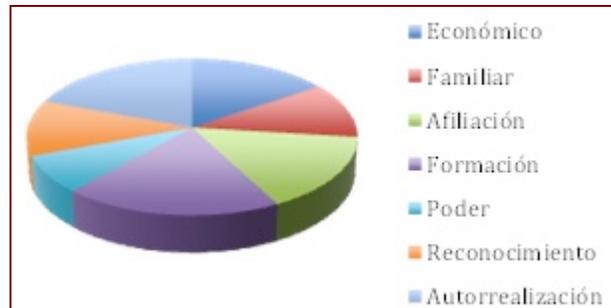
El empleado 6 es sincera, trabajadora, con capacidad de centrarse en el desempeño de funciones específicas, seguir instrucciones claras y saber dirigir. Mantiene un nivel de exigencia y ritmo de trabajo bajo la dirección adecuada. Es organizada, honesta y con buena actitud hacia los demás.

ASPECTOS POR MEJORAR – Áreas sobre las cuáles se debe mejorar

En su proyección necesita definir mejor su carácter y determinación para hacer las cosas, ya que depende en una parte considerable del nivel de exigencia y dirección que tenga. Dependiendo este y su ritmo de trabajo que tenga en una labor, se ajustará y buscará cumplir, pero puede faltar un nivel mayor independiente del que tenga tanto en el cargo como bajo la dirección de su jefe inmediato.

Puede asumir una posición reservada y distante cuando se siente agredida o cuestionada, siendo susceptible cuando el trato es fuerte o muy directo y franco. En la búsqueda de una personalidad más integral y profesional, debe aprender a manejar este tipo de circunstancias y no tomar posición tan fácilmente cuando se presentan, dando tiempo y espacio a que las cosas se desarrollen y tomen un curso específico para así tomar decisiones o asumir una posición en particular.

INTERESES PERSONALES Y MOTIVACIONES – Incluye Factores de Motivación



Un aspecto evidente en la personalidad y proyección del empleado 6 es la motivación que siente por mejorar su conocimiento y alcanzar un nivel mejor laboralmente. La autorrealización y poder demostrarse que es capaz y competente, mueve su motivación hacia buscar la manera de alcanzarlo, aunque puede faltar determinación y más disciplina para alcanzarlo.

La motiva tener estabilidad laboral, la seguridad de una remuneración e identificarse con lo que hace al ser sincera, expresar lo que siente y sentirse a gusto con su labor, son aspectos de motivación para ella.

TRABAJO BAJO PRESIÓN-SITUACIONES ADVERSAS – Impactos en Personalidad y Desempeño

El empleado 6 es dependiente del nivel de exigencia y la orientación que a su cargo y desempeño dé su jefe inmediato. Cuenta con la capacidad de responder bajo presión o ante situaciones adversas, pero deberá conocer bien el cargo y las funciones que desempeña para mostrar más autonomía e independencia en el ejercicio de estas funciones, durante el cual le es importante

en la dirección de ella, hacerlo en condiciones favorables, con buenas relaciones interpersonales, un trato respetuoso y claridad en la orientación que recibe.

IMPACTO EMOCIONAL – Posible reacción pos retiro

A nivel emocional puede sentir una desmotivación grande ante la pérdida de seguridad que le provee un trabajo estable y todo lo que ello conlleva. Siendo dependiente laboralmente del tipo de apoyo y dirección que recibe, es importante comprender que, si factores de desmotivación a nivel personal aparecen, deberá mostrar un mayor carácter y determinación si desea proyectar lo mejor de sí misma, ya que cuenta con capacidades laborales para ocuparse bien dentro de una labor específica.

PROYECTO DE VIDA – Corto y Mediano Plazo

Siendo consciente de la necesidad de establecer bases seguras a nivel de trabajo e identificarse con lo que hace, es bueno asignar prioridades y trabajar por concretarlas en orden de impacto o necesidad personal. En muchos casos y basado en el tipo de personalidad y proyección personal, el empleado 6 necesita tiempo para construir las bases y asumir un papel más activo en la búsqueda de soluciones. Es claro que, proyectando su imagen activa, alegre, cordial y servicial, fácilmente puede ubicarse laboralmente y comenzar un nuevo proceso de construcción de sus sueños.

OCUPACIÓN POSTERIOR – Competencias

Su perfil está orientado al desempeño de funciones administrativas, de control y seguimiento, con procesos definidos y que le permitan manejar un ritmo de trabajo constante y asumir responsabilidades específicas para mostrar su manera de hacer las cosas. Contacto con personas, colaboración, soporte y asistencia también pueden estar incluidas dentro de sus habilidades y competencias para ocupaciones posteriores.

RECOMENDACIONES

El empleado 6 es quien brinda un buen soporte, apoyo y acompañamiento en un cargo al tener funciones definidas. Demuestra buena disposición y actitud frente a los demás y al trabajo, aunque la determinación y carácter firme cumplen un papel importante en la búsqueda de mayores y mejores resultados y logros, tanto personales como a nivel laboral; es por eso que debería trabajar mejor sobre su seguridad y convicción personal, vigorizar su carácter y determinación para hacer las cosas y manejando un nivel de exigencia personal, tanto en su preparación profesional como emocional, buscando fortalecer su confianza.

Informe de evaluación del Empleado 7

PERSONALIDAD – Observaciones y Conductas

El empleado 7 muestra ser una mujer cordial y amable en su manera de relacionarse, orientada a colaborar y aportar dentro del desempeño de sus funciones en el trabajo. Le gusta proyectar una personalidad segura, alegre y cordial. Se expresa de manera clara y directa, dando su punto de vista y dejando ver que es sincera, sensible y honesta.

A nivel de su labor, es organizada, con habilidad para seguir procesos establecidos y trabajos mecánicos o rutinarios, pero también de análisis y toma de decisiones en un nivel normal. Deja ver carácter y determinación para hacer las cosas y cuando se identifica y siente segura en algo, muestra una actitud de liderazgo y confianza en sus capacidades que se reflejan en un trabajo seguro y bien proyectado.

Es más productiva laboralmente en un buen ambiente laboral, no le gustan las dificultades ni los problemas, asumiendo una posición distante cuando se presentan o evitando involucrarse más de lo que normalmente pueda llegar a estarlo. Le gusta tener estabilidad y una remuneración que le permita mejorar su calidad de vida y cumplir con sus obligaciones, siendo alguien responsable y trabajadora. Al conocer bien un trabajo aporta y asigna prioridades a las cosas, teniendo un nivel de independencia dentro del cargo, pero manteniendo una actitud sumisa para seguir instrucciones dentro del orden jerárquico.

FORTALEZAS – Impacto en Personalidad y Desempeño

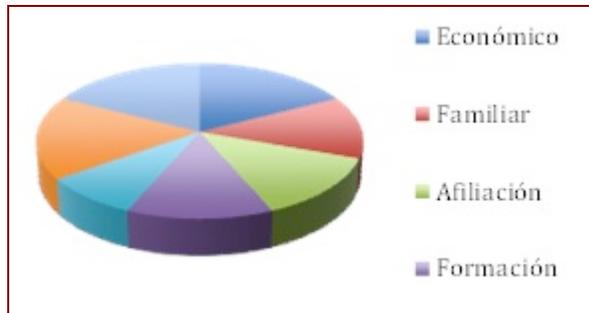
Organizada, metódica, segura de sus capacidades, activa y comprometida con lo que hace buscando mostrar mejores y buenos resultados. Sincera, cordial en el trato, liderazgo al tener confianza en si misma y conocer bien las cosas. Activa, centrada, inteligente y con capacidad para decidir, cuando ha ganado autonomía en lo que hace.

ASPECTOS POR MEJORAR – Áreas sobre las cuáles se debe mejorar

En su proyección personal y actitud frente a las cosas, busca aportar y contribuir a mejorar, pero ante situaciones adversas o cuando el clima laboral se vuelve complejo, asume una actitud distante y parca, contraria a su buen sentido de aportar. Esto puede ser una fortaleza, ya que evita comprometerse emocionalmente en situaciones que no le competen, pero también limita su liderazgo y participación si es identificada dentro de un grupo de personas como líder y sus aportes son tenidos en cuenta.

Manejando un ritmo de trabajo bueno y una actitud dinámica, puede en ciertos momentos asumir posiciones precipitadas ante las cosas, lo que requerirá ganar madurez y aprender a distribuir equitativamente su energía y capacidad ante cualquier circunstancia. En algunos momentos por identificarse mucho con ciertas cosas y sumado a su dinamismo, puede no escuchar aportes u opiniones de otros, aspecto sobre el cual deberá trabajar.

INTERESES PERSONALES Y MOTIVACIONES – Incluye Factores de Motivación



Al empleado 7 la motiva un trabajo por la capacidad de aportar dentro de sus funciones, a las demás personas y demostrarse que es capaz y competente, un trabajo con buenas condiciones laborales, que le permita mejorar su calidad de vida y disfrutar de estabilidad.

Es una persona que responde favorablemente a los estímulos de reconocimiento, apoyo y cuando percibe que confían en sus capacidades y le delegan responsabilidades que la hacen sentir importante y comprometida con su trabajo. Le gusta tener buenas relaciones con otros y desempeñarse en un buen ambiente laboral.

TRABAJO BAJO PRESIÓN-SITUACIONES ADVERSAS – Impactos en Personalidad y Desempeño

En su nivel y capacidad laboral frente a funciones definidas y habiendo ganado experiencia en el desempeño de funciones específicas, el empleado 7 muestra capacidad de enfrentar trabajo bajo presión o situaciones adversas, pero en cualquier caso requerirá buenas condiciones y herramientas en este, así como un trato adecuado.

IMPACTO EMOCIONAL – Posible reacción pos retiro

Siendo un ser que vive intensamente las cosas y especialmente cuando se ha identificado con ellas, es claro que el retiro laboral causará emocionalmente un impacto reflejado en incertidumbre y desmotivación; pero también debe considerarse su espíritu activo y luchador, que le brindará en un tiempo prudencial la capacidad de comprender y aceptar las cosas para proyectarse nuevamente y buscar soluciones o nuevas posibilidades.

PROYECTO DE VIDA – Corto y Mediano Plazo

Para una persona como el empleado 7, es importante el estar laboralmente activa, debido a su personalidad y actitud. Debe trascender oportunamente las situaciones adversas y rápidamente centrarse nuevamente en la proyección de su imagen y capacidad dinámica de enfrentar una labor determinada.

OCUPACIÓN POSTERIOR – Competencias

Actividades que le permitan manejar funciones específicas, de responsabilidad, análisis, seguimiento, control o aquellas que exijan tomar decisiones básicas frente a resultados obtenidos por procesos previos y que involucren asumir una posición de liderazgo, le son favorables. En claro que su perfil puede ser versátil hacia otras funciones, como atención al cliente externo o interno, comunicaciones, recurso humano, todo dentro de un nivel de asistencia y soporte.

RECOMENDACIONES

El empleado 7 cuenta con un potencial a explotar. Sabiendo aprovechar su actitud, inteligente y manera de hacer las cosas, puede tener oportunidades de trabajo para construir y proyectarlo hacia metas seguras.

Es bueno orientar la actitud a veces precipitada, aunque es comprensible por las características personales que demuestra. Debe aprender a sacar provecho de esto, dosificando adecuadamente su deseo y dinamismo, para obtener mayores logros y madurar personal y profesionalmente.

Informe de evaluación del Empleado 8

PERSONALIDAD – Observaciones y Conductas

El empleado 8 muestra ser una persona con actitud cordial y amable hacia los demás, aunque dejando ver algo de timidez, actitud reservada y necesitando sentirse en confianza para abrirse más hacia los demás. Muestra capacidad de asumir responsabilidades en el trabajo y centrarse en su cumplimiento, especialmente, cuando se siente a gusto e identificada con lo que hace. No es muy independiente en este, necesita funciones claras, un nivel de exigencia constante en lo que hace y conocer bien su labor para estar más segura.

Es una persona colaboradora al identificarse con su área ocupacional. Deja ver un temperamento definido bajo presión o ante situaciones tensas, puede disminuir su rendimiento o cuando demandan capacidad y poder de decisión. En condiciones normales de ritmo y exigencia en el trabajo, manifiesta buena disposición y actitud para hacer bien su labor

Responde bien al buen trato y busca establecer una mejor comunicación y relación con su jefe inmediato para crear un adecuado ambiente en el trabajo.

Es organizada en lo que hace, sigue procesos definidos, es responsable y con capacidad de hacer una labor con funciones definidas que no deba enfrentar muchas situaciones cambiantes. Puede faltarle mayor determinación y carácter para exigirse ante situaciones adversas. Emocionalmente es una

persona con dependencias e inseguridades, buscando establecer una firmeza en su personalidad para no reconocerse como alguien necesitada afectivamente.

FORTALEZAS – Impacto en Personalidad y Desempeño

Buena disposición para asumir funciones definidas y esforzarse por cumplirlas. Organizada en lo que hace y que sigue procesos establecidos. Cuando se identifica y siente a gusto con su labor, es alguien de compromiso y con habilidad para trabajar en equipo.

ASPECTOS POR MEJORAR – Áreas sobre las cuáles se debe mejorar

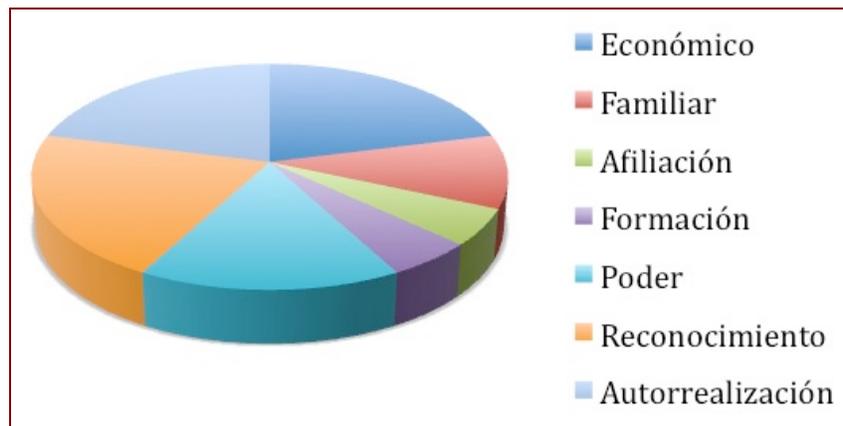
Desde el desempeño laboral, necesita trabajar más sobre su confianza y capacidad de asumir retos en la toma de decisiones bajo situaciones tensas o trabajo bajo presión, por cuanto se puede limitar su rendimiento y destreza. Laborando bajo condiciones normales su desempeño es constante y favorable.

Desde otro punto de vista, algunos factores de carácter emocional y personal pueden ser aspectos a mejorar. Un sentimiento de querer cambiar las condiciones emocionales de sumisión, el no aceptar fácilmente el sentirse débil o dependiente puede llegar a ser un factor de frustración a futuro. Un trabajo sobre miedos, seguridad, autoestima y proyectarse hacia donde desea y como quisiere ser en algunos años, serán reflexiones que la lleven a ir confrontando su realidad frente a su actitud algo conformista actualmente.

En cierta medida los procesos de seguridad y confianza al día de hoy, están soportados bajo condiciones externas y no respaldadas por madurez y convicción

interna. Este aspecto puede traer consigo que cambiando las condiciones externas de vida que le proveen seguridad y estabilidad, esta cambie de rumbo y se manifiesten procesos de reacción emocional desfavorables.

INTERESES PERSONALES Y MOTIVACIONES – Incluye Factores de Motivación



Laboralmente el estímulo proviene de un deseo de autorrealización; demostrarse que es capaz, que puede hacer bien las cosas y obtener con ello reconocimiento.

El sentimiento de poder, estabilidad laboral y buena remuneración también son factores que se suman a su deseo oculto de alcanzar independencia.

Siendo un ser responsable y al identificarse con lo que hace, asume su trabajo con propiedad y buscando hacer las cosas bien.

TRABAJO BAJO PRESIÓN-SITUACIONES ADVERSAS – Impactos en Personalidad y Desempeño

El perfil actual del empleado 8 se encuentra enfocado hacia labores constantes, seguras, definidas y que no exijan una mayor independencia en la toma de decisiones bajo presión o para encontrar soluciones oportunas ante situaciones adversas. Puede disminuir su rendimiento, mostrar una actitud diferente y con temperamento claro y caracterizada por los cambios repentinos en la personalidad, en condiciones de presión.

IMPACTO EMOCIONAL – Posible reacción pos retiro

De acuerdo a un análisis que involucre diferentes aspectos del entorno personal y familiar, la reacción ante el retiro estará sujeta a otros factores debido a su naturaleza dependiente, es decir, contando con el apoyo adecuado de personas cercanas éste será bajo. Ante esto, debe considerarse que el depender de factores externos que provean seguridad y confianza, no es un buen camino hacia el perfeccionamiento personal.

PROYECTO DE VIDA – Corto y Mediano Plazo

Dando un enfoque hacia el progreso y desarrollo personal, el trabajo de reconocimiento personal de fortalezas y debilidad, orientado a encontrar bases sólidas que permitan enfrentar situaciones personales y laborales sin alimentar más la dependencia y conformidad ante ciertas situaciones; es un proyecto determinante en la búsqueda de crecimiento y personal.

OCUPACIÓN POSTERIOR – Competencias

En su perfil actual y proyección, las labores que exijan nivel de organización y dedicación a su trabajo, nivel de exigencia constante, manejo del ritmo de trabajo y también demanda del mismo, son favorables.

RECOMENDACIONES

Desde lo laboral, debe mejorar la habilidad para exigirse bajo situaciones adversas es un punto a trabajar. Apoyada en su sentido de colaborar e identificarse con las cosas que le gustan al sentirse productiva, debe aprovecharse para ganar mayor independencia y autonomía en lo que hace.

Desde el punto de vista personal, un mayor nivel de exigencia consigo misma, enfrentando temores y estableciendo un mayor nivel de requerimiento personal y ganando más independencia, ayudará a proyectar mejor otras capacidades tanto laborales como personales.

En cierta medida un sentimiento conformista y apoyado en una seguridad y confianza en factores externos y que no dependen de su control y manejo, puede a futuro traer frustraciones y confrontaciones personales. Lo ideal es trabajar sobre los aspectos personales y emocionales sugeridos en este informe.

Informe de evaluación del Empleado 9

PERSONALIDAD – Observaciones y Conductas

El empleado 9 muestra ser una mujer sincera, de buenas intenciones y clara para decir lo que piensa cuando debe. Es trabajadora, con capacidad de comprometerse en lo que hace y asumir con responsabilidad el cumplimiento de funciones específicas en una labor.

Es una persona inteligente, con buena actitud hacia los demás, aunque selectiva en su grupo de amistades, pero con disposición para colaborar y aportar dentro de su labor. Se expresa de manera clara y directa cuando se siente en confianza. Normalmente proyecta una actitud distante, reservada, centrada en el cumplimiento de su trabajo y buscando mantener relaciones armónicas con los demás sin tener un contacto más profundo. Muestra sentido de pertenencia cuando se identifica con lo que hace o se encuentra motivada.

Es colaboradora, honesta, respetuosa, con capacidad de análisis y habilidad en el desempeño de funciones determinadas de carácter administrativo. Es sensible a las cosas externas, siendo alguien que exterioriza sus estados emocionales. Cuando se relaciona dentro de un grupo de personas y se estabiliza, puede ser susceptible a críticas y malos entendidos, ya que no le gusta sentirse cuestionada o que no se valoren sus esfuerzos. Es importante percibir que confían en sus capacidades y apoyan lo que hace. Es organizada en su manera de trabajo y con un sentido de esperar siempre sinceridad y cordialidad de los demás. Puede

cambiar su rendimiento laboral ante situaciones tensas, un ambiente laboral complejo o ante una autoridad fuerte que se aleja del valor humano. Trabaja a un buen ritmo y es eficiente cuando ha ganado experiencia o habilidad en el desempeño de funciones o procesos específicos. Busca tener seguridad en lo que hace para proyectarse mejor.

FORTALEZAS – Impacto en Personalidad y Desempeño

Demuestra buen sentido de organización y disposición frente al trabajo. Es honesta, sincera, dedicada a su labor, con actitud responsable para cumplir con sus deberes. Trabajadora, constante y activa. Habilidad en el desempeño de funciones constantes y que sigan procesos definidos.

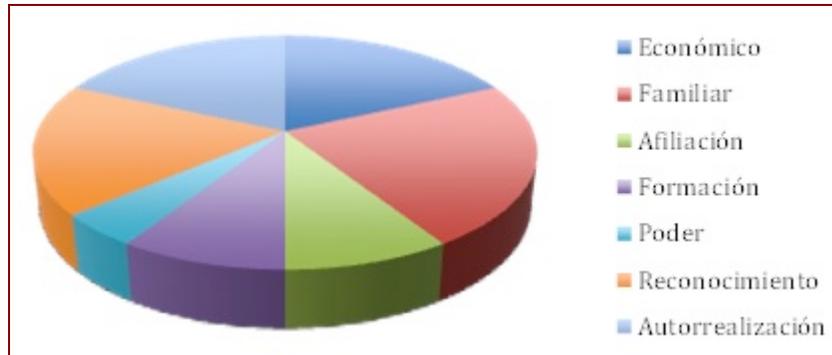
ASPECTOS POR MEJORAR – Áreas sobre las cuáles se debe mejorar

En una medida a considerar, el empleado 9 es dependiente de la seguridad que le provea el trabajo y sus condiciones, así como de otros factores como buenas herramientas y clima laboral para enfrentar su labor con mayor autonomía y actitud; esto no es un punto desfavorable, pero puede hacer que, desde el punto de vista emocional, factores externos incidan sobre su actitud y capacidad de concentrarse en el trabajo.

Siendo alguien que busca relacionarse con amabilidad, sinceridad y transparencia, puede faltarle definir un criterio profesional para manejar con mayor habilidad y equilibrio, situaciones en las cuáles se vean comprometidas sus emociones al no compartir otros puntos de vista o cuando es ella directamente la persona cuestionada. El ser susceptible a comentarios, personas con actitud

displicente o con quienes no compartan los mismos ideales, limita su proyección y actitud frente al trabajo.

INTERESES PERSONALES Y MOTIVACIONES – Incluye Factores de Motivación



El empleado 9 necesita sentirse segura de las cosas para proyectar mejor su potencial; es por eso que asume con responsabilidad y compromiso su labor cuando se siente bien y estos aspectos están satisfechos.

Al considerarse parte del equipo de trabajo y ver valorados sus esfuerzos, su actitud e identidad en el trabajo se incrementan siendo una persona que se motiva a través del reconocimiento y apoyo en su labor. Además, el sentido de responsabilidad personal y laboral forma parte importante en su escala de factores que la motivan a esforzarse por cumplir y hacer las cosas bien. Estabilidad y una remuneración acorde a sus expectativas y que le permita mejorar su calidad de vida y cumplir, son aspectos que también inciden sobre su interés personal.

TRABAJO BAJO PRESIÓN-SITUACIONES ADVERSAS – Impactos en Personalidad y Desempeño

El empleado 9 es una persona que trabaja a un buen ritmo y cuando ha ganado experiencia y habilidad en el desempeño de funciones específicas, su rendimiento es mucho mejor. Puede enfrentar situaciones adversas o trabajo bajo presión, pero debe tener las condiciones favorables de trato y herramientas que le permitan responder, aunque en una medida considerable, su perfil está más orientado a labores constantes, fijas y en las cuáles siga procesos definidos.

IMPACTO EMOCIONAL – Posible reacción pos retiro

Siendo una persona que asigna un valor muy importante a su proyecto de vida personal y el cumplimiento de sus deberes y responsabilidades personales, el cambio abrupto de ritmo de trabajo y verse sin una estabilidad a corto plazo, puede ocasionarle desmotivación y afectarse en sus emociones y ritmo de vida. Ante este punto es claro que el empleado 9 debe enfocar bien su mente y emociones en la búsqueda de una estabilidad, pero mientras dé espacio a sus aspectos emocionales como medio que le permite ser débil, otras áreas de su vida pueden verse afectadas.

PROYECTO DE VIDA – Corto y Mediano Plazo

Haciendo buen uso de su potencial humano y su capacidad de asumir funciones con responsabilidad y determinación para mostrar resultados en lo que hace, debe asignar prioridades y trabajar mejor su actitud mental, orientando su proyección laboral a mostrar lo mejor de ella hacia funciones o cargos vacantes en concreto, pero si muestra más su parte humana y sensible, su inestabilidad actual a nivel emocional puede incidir desfavorablemente en un proyecto a corto plazo.

OCUPACIÓN POSTERIOR – Competencias

Funciones o labores que le permitan seguir procesos definidos, seguimiento y control, administración y tomar decisiones sobre los resultados obtenidos, son favorables para su perfil. Ante esto debe considerarse que en la medida que su seguridad y confianza se estimulan, puede surgir el deseo de explorar otros campos, pues siempre busca lo seguro como medio para sentirse bien y por ello la inclinación hacia el desempeño de funciones constantes de carácter administrativo.

RECOMENDACIONES

En este momento el empleado 9 debe hacer un esfuerzo consciente y dar prioridad a su potencial humano y laboral, sin proyectarse débil. Tiene capacidades sólidas para asumir con responsabilidad funciones y mostrar resultados en lo que hace, pero si otros aspectos personales y emocionales tienen un gran peso sobre su actitud y proyección, es probable que necesite tiempo para comprender la importancia de controlar este tipo de factores en su vida.

Como empleada es alguien que puede aportar mucho, pero al estar condicionada por factores emocionales esto trabajará en su contra; es por eso que una recomendación está orientada a una búsqueda de independencia emocional.

Informe de evaluación del Empleado 10

PERSONALIDAD – Observaciones y Conductas

El empleado 10 muestra ser una mujer luchadora, con deseos de surgir y mejorar en la vida. Se expresa de manera clara, cordial y amable, dejando ver que es sincera y de buenas intenciones. Buen sentido de responsabilidad en lo que hace y para asumir funciones determinadas en una labor. Orientación a mantener buenas relaciones dentro de un grupo de personas, pero sin sacrificar su carácter y temperamento determinado con el cual puede responder ante situaciones tensas o donde se sienta agredida.

Maneja un buen ritmo de trabajo, hábil en adaptarse a procesos definidos y seguir un ritmo exigente de trabajo bajo condiciones favorables y buena comunicación. Le gusta hacer las cosas bien y mostrar sus capacidades, siendo exigente en lo que hace, pero en ciertos momentos asumiendo una actitud precipitada buscando ser eficiente. Cuando se identifica con lo que hace su sentido de pertenencia e identidad con el cargo y la empresa se fortalecen, siendo alguien que defiende lo que hace.

Organizada y metódica en su manera de trabajar. Inteligente, con capacidad de análisis, buena orientación y constancia en el trabajo y puede aportar dentro de su labor. En su proyección inicial busca dejar la impresión de una persona segura, fuerte y de convicción buscando no ser evidente en su

sensibilidad y actitud emocional frente a las cosas; dicho mecanismo le ayuda a mostrarse más segura en su trabajo y vida personal.

FORTALEZAS – Impacto en Personalidad y Desempeño

Muestra ser una mujer segura de lo que puede aportar, centrada en el trabajo, con buen sentido de orientación en su labor, actitud responsable y criterio para asumir su trabajo y defender las cosas que hace.

ASPECTOS POR MEJORAR – Áreas sobre las cuáles se debe mejorar

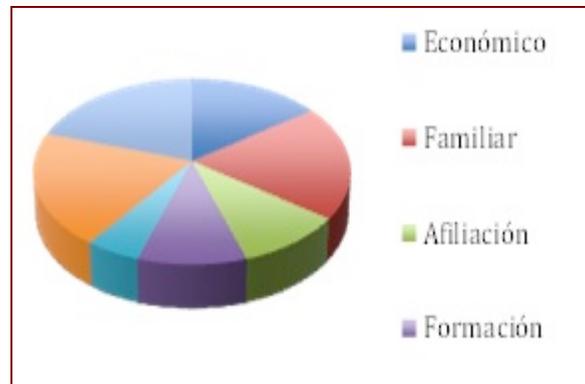
En una búsqueda de perfeccionamiento del trabajo y los métodos para hacer el mismo, aprender a medir los niveles de exigencia y ritmo de trabajo, contribuyen a ser más eficientes en lo que se hace. Es por eso, que frente a un ritmo constante y actitud dinámica y exigente es bueno evitar caer en actitudes y comportamiento precipitado.

Desde el punto de vista de relaciones, el empleado 10 defiende las cosas, pero en cierta medida puede involucrarse sin necesidad en aspectos o situaciones en las cuáles no este directamente relacionada buscando expresar su punto de vista o defender al oprimido. Esto puede ser comprendido también como su búsqueda de aportar, pero en ciertos momentos deberá aplicar el guardar distancia.

No siendo un aspecto considerado a mejorar, pero sí importante para tener en cuenta, su sentido proteccionista a nivel de personalidad evitando sentirse

expuesta emocionalmente ante otros, puede incrementar su misma sensibilidad ante las cosas.

INTERESES PERSONALES Y MOTIVACIONES – Incluye Factores de Motivación



El empleado 10 es una persona que la motiva una labor estable, con remuneración acorde a sus expectativas. El asumir su trabajo con compromiso y demostrar que es capaz y puede hacerlo, son factores que intervienen en su motivación y actitud frente al trabajo.

Siendo una persona sincera, emotiva y dedicada al trabajo con sentido y pertenencia al identificarse, el reconocimiento, apoyo y buena comunicación formando equipo de trabajo son aspectos que también influyen sobre su desempeño e identidad laboral.

TRABAJO BAJO PRESIÓN-SITUACIONES ADVERSAS – Impactos en Personalidad y Desempeño

Es una persona con capacidad y disposición para exigirse frente a un trabajo bajo presión o para enfrentar situaciones adversas, contando con las

herramientas idóneas y relaciones productivas dentro de su labor. Tiene buena disposición para escuchar y dejarse orientar, siendo el trato y la comunicación con su jefe o autoridad un factor importante en su capacidad de responder ante este tipo de situaciones.

IMPACTO EMOCIONAL – Posible reacción pos retiro

El empleado 10 deberá mantener una visión optimista y centrada, con confianza en su potencial y capacidad personal y profesional para proyectar lo mejor de sí y reestablecer su estabilidad laboral. Es claro que emocionalmente se manifestará una desorientación y desmotivación, ya que el cambio de reglas de juego en su rutina y vida diaria es un motivo válido de acuerdo a su personalidad para responder de esta manera.

PROYECTO DE VIDA – Corto y Mediano Plazo

Siendo una persona organizada en lo que hace, es favorable asignarle prioridades en ello y trabajar sobre la solución de aquellas que considera más importantes. Si mantiene su actitud centrada y objetiva proyectará lo mejor de sí y con seguridad podrá obtener en un corto plazo nuevamente las bases para construir una labor constante en una empresa.

OCUPACIÓN POSTERIOR – Competencias

En su perfil y experiencia profesional, las labores asociadas a contabilidad son favorables. Siendo una persona organizada y dedicada a su trabajo, con buen sentido de orientación y habilidad para hacerlo y seguir procesos definidos, le

permiten ajustarse a funciones de seguimiento, control, análisis, administrativas y de soporte.

RECOMENDACIONES

En un sentido práctico frente a las cosas, es una persona con buenas capacidades para dentro de un equipo de trabajo aportar su calidad y capacidad laboral. No deberían presentarse inseguridades frente a la capacidad laboral, ya que éstas son justamente, en este campo, su fuerte como persona y empleado, pero un control de emociones frente al retiro laboral, ayudarán más fácilmente a seguir proyectando sus capacidades y potencial de manera más concreta.

Informe de evaluación del Empleado 11

PERSONALIDAD – Observaciones y Conductas

El empleado 11 es una mujer trabajadora, dedicada a su labor, aunque sin mucha apertura a un relacionamiento abierto, pero respetuosa y perseverante en lo que hace. Es responsable en su trabajo y asume las cosas con sentido de pertenencia y buscando hacerlas lo mejor posible.

Se expresa de manera sencilla, pero dándose a entender y dejando ver que es tímida, reservada, selectiva en su grupo más cercano y centrada en lo laboral. A nivel emocional puede faltarle trabajar y dar mayor solidez a su seguridad personal, lo cual en cierta medida pueden afectarla directa o indirectamente situaciones o condiciones externas.

Cuando asume su trabajo lo hace buscando hacer las cosas bien y si está identificada con lo que hace se dedicará a su labor, ganando experiencia y mejorando su ritmo de trabajo.

Es una persona mecánica en la manera de hacer las cosas, pero analiza y cuando decide busca evitar riesgos innecesarios; esto en cierta medida también expresa parte de su actitud temerosa ante lo incierto. Escucha cuando se le dicen las cosas con tacto, objetividad y buscando su bienestar. No le gusta el trato fuerte, descortés u opresivo. A pesar de situaciones tensas, asume una actitud distante, pero sigue cumpliendo con las responsabilidades que ha adquirido.

FORTALEZAS – Impacto en Personalidad y Desempeño

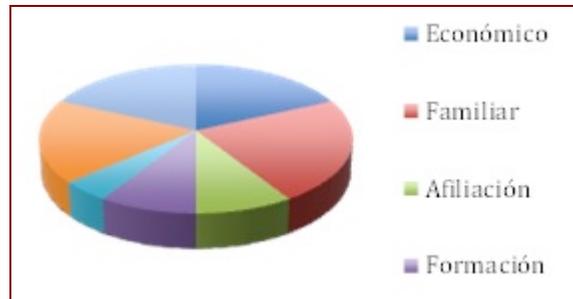
Constante en su manera de trabajar, reservada y centrada en el hacer. Sentido de responsabilidad y nivel de concentración para desempeñar funciones definidas de buena manera. Respetuosa y dedicada.

ASPECTOS POR MEJORAR – Áreas sobre las cuáles se debe mejorar

En la búsqueda de un mejoramiento personal y profesional en su desempeño y actitud frente a la vida, es importante comprender la necesidad de elevar la autoestima y seguridad personal. Es alguien con competencias laborales y humanas claras, mostrando un perfil bueno y productivo en su nivel, pero falta definir más su seguridad y convicción, así como exigencia personal por mejorar cada día y progresar.

Su actitud tímida en cierta medida la aísla de abrirse mejor tanto hacia personas como hacia retos y oportunidades, pero cuenta con un potencial y capacidad que deberán ser explotados en una mejor manera. Cuando la timidez nace por inseguridad puede limitar mucho el desempeño y proyección como persona; es por eso que deberá trabajar sobre ello para crecer personal y profesionalmente.

INTERESES PERSONALES Y MOTIVACIONES – Incluye Factores de Motivación



El sentido de responsabilidad y familia son marcados en sus intereses personales; como se menciona antes, a pesar de dificultades o situaciones tensas, busca aislarse y evitar mayores complicaciones, pero siempre pensando en cumplir con sus deberes.

El factor de reconocimiento, apoyo y buena orientación en el trabajo también forman parte importante de su motivación e interés personal. El sentido de pertenencia, afiliación y remuneración son complementarios en el marco de identificarse con lo que hace por las buenas condiciones laborales.

TRABAJO BAJO PRESIÓN-SITUACIONES ADVERSAS – Impactos en Personalidad y Desempeño

El empleado 11 muestra un perfil con orientación clara para desempeñar funciones constantes, que no enfrenten muchas situaciones adversas o un trabajo bajo presión constante y marcado.

Es alguien con perfil y capacidad para desempeñar funciones definidas y dentro de un marco normal de exigencia.

IMPACTO EMOCIONAL – Posible reacción pos retiro

Si se considera el factor emocional, autoestima y seguridad personal unida a timidez puede que el retiro laboral afecte su actitud y estabilidad. Es claro que si toma fuerza de su compromiso y sentido de responsabilidad puede encontrar la razón suficiente para enfrentar dicha situación y buscar alternativas manteniendo una visión optimista frente a las cosas. Es importante comprender que el sentido de responsabilidad es un gran aliado para mantener una visión de las cosas, pero cuando se tiene inseguridad o falta de determinación, actuará contrariamente limitando a la persona.

PROYECTO DE VIDA – Corto y Mediano Plazo

Definir las prioridades, más desde el punto de vista objetivo y no emocional, le permitirá comprender que la actitud frente a las situaciones es más importante que la posición emocional que se reciba por enfrentarlas. Es por eso que deberá hacer buen uso de su mejor actitud y trabajar sobre el control de sus emociones. Independientemente si cuenta con apoyo para sopesar cualquier situación, deberá hacerlo por sí y para sí misma.

OCUPACIÓN POSTERIOR – Competencias

Analizando su perfil y competencias, las funciones que sean constantes, de procesos establecidos y que permitan generar una experiencia mecánica y secuencial frente al desempeño de las mismas, pero con posibilidades de análisis básicos le son favorables.

Debe también considerarse que, si ha ganado experiencia sobre un área en particular a nivel laboral, es mucho mejor continuar trabajando sobre esta misma

en el corto plazo y si, se complemente su vida con un trabajo motivacional, de conocimiento y seguridad personal, pueden explorarse otros campos. Pero, para definir cuáles, deberá hacerse otra revisión, basados en su nueva actitud y madurez.

RECOMENDACIONES

El ser una persona honesta y dedicada al trabajo, con sentido de responsabilidad y dedicación son aspectos que favorecen una persona; pero debe considerarse que la actitud y proactividad frente al mismo trabajo son parte importante y que destacan el valor agregado de una persona. Es por eso que la búsqueda de seguridad y autoconfianza, tanto emocional como en las capacidades laborales y profesionales, será una prioridad a alcanzar.

Informe de evaluación del Empleado 12

PERSONALIDAD – Observaciones y Conductas

El empleado 12 muestra ser una mujer honesta, dedicada al trabajo y actitud responsable para asumir funciones determinadas. Se expresa bien siendo clara, sincera, directa y cordial. Capacidad para relacionarse dentro de un grupo de personas y aportar su visión y manera personal de asumir las cosas. Le gusta identificarse dentro de su trabajo como alguien capaz, seguro de lo que puede aportar, dedicada, detallista y orientada a hacer las cosas lo mejor posible.

Muestra sentido de organización en el trabajo, capaz de seguir procesos establecidos y aportar dentro de su labor. Su desempeño puede mejorar en rendimiento y aporte cuando se siente a gusto con lo que hace y se ha identificado con la empresa sintiéndose parte del equipo de trabajo. Es activa, dinámica en su labor, metódica y con capacidad de seguir instrucciones, aunque sea alguien con nivel de independencia en el desempeño de funciones que maneja.

Es inteligente, buena capacidad de análisis, presenta mejor desempeño en ambientes que le permitan organizar y administrar tanto tiempo como ritmo, aunque puede exigirse cuando se requiere bajo buenas condiciones de dirección y relacionamiento en el trabajo. En cierta medida le gusta identificarse por su eficiencia y capacidad de hacer bien las cosas, asumiendo en ciertos momentos una actitud precipitada y responder ante situaciones tensas con manifestaciones impaciente.

FORTALEZAS – Impacto en Personalidad y Desempeño

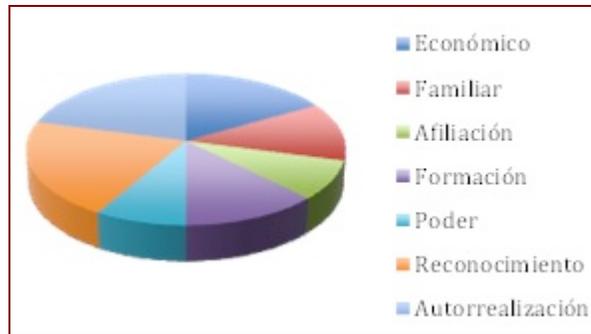
El empleado 12 es activa, dinámica en su trabajo, dedicada a su labor y con capacidad de concentración, análisis y decisión sobre las cosas que maneja. Es responsable, honesta y trabajadora. Organizada y con habilidad en labores estructuradas a través de las cuáles pueda aportar. Es exigente y perfeccionista. Pretende poner su sello personal a las cosas que hace diferenciándose.

ASPECTOS POR MEJORAR – Áreas sobre las cuáles se debe mejorar

A través de su actitud dinámica y búsqueda por hacer las cosas con su calidad y forma personal, aportando y contribuyendo a mejorar y alcanzar metas, en ciertos momentos asume una actitud precipitada, acelerada e impaciente, pero ello solo refleja su sentido práctico y de compromiso por alcanzar resultados y hacer bien su labor. Sabiendo dosificar su deseo y actitud puede alcanzar mejores logros y evitar diferencias derivadas de dicha actitud.

Aunque no se considera como un aspecto directo para mejorar, si debe tenerse en cuenta que su sentido de independencia cuando maneja el proceso, ha ganado experiencia o se siente a gusto y segura con lo que hace, incrementa su deseo de independencia, lo cual puede proyectarla en un futuro a asumir retos personales pero sin descuidar que un buen líder será siempre un buen seguidor; de esta forma se evita que mezclado a su actitud dinámica y determinación para hacer las cosas, se caiga en comportamiento totalitaristas o dominantes.

INTERESES PERSONALES Y MOTIVACIONES – Incluye Factores de Motivación



Al empleado 12 la motiva sentirse parte de la empresa y que reconozcan sus capacidades, aunque esto forma parte de su manera de ser más que de un interés personal, pero de igual manera influye sobre su nivel motivacional.

El aspecto de estabilidad y remuneración económica frente a lo que puede aportar y lograr laboralmente son sopesados en su actitud y mayor compromiso laboral, así como sentirse a gusto y cómoda en el trabajo y funciones que realiza. En cierta medida un sentido de autorrealización orientado a madurar y asumir mayores retos mueve sus intereses personales y puede construir una decisión de independencia laboral.

TRABAJO BAJO PRESIÓN-SITUACIONES ADVERSAS – Impactos en Personalidad y Desempeño

El empleado 12 es una mujer exigente en lo que hace y se proyecta con detalle y cuidado en las cosas que hace, buscando acertar y destacarse. Puede exigirse ante situaciones adversas o trabajo bajo presión, pero deberá conocer bien las funciones que realiza y haber ganado experiencia en las mismas para acoplarse a cambios en el ritmo de trabajo y mantener su rendimiento; bajo

cualquier circunstancia el ambiente deberá ser favorable, así como el trato y relacionamiento para lograr sus metas y cumplir con sus objetivos.

IMPACTO EMOCIONAL – Posible reacción pos retiro

El empleado 12 es una persona que asigna un valor importante dentro de su vida y estabilidad en todos los aspectos, al apoyo y acompañamiento que hagan las personas que forman parte de su círculo. Es por eso, que un retiro puede aceptarse con más facilidad si el grupo de personas en su entorno brinda el apoyo y estímulo apropiado, pero es claro que su reacción natural frente al hecho será de un sentimiento de desconsuelo debido a que busca proyectar lo mejor de sí en las cosas que hace y sabiendo que es buena y puede aportar, no espera interrupciones de este tipo.

PROYECTO DE VIDA – Corto y Mediano Plazo

Es claro que, manteniendo su actitud dinámica y sentido de identidad y orientación en el trabajo, fácilmente podrá llamar la atención y ocuparse con prontitud; pero deberá siempre y ante las adversidades, mantener la misma actitud proactiva que laboralmente muestra en el desempeño de funciones definidas, reconociendo que no solo por el espacio laboral es que responde de esta manera, sino que es parte de su vida, su personalidad y con sentido en lo que hace.

OCUPACIÓN POSTERIOR – Competencias

Es una persona analítica, de seguimiento y detalle, pero también de capacidad de a través de procesos de análisis y comprensión aportar o tomar

decisiones en un nivel ajustado a la exigencia del mismo proceso de análisis que ejecute. Se considera que dentro de su perfil puede asumir un papel de dirección de área específica o llevar a cabo funciones de asesoría y soporte en su área y especialidad, siempre y cuando la meta a alcanzar este bien definida y cuente con el proceso determinado para lograr dicha meta, ya que es metódica y organizada para hacer las cosas, especialmente si se considera en algún momento explorar el campo de independencia.

RECOMENDACIONES

Una recomendación clara frente a sus capacidades y desempeño laboral está marcada por el desarrollo de una disciplina y conceptualización del proyecto que desea realizar. Con su capacidad y análisis, respaldadas por una actitud dinámica en el trabajo pueden alcanzar metas y logros más altos, pero deberán ajustar su potencial a mecanismos definidos y bien estructurados para poder lograrlos.

Si explora el campo de autonomía profesional, deberá trabajar muy bien tanto conceptualmente como desde el campo de acción, proyectos concretos para no caer en el vacío de muchas ideas y formas inconclusas. Si continúa con la senda de laboral en empresa, continuará aportando su experiencia ganada en funciones específicas y manera personal de asumir con responsabilidad el trabajo.

Informe de evaluación del Empleado 13

PERSONALIDAD – Observaciones y Conductas

El empleado 13 es una persona sencilla, de buena actitud hacia los demás, pero dejando ver que es tímida y no muy abierta a relacionarse con naturaleza y espontaneidad. Es organizada en su manera de trabajar y dependiente del nivel de dirección que tenga. Necesita definir mejor su autoestima e independencia en el trabajo para asumir mayores retos.

Cuando asume su trabajo con compromiso y se identifica, es una persona constante, centrada, activa y dedicada. Busca hacer las cosas bien y mostrar buenos resultados, pero le falta ser más segura de sus capacidades. Al proyectarse hacia metas concretas y tener la orientación adecuada por parte de su jefe, coloca una mejor actitud. No es una persona que se mantenga su rendimiento y desempeño bajo condiciones adversas de trabajo, necesitando ganar más experiencia y habilidad para decidir acertadamente ante estas situaciones.

Cuando cuenta con el apoyo, respaldo y buena dirección, su identidad y seguridad personal se fortalecen. Es honesta, responsable, respetuosa e inteligente.

FORTALEZAS – Impacto en Personalidad y Desempeño

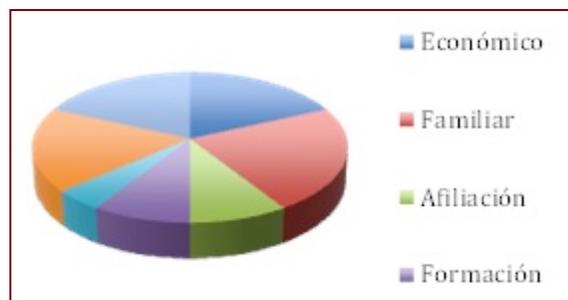
El empleado 13 es inteligente, dedicado a su trabajo y honesta. Nivel normal de concentración y disposición responsable frente al mismo.

ASPECTOS POR MEJORAR – Áreas sobre las cuáles se debe mejorar

Cuando no se cuenta con seguridad y autoconfianza en la personalidad y un carácter seguro y objetivo también, se proyecta indecisión entre otros aspectos que limitan una mayor proyección personal y laboral; es por eso que deberá trabajar sobre éstas áreas de su vida y personalidad para ser más integral si desea mejores y mayores logros profesionales.

Es claro que cuando con tiempo para construir un perfil profesional más sólido y enfocado, pero deberá considerar mejorar el carácter y determinación, seguridad y enfoque de sus capacidades mostrándose más segura y objetiva en lo que desea alcanzar. Esto puede estar soportando por una necesidad afectiva que contribuya a reafirmar su seguridad y confianza; pero en la medida que gane un poco de independencia en este aspecto, otros desde el punto de vista laboral y de competencias, tomarán mejor forma.

INTERESES PERSONALES Y MOTIVACIONES – Incluye Factores de Motivación



Manifiesta un interés por progresar y crecer profesionalmente, capacitándose y ganando más experiencia en el campo de trabajo. Esto es favorable, pero puede tener sus limitaciones si no se trabaja sobre la inseguridad.

Es sensible al reconocimiento, apoyo, identidad familiar y orientación en la vida y el trabajo. Tiene por definir su carácter y seguridad personal como medio para manifestar mayores capacidades laborales.

TRABAJO BAJO PRESIÓN-SITUACIONES ADVERSAS – Impactos en Personalidad y Desempeño

Debido a su falta de experiencia y manejo de situaciones tensas, adversas o exigencia bajo presión, su capacidad actual estará limitada por el conocimiento que tenga de las funciones que desempeña, el nivel de dirección y acompañamiento en el mismo. Su perfil actual muestra disposición para labores constantes, no tanto para enfrentar trabajo bajo presión o situaciones adversas.

IMPACTO EMOCIONAL – Posible reacción pos retiro

Si su actitud e identidad laboral ya están marcadas, el retiro traerá consigo desmotivación y falta de interés por seguir mientras se adapta y digiere las cosas. Aún sin tener un criterio definido, muestra aspectos que podrán manifestarse a futuro en un carácter y personalidad más sólida.

PROYECTO DE VIDA – Corto y Mediano Plazo

La preparación y mejoramiento actitudinal son importantes para mejorar la proyección laboral y personal. Aun deseando progresar y desempeñarse

laboralmente en una nueva empresa, se recomienda centrarse mejor en el trabajo personal y emocional, buscando mayor seguridad, madurez y así proyectar una ambición y capacidad más concreta.

OCUPACIÓN POSTERIOR – Competencias

Siendo una persona que sigue instrucciones y tiene deseos de crecer, debe aprender a asignar prioridades y definir las mismas para centrar sus esfuerzos. En cierta medida puede ser dispersa cuando no tiene claro realmente lo que desea, siendo esto un pésimo aliado en la búsqueda de solidez profesional.

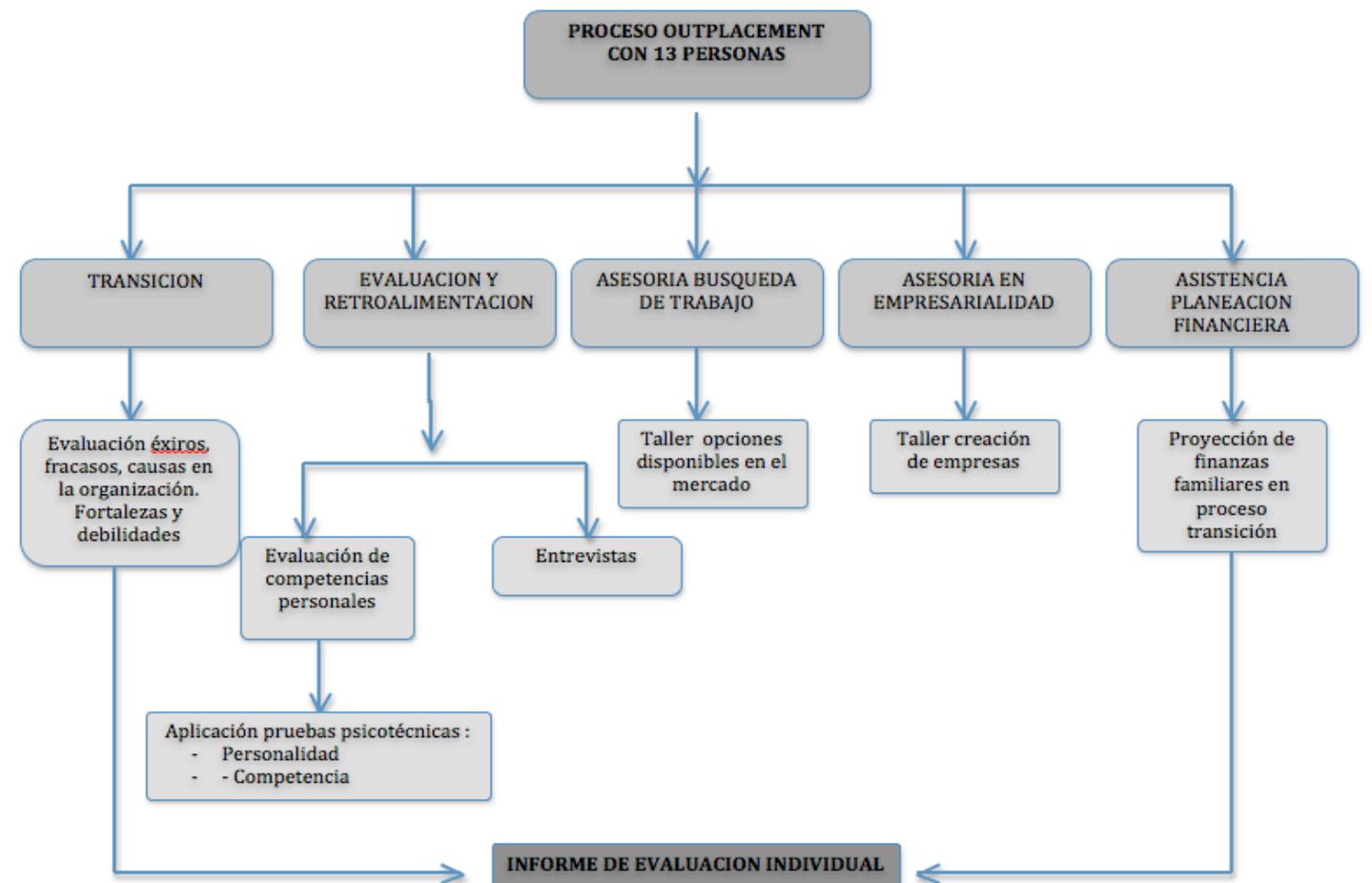
RECOMENDACIONES

Siendo una persona joven y con potencial por desarrollar, es importante definir lo que desea hacer a corto plazo. Cuando empieza dicho proyecto no debe cambiar con facilidad hasta no haber alcanzado un nivel de satisfacción y logros visibles. Debido a su naturaleza, puede fácilmente proyectarse hacia otra cosa sin concluir la experiencia, enriquecimiento en experiencia y otros aspectos que contribuyen a formar integralmente un profesional.

Tal como se observa en esos informes, todas las fases del proceso de outplacement se cumplieron satisfactoriamente con cada uno de los empleados que participaron. También pudo notarse que las personalidades de los participantes eran diferentes, desde los tímidos e introvertidos, hasta los más abiertos y expresivos.

Como estaba previsto, el proceso con cada persona se le realizó el análisis de personalidad, fortalezas, aspectos por mejorar, intereses personales y motivacionales, trabajo bajo presión-situaciones adversas, impacto emocional por la desvinculación, proyecto de vida y ocupación posterior. Con base en ese proceso, se identificaron las recomendaciones individuales.

En resumen, a continuación se puede visualizar el proceso de outplacement aplicado, pasos y análisis de los resultados individuales.



Además del análisis en detalle expuesto en los informes individuales, en la Tabla 5 se presentan cuatro elementos de cada empleado incluido en el proceso, como son los aspectos a mejorar, el impacto emocional que pueden tener como consecuencia de la desvinculación, el proyecto de vida que cada uno tiene o puede construir y la ocupación posterior que pueden desempeñar una vez superen la situación coyuntural de desvinculación.

Tabla 5. Aspectos a mejorar, impacto emocional, proyecto de vida y ocupación posterior

Empleado	A mejorar	Impacto emocional	Proyecto de vida	Ocupación posterior
1	Debe mejorar su nivel de exigencia, no muestra ambición y proyección personal, debe mejorar su seguridad personal	Terminación del contrato afectará su visión de futuro, vulnerable. Es probable que no logre desarrollar nivel de compromiso mayor	Debe definir sus prioridades y asumir compromisos. Necesita a alguien que lo empuje y guíe	Procesos mecánicos y rutinarios
2	Falta de seguridad emocional; no toma riesgos innecesarios y asume actitud temerosa. Debe trabajar en su parte actitudinal, seguridad y confianza en sus capacidades	Al perder su trabajo puede requerir de tiempo para ajustar sus emociones y actitud	Mejorar sus conocimientos, su actitud y autoconfianza, le brindarán una mejor proyección	Puede darse proyección para asumir retos y cargos de mayor responsabilidad
3	Capacidad de manejar y concretar varias cosas al tiempo; puede obviar detalles o pasarlos por alto; presentación personal	Asume las cosas con naturalidad, buscando el lado positivo; el retiro puede afectar transitoriamente su estado de ánimo; fácilmente buscará nuevos proyectos	Proyectos en las áreas profesionales de su preferencia; es importante que busque concretar lo que realmente desea, puede dispersarse en un mar de posibilidades sin concretar algo	Es claro su perfil y capacidad profesional enfocada a labores relacionadas con su campo, donde continuar explorando su creatividad, dinamismo y estilo particular.
4	Debe trabajar sobre su independencia emocional y criterio propio, trabajo bajo presión o aspectos emocionales adversos. Necesita sentirse segura para poder ser más abierta con los demás. El trato debe ser armonioso y respetuoso; es favorable trabajar mecanismos de motivación, autoconocimiento y autoestima.	Puede traer un cambio en la actitud emocional, desorientación y desmotivación, es muy probable que fácilmente pueda retomar una nueva labor. Se sugiere centrar las emociones en proyectar su seguridad y capacidad como persona y como profesional.	El trabajo sobre factores emocionales y mentales puede llegar a ser más importante. Proyectarse en corto plazo con estudios o actividades que estimulen su deseo por hacer las cosas es completamente necesario.	Funciones constantes, de administración, control, seguimiento a información, análisis dentro de un marco que le permita administrar el tiempo y asistencia en otros procesos que no sean de su directa responsabilidad
5	Propende a evitar la confrontación y situaciones tensas; puede ser dado a	Puede enfrentar un cambio en su estabilidad laboral de la mejor	Su madurez y capacidad son indiscutibles. Un Desarrollo integral de su	Tiene el campo ideal para poner su potencial productivamente en

Empleado	A mejorar	Impacto emocional	Proyecto de vida	Ocupación posterior
	decidir bajo la influencia de las emociones y disminuir su visión racional. Puede expresarse con mal genio y carácter fuerte esporádicamente. Debería explorar más sobre el desarrollo de su potencial humano, capacidad persona de control y equilibrio emocional, autoconciencia, programación mental.	manera, como persona y profesional capaz de enfrentar retos y salir triunfante ante situaciones adversas. En un corto plazo reestablecerá su visión objetiva y proyectarse hacia nuevas metas y proyectos concretos	ser, abriendo espacios de autoconocimiento, desarrollo del potencial mental, humano y energético como principio complementario a su calidad personal y laboral, pueden ser un objetivo a corto plazo para trabajar.	acción. Debe considerar asumir el rol independiente con el mismo nivel y profesionalismo que actualmente proyecta en sus labores gerenciales para dirigir una empresa determinada.
6	Necesita definir mejor su carácter y determinación para hacer las cosas. Puede faltar un nivel de exigencia mayor. Puede ser susceptible cuando el trato es fuerte; debe aprender a manejar este tipo de circunstancias y no tomar posición tan fácilmente	Puede sentir gran desmotivación ante la pérdida de seguridad. Ante factores desmotivación a nivel personal, deberá mostrar mayor carácter y determinación, ya que cuenta con capacidades.	Es bueno asignar prioridades y trabajar por concretarlas en orden de impacto o necesidad personal. Necesita tiempo para construir las bases y asumir un papel más activo en la búsqueda de soluciones. Fácilmente puede ubicarse laboralmente.	Su perfil le permite manejar un ritmo de trabajo constante y asumir responsabilidades específicas. Contacto con personas, colaboración, soporte y asistencia también pueden ser habilidades y competencias para el futuro.
7	Ante situaciones adversas o complejas, asume una actitud contraria a aportar. Limita su liderazgo y participación. Puede asumir posiciones precipitadas. Puede no escuchar aportes u opiniones de otros.	El retiro laboral causará emocionalmente un impacto en incertidumbre y desmotivación; su espíritu activo y luchador le brindará la capacidad de comprender y aceptar las cosas para proyectarse nuevamente.	Es importante estar laboralmente activa; importante trascender las situaciones adversas y rápidamente centrarse nuevamente en la proyección de su imagen y capacidad de enfrentar una labor determinada.	Actividades que le permitan manejar funciones específicas, de responsabilidad, análisis, seguimiento, control o que exijan tomar decisiones básicas que involucren una posición de liderazgo. Su perfil puede ser versátil.
8	Necesita trabajar más sobre su confianza y capacidad de asumir retos en la toma de decisiones bajo situaciones	La reacción ante el retiro estará sujeta a otros factores debido a su naturaleza dependiente.	Debe trabajar en el reconocimiento personal de fortalezas y debilidad, orientado a encontrar	Las labores que exijan nivel de organización y dedicación a su trabajo, nivel de exigencia

Empleado	A mejorar	Impacto emocional	Proyecto de vida	Ocupación posterior
	tensas o trabajo bajo presión. No aceptar fácilmente el sentirse débil o dependiente puede llegar a ser un factor de frustración. Trabajar sobre miedos, seguridad, autoestima y proyectarse hacia donde desea y como desea ser en algunos años,	Depender de factores externos que provean seguridad y confianza no es un buen camino hacia el perfeccionamiento personal.	bases sólidas que permitan enfrentar situaciones personales y laborales sin alimentar más la dependencia y conformidad ante ciertas situaciones.	constante, manejo del ritmo de trabajo y también exigencia del mismo, son favorables.
9	Es dependiente de la seguridad que le provea el trabajo y sus condiciones, así como de como buenas herramientas y clima laboral para enfrentar su labor con mayor autonomía y actitud. Puede faltarle definir un criterio profesional para manejar con mayor habilidad y equilibrio, situaciones en las cuáles se vean comprometidas sus emociones.	El cambio abrupto de ritmo de trabajo y verse sin una estabilidad a corto plazo, puede ocasionarle desmotivación y afectarse en sus emociones y ritmo de vida. Debe enfocar bien su mente y emociones en la búsqueda de una estabilidad. Mientras dé espacio a aspectos emocionales como medio que le permite ser débil, otras áreas de su vida pueden verse afectadas	Debe asignar prioridades y trabajar mejor su actitud mental, orientando su proyección laboral hacia funciones o cargos vacantes en concreto. Si muestra más su parte humana y sensible, su inestabilidad emocional actual puede incidir desfavorablemente en un proyecto a corto plazo.	Funciones o labores que le permitan seguir procesos definidos, seguimiento y control, administración y tomar decisiones sobre los resultados obtenidos, son favorables para su perfil. En la medida que su seguridad y confianza se estimulan, puede surgir el deseo de explorar otros campos.
10	Aprender a medir los niveles de exigencia; frente a un ritmo constante y actitud dinámica y exigente, evitar caer en actitudes y comportamiento precipitado. Puede involucrarse en aspectos en los que no esté directamente relacionada. En ciertos momentos deberá guardar distancia.	Debe mantener una visión optimista y centrada, con confianza en su potencial y capacidad para reestablecer su estabilidad laboral. Se manifestará una desorientación y desmotivación.	Es favorable asignar prioridades a lo que hace y trabajar sobre la solución de aquellas que considera más importantes.	Labores asociadas a contabilidad son favorables. Puede permitir ajustarse a funciones de seguimiento, control, análisis, administrativas y de soporte.

Empleado	A mejorar	Impacto emocional	Proyecto de vida	Ocupación posterior
11	Es importante elevar la autoestima y seguridad personal. Falta definir más su seguridad y convicción, así como exigencia personal por mejorar cada día y progresar. Su actitud tímida en cierta medida la aísla de abrirse mejor tanto hacia personas como hacia retos y oportunidades.	Si toma fuerza de su compromiso y sentido de responsabilidad puede enfrentar dicha situación y buscar alternativas manteniendo una visión optimista frente a las cosas. Cuando tiene inseguridad o falta de determinación, limitará a la persona.	Debe definir las prioridades, más desde el punto de vista objetivo y no emocional. Deberá hacer buen uso de su mejor actitud y trabajar sobre el control de sus emociones	Las funciones que sean constantes, de procesos establecidos y que permitan generar una experiencia mecánica y secuencial frente al desempeño de las mismas, pero con posibilidades de análisis básicos, le son favorables.
12	En ciertos momentos asume una actitud precipitada, acelerada e impaciente.	Un retiro puede aceptarse con más facilidad si el grupo de personas en su entorno brinda el apoyo y estímulo apropiado. Su reacción natural frente al hecho será de un sentimiento de desconsuelo	Manteniendo su actitud dinámica y sentido de identidad y orientación en el trabajo, fácilmente podrá llamar la atención y ocuparse con prontitud; deberá siempre y ante las adversidades, mantener la misma actitud proactiva	Dentro de su perfil puede asumir un papel de dirección de área específica o llevar a cabo funciones de asesoría y soporte, siempre y cuando la meta a alcanzar este bien definida y cuente con el proceso determinado.
13	Deberá ser más integral si desea mejores y mayores logros profesionales. Deberá considerar mejorar el carácter y determinación, seguridad y enfoque de sus capacidades, mostrándose más segura y objetiva en lo que desea alcanzar.	Si su actitud e identidad laboral ya están marcadas, el retiro traerá consigo desmotivación y falta de interés por seguir mientras se adapta y digiere las cosas. Aún sin tener un criterio definido, muestra aspectos que podrán manifestarse a futuro en un carácter y personalidad más sólida.	La preparación y mejoramiento actitudinal son importantes para mejorar la proyección laboral y personal. Se recomienda centrarse mejor en el trabajo personal y emocional, buscando mayor seguridad, madurez.	Debe aprender a asignar prioridades y definir las mismas para centrar sus esfuerzos. Puede ser dispersa cuando no tiene claro lo que desea, siendo esto un pésimo aliado en la búsqueda de solidez profesional.

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con los resultados (Tabla 5. Aspectos a mejorar, impacto emocional, proyecto de vida y ocupación posterior, cada empleado tiene sus propios aspectos por mejorar y recibe un impacto diferente como consecuencia de su desvinculación; lo cual coincide con lo señalado por el Consejo Mexicano de Investigación Educativa (2007). Esa situación individual y diferenciada implica que cada uno de ellos debe trabajar en ese aspecto que, de acuerdo con los resultados de las pruebas aplicadas y la realimentación que se les hizo, es el que puede resultar crítico para mejorar sus posibilidades de éxito en el futuro y su proceso de adaptación a la nueva condición que genera la desvinculación laboral. Esta situación concuerda con lo que sugiere Corica (2010) en relación con la jerarquía social que rodea a cada individuo.

En otras palabras, cada persona que hizo parte de este estudio, al igual que sucederá en otros casos de desvinculación laboral, tiene su propia escala de prioridades y valores, así como una personalidad propia y unas capacidades. Todos esos factores hacen que la forma como los afecta el hecho de verse enfrentados a una desvinculación laboral o a cualquier otra situación de su vida, varía de acuerdo con esas variables. Es precisamente esa individualidad, la que hace necesario que el proceso de desvinculación laboral deba hacerse de manera individual, para que sea eficaz, tal como se hizo en este caso.

Como síntesis de estas conclusiones, frente al primer objetivo planteado, el desarrollo del marco teórico, aplicado posteriormente por medio de las tres fases del proceso de intervención individual, permitieron identificar los tipos de asistencia que requirieron los empleados de la Fundación Universitaria del Área

Andina de Pereira que experimentaron el proceso de desvinculación laboral de acuerdo con su situación individual. Esa identificación se resumió en la Tabla 5 y fue transmitida individualmente a cada funcionario, que incluyó las opciones que cada uno debe priorizar, de acuerdo con su perfil, para encontrar el tipo de actividad que supla el hecho de desvincularse de la Fundación.

Como puede observarse, existen personas que podrán enfrentar la desvinculación y superarla muy fácilmente, gracias a su personalidad y a sus competencias; igualmente existen personas con recursos personales y profesionales limitados, lo que puede ponerlos en una situación difícil de superar la situación de encontrarse sin trabajo.

Teniendo en cuenta que el Outplacement aportó herramientas para que cada persona pudiera ser más asertiva y resiliente frente a la situación, los efectos de dicho proceso fueron también percibidos desde lo colectivo y lo personal, lo cual fue analizado mediante entrevista individual con las personas intervinientes en el proceso. Como producto del diálogo y la realimentación puede afirmarse que el Outplacement disminuyó los efectos negativos de la desvinculación laboral, de acuerdo con los testimonios y las evidencias de los 13 participantes, el personal de la Fundación Universitaria del Área Andina de Pereira y las investigadoras. Esta disminución se evidencia en los siguientes aspectos:

- Al ser unificada la causa del retiro para las 13 personas de la Fundación Universitaria del Área Andina de Pereira –por motivo de reestructuración administrativa–, facilitó el logro de los objetivos del proceso aplicado, pues

los participantes estaban bajo las mismas condiciones de análisis del contexto.

- La realización de un proceso personalizado facilitó que cada participante se hiciera consciente del impacto emocional generado por la desvinculación, visionara unas nuevas condiciones laborales de su proyecto de vida y la ocupación en que podría desempeñarse nuevamente.
- Condiciones de respeto y discreción de los aspectos personas en las sesiones de trabajo grupal permitieron que el proceso fluyera y no se acrecentara la inconformidad por la situación presentada.
- Frente a cualquier situación que afecte el equilibrio emocional del ser humano (en este caso la desvinculación laboral) es importante el apoyo psicológico para procesar lo sucedido, reorientar su vida en el menor tiempo posible y hacer de este momento una etapa de transición; lo cual se evidenció en este proceso.
- Apoyar a cada uno de acuerdo con sus necesidades y perfiles, ofreciéndoles herramientas administrativas que les permitieran hacerle frente a una nueva forma de vinculación laboral. Para el caso de personas independientes: búsqueda de oportunidades e ideas de negocio, elaboración de un plan de negocio, montaje de microempresa, formas de financiación e inversión, selección de socios y logística. Y para las personas dependientes: elaboración de una hoja de vida, tips de presentación

personal, venta de imagen, forma de llevar a cabo una entrevista, autocontrol, expresión corporal y comunicación asertiva.

- Hasta la fecha del cierre del proceso, tres de las trece personas (equivalentes al 23.1%) lograron una nueva vinculación laboral de acuerdo con su perfil y las fortalezas descritas.
- Otros cinco (equivalente al 38,5%) manifestaron haber “sanado” su relación con la Universidad (entidad de despido) como producto del proceso realizado.

A pesar de las bondades y consecuencias favorables asociadas al proceso de Outplacement, en la retroalimentación también afloraron otras circunstancias que los involucrados consideraron no tan ventajosas; las cuales se mencionan a continuación:

- Se identificaron dos limitantes evidentes. Al inicio del proceso se debía dedicar mucho al apoyo psicológico para que los participantes pudieran equilibrar sus emociones de decepción, rabia y apego frente a la situación, especialmente con la Fundación Universitaria del Área Andina de Pereira. Sentían que no se había tenido la debida consideración o el consabido cuidado para dar a conocer al empleado la decisión tomada por la Universidad. Para el desarrollo del proceso era fundamental tratar de que la persona pudiera percibir la desvinculación como una oportunidad o un desafío, antes que como una desgracia. Como segunda limitante, las investigadoras debieron ceñirse a las directrices dadas por la entidad

contratante (para desarrollar el proceso de Outplacement) y por lo tanto no se podía ir más allá de estas.

- El proceso se realizó posterior a la desvinculación, lo cual implicó un mayor esfuerzo para desarrollarlo y obtener efectos positivos y menos desfavorables.
- En el análisis, se consideraron debilidades, fortalezas y oportunidades desde lo personal y lo laboral, que le permitan a cada persona enfocar su proyecto de vida y su nueva forma de vinculación laboral, aprovechando al máximo su potencial de capacidades y buscando apoyo para las que requieren especial atención.
- La desvinculación laboral afectó no solo a la persona que se encontraba desempeñando su labor en la Universidad, sino a su pareja y círculo familiar. En el proceso no se pudo vincular a estos grupos de una forma más sistemática.

Desde otra perspectiva de análisis, el Outplacement representó una estrategia significativa en la Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa, debido a que la Fundación Universitaria del Área Andina de Pereira, a través del proceso, trató de dar respuesta o satisfacer las necesidades de un grupo de personas con las que durante un tiempo interactuó y fueron agentes activos de la organización.

Al permitir que se realizara el proceso, el área administrativa de la Fundación Universitaria del Área Andina de Pereira manifestó un estado de conciencia frente al ser humano, atendiendo el dolor que genera la pérdida de la vinculación laboral.

Además, expresaron su sensibilidad social al realizar acciones en beneficio de otros, desde los valores universitarios y el contexto que los rodea, con el propósito de generar cambios que beneficiaran a todos. Se reafirmó que la Universidad es una comunidad humana y su compromiso con quienes la conforman debe ser lo más pleno posible, tanto en estas como en las diversas circunstancias que se presenten.

Un elemento sobresaliente al respecto, que marca de forma ejemplar la responsabilidad social, es que el proceso de Outplacement se realizó por convicción y voluntad, pensando en el respeto y la atención debida a los seres humanos que prestaron un servicio como miembros de la organización; mas no por obligación o cumplimiento de alguna norma, ley o disposición legal.

6. CONCLUSIONES

En cumplimiento de los objetivos planteados, en el desarrollo del trabajo se identificaron los tipos de asistencia que podrían requerir los empleados de la Fundación Universitaria del Área Andina de Pereira que iban a experimentar el proceso de desvinculación laboral de acuerdo con su situación individual. Así mismo, se analizaron de forma personalizada los efectos psicológicos que podría generar en los empleados objeto de estudio su desvinculación laboral en la ciudad de Pereira en el año 2012, mediante la aplicación y análisis de diferentes instrumentos y acciones pertinentes como: acompañamiento psicológico individual, espacios de verbalización de la situación vivida, intervención profesional para ser comprendida, ajustes efectivos en su proyecto de vida y ocupación posterior a partir de las competencias y habilidades del perfil personal estructurado.

En el terreno empírico, se diseñó y aplicó el proceso de outplacement para los empleados de la Fundación Universitaria del Área Andina, lo cual permitió dar respuesta a la pregunta de investigación planteada al momento de iniciar este trabajo y realizar el control de las variables con sus respectivos indicadores; lo cual influyó en los resultados obtenidos.

En general, puede señalarse que, si bien el proceso que se sigue en estos casos con cada persona es similar, se requiere un cuidadoso análisis de los resultados individuales, de manera que se tenga un diagnóstico acertado y se

pueda brindar la asesoría psicológica pertinente a ese diagnóstico individual inicial, bajo el enfoque de un “retiro asistido con dignidad”.

El Outplacement desarrollado se distinguió por dos condiciones fundamentalmente: calidez y convencimiento para disminuir la resistencia de los participantes en el Outplacement, quienes manifestaron que no estaban de acuerdo en la manera como se produjo la desvinculación laboral por parte de la Fundación Universitaria del Área Andina de Pereira.

En este proceso, fue de vital importancia comprender que la actitud frente a las adversidades o imprevistos y la capacidad de resiliencia son esenciales en el proceso de desvinculación laboral asistida. De esto depende en gran medida poder generar condiciones personales para un “Retiro menos traumático”, y constituyen factores trascendentales para planear la futura ubicación laboral y ocupacional posterior.

De igual forma, fue primordial orientar el proceso desde el ser y el sentir; es decir, desde las emociones, sentimientos, frustraciones, temores, culpas, vergüenzas. Desde el hacer, es decir, las competencias. Y desde el saber, referente a la forma de sentirse seguro de sus conocimientos y habilidades. Estos aspectos se convirtieron en insumos de gran significación en la estructuración de su Proyecto de Vida.

Para la Fundación Universitaria del Área Andina de Pereira el Outplacement, enmarcado dentro de la responsabilidad social corporativa, debe seguirse consolidando como una práctica empresarial abierta y transparente, para

generar una nueva cultura en la que el ser humano es el bastión de la organización. Acompañar su proceso de desvinculación es contribuir a un estado más estable de salud mental y a unas condiciones saludables de trabajo para quienes continúan siendo parte de la organización. Por este motivo, la Universidad debe continuar dedicando esfuerzos y recursos para asegurar un trabajo efectivo y eficiente en Outplacement y las diferentes áreas de la responsabilidad social, que asegure el respeto a la dignidad humana y a los derechos humanos fundamentales.

7. RECOMENDACIONES

Una recomendación de carácter general que se desprende del desarrollo de este trabajo, es en el sentido de que las empresas destinen los recursos necesarios para ser socialmente responsables con los empleados a los cuales van a desvincular, cuando lo hacen por decisión propia. Las personas que trabajan en una empresa dependen del ingreso para el sostenimiento de sus familias, por lo que, al dejar de recibirlo, ellos y sus familias enfrentan dificultades, que, como mínimo, son transitorias.

En el caso particular de la Fundación Universitaria del Área Andina, en el proceso de diagnóstico se encontró que algunas personas carecen de la personalidad adecuada para afrontar la crisis generada por la desvinculación, por lo cual se recomienda que esas personas continúen siendo objeto de un proceso de asesoría psicológica personalizada, a fin de orientarlos en cuanto a los pasos que deben seguir y la forma en que deben enfrentar la transición para hacerla lo menos traumática posible.

De acuerdo con los efectos generados por el proceso, se pueden plantear algunas sugerencias de cara a futuras investigaciones encaminadas a resolver nuevos problemas en torno a la desvinculación laboral en la Fundación Universitaria del Área Andina de Pereira. El Outplacement debe ser un proceso preventivo, es decir, estructurarse y aplicarse antes de la desvinculación. En este, deben fortalecerse las habilidades socio-emocionales, como control de la

frustración, capacidad de resiliencia, manejo de imprevistos, entre otras; como una forma de ir sensibilizando y preparando de forma general a las personas para la desvinculación laboral. Vincular de forma sistemática a la familia o pareja, pues la desvinculación tiene una incidencia directa en ellos y son un nicho de apoyo para superar dicha situación. Articular el proceso de Outplacement con entidades “caza talentos” o encargadas de vincular personas a diferentes organizaciones, o con centros de emprendimiento que son claves para la ocupación posterior. Orientar una conciliación entre la persona desvinculada y la Fundación Universitaria del Área Andina a través de expertos, con el fin de contribuir a mitigar los efectos adversos generados por la desvinculación laboral. Realizar actividades con las personas que aun están vinculadas, para mejorar el clima laboral que puede verse afectado por la preocupación, los miedos y temores producidos por la desvinculación de otros miembros de la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Asamblea Nacional Constituyente. Constitución Política. (1991). *Artículo 53*. Bogotá: Diario Oficial.
- Bakker, A., Muñoz, A., & Derks, D. (2012). La emergencia de la psicología de la salud ocupacional positiva. *Psicothema*. 24 (1), 66-72.
- Barragan, R., Salman, T., & Ayllón, V. (2003). *Guía para la formulación y ejecución de proyectos de investigación* (Tercera ed.). La paz: Fundación PIEB.
- Battle, S., Vidondo, M., Dueñas, M. M., & Nuñez, M. (2009). *Expectativas y aspiraciones laborales de jóvenes que cursan primer año de la escuela media*. Recuperado el 20 de Mayo de 2014, de <http://sedici.unlp.edu.ar>: <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/17320>
- Bourdieu, P. (2011). *Las estrategias de la reproducción social*. Siglo Veintiuno. Recuperado el 2014, de <http://es.scribd.com/doc/70669891/Bourdieu-Las-Estrategias-de-La-Reproduccion-Social>.
- Bourdieu, P., & Passeron, J. C. (1996). *La reproducción. Elementos para una teoría del sistema de enseñanza* (2 ed.). México, México: Fontamara.
- Bravo, D., & Méndez, P. (2007). *Gestión del downsizing buscando el outplacement* (Primera ed.). Bogotá: Universidad de la Sabana.
- Comisión de las Comunidades Europeas. (2001). *Libro verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad de las empresas*. Bruselas: CCE.

Consejo Mexicano de Investigación Educativa. (2007). Aspiraciones Educativas y logro académico: un estudio de caso sobre características y condiciones sociales de los estudiantes de la UAM. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 12(035), 1267-1288.

Corica, A. (Mayo de 2010). *Lo posible y lo deseable. Expectativas laborales de jóvenes de la escuela secundaria*. Recuperado el 8 de Mayo de 2014, de <http://centroamericajuven.org/>: <http://centroamericajuven.org/?q=node/4912>

De la Corte, J. (2013). *La reforma laboral: el outplacement como medida de flexibilización del mercado de trabajo*. Sevilla, España: Universidad de Sevilla.

Díaz de Rada, Á. (2007). Valer y valor. Una exhumación de la teoría del valor para reflexionar sobre la desigualdad y la diferencia en relación con la escuela. *Revista de Antropología Social*, 16, 117-158. Recuperado el 28 de Abril de 2014, de <http://revistas.ucm.es/>: <http://revistas.ucm.es/index.php/RASO/article/view/RASO0707110117A>

Drucker, P. (1996). *La gestión en tiempos de grandes cambios*. Buenos Aires: Ediciones Gestión.

Durán, A., & Giraldo, E. (2006). Implantación Gradual de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en las Empresas. Dimensiones de Avance y Papel de la Acreditación Positiva. *Revista de Dirección, Organización y Administración de Empresas*, 32, 37-44.

Durán, G. (2009). *Empresas y gestión ambiental en el marco de la responsabilidad social corporativa. Economía industrial* (ed.). Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.

Fundación Universitaria del Área Andina. (2012). *Valores institucionales*. Recuperado el 18 de Junio de 2013, de http://www.funandi.edu.co/Akira2_bk/index.php?option=com_k2&view=item&layout=item&id=21&Itemid=21

Gómez, O. L. (2010). *La influencia de la Responsabilidad Social de las Empresas en el Comportamiento de Compras de los Consumidores en Colombia* (1 ed.). Bogotá: Universidad Católica del Perú.

Gómez, V. M. (2006). *La Cultura para el Trabajo en la educación media en Bogotá*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Apsis .

Hernández Sampieri, R. (2010). *Metodología de la Investigación*. Bogotá: McGraw Hill.

Herrera, M., Botero, C., Laserna, J., & Gómez, O. (2011). *La influencia de la responsabilidad social de las empresas en el comportamiento de compra de los consumidores en Colombia*. Bogotá: Universidad Católica del Perú.

Jiménez, S. (2015). El término outplacement en una nueva faceta profesional de las multinacionales extranjeras en España. *Revista de Lenguas para Fines Específicos*, 109-116.

Jurado, C., & Tobasura, I. (2012). Dilema de la juventud en territorios rurales de Colombia: ¿campo o ciudad? *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 10(1), 63-77.

Kessler, G. (Diciembre de 2005). *ESTADO DEL ARTE DE LA INVESTIGACION SOBRE JUVENTUD RURAL EN AMERICA LATINA*. Recuperado el 6 de Mayo de 2014, de <http://www.relajur.org>: <http://www.relajur.org/tema%20del%20mes/Tema%20del%20Mes%20Enero.pdf>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Prentice Hall.

Machado, M. (2007). La responsabilidad social corporativa como resultante de un cambio en los imaginarios del contador público: del mecanicismo a la complejidad de las organizaciones. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 51, 2007.

Mercado, P., & García, P. (2007). *La responsabilidad social en empresas del Valle de Toluca (México). Un estudio exploratorio*. (1 ed.). México: Universidad ICESI.

Merino, M. (23 de Febrero de 2012). *Los 10 mandamientos de la RSE*. Recuperado el 18 de Agosto de 2012, de MBA Educación Ejecutiva: <http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/los-10-mandamientos-de-la-rse>

Ministerio de Educación. (2008). *Guía 29. Educación para el trabajo y el desarrollo humano. Verificación de los requisitos básicos de funcionamiento de programas de formación para el trabajo y el desarrollo humano.* (M. d. Educación, Ed.) Recuperado el 28 de Mayo de 2014, de <http://www.mineducacion.gov.co/>:
http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-157798_archivo_pdf.pdf

Mojica, M., & Niño, L. (2015). *Diseño de outplacement: técnicas de desvinculación asistida para profesionales.* Bogotá: Universidad Católica de Colombia.

Montushi, L. (2009). *Consideraciones respecto de la ética en los negocios, la responsabilidad social empresaria y la filantropía estratégica.* Buenos Aires: Universidad del Cema.

Mora, J. (2014). *Nivel de satisfacción laboral ante la implementación de outplacement: estudio comparativo entre dos organizaciones financieras.* Buenos Aires: VI Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XXI Jornadas de Investigación Décimo Encuentro de Investigadores en Psicología.

Ortiz, M. (2013). *Diagnóstico y elaboración de planes Outplacement para el personal próximo a jubilarse de la Empresa Continental Tire Andina.* Cuenca, Ecuador: Universidad de Azuzay.

Pereiras, M. E., & Ríos, S. P. (2008). *Estudio exploratorio para implementar el outsourcing de recursos humanos en Henkel Colombiana S.A.* (Primera ed.). Chía: Universidad de la Sabana.

- Pulido, R., Ballen, M., & Zúñiga, F. (2007). *Abordaje Hermeneúatico de la investigación cualitativa* (Segunda ed.). Bogotá: EDUCC.
- Ricon, L., & Diaz, S. (2009). *Diagnóstico y creación de un modelo de gestión basado en responsabilidad social empresarial aplicado la empresa Marval S.A.* (1 ed.). Bogotá: Universidad del Rosario.
- Roitstein, F. (2004). *La responsabilidad social empresarial en Argentina: tendencias y oportunidades*. Recuperado el 15 de Agosto de 2012, de Revista Latinoamericana de Administración: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/716/71603202.pdf>
- Romero, A. (14 de Abril de 2009). *Expectativas y aspiraciones de los estudiantes de undécimo grado en la localidad de Usme en Bogotá D.C. (Dos estudios de caso)*. Recuperado el 18 de Mayo de 2014, de <http://repository.urosario.edu.co>: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1108/52416497-2009.pdf?sequence=1>
- Schiefelbien, E. (Junio de 1993). *En busca de la de la escuela del siglo XXI ¿Puede darnos la pista la Escuela Nueva de Colombia?* (UNESCO, Ed.) Recuperado el 28 de Abril de 2014, de <http://unesdoc.unesco.org>: <http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001160/116052so.pdf>
- Tamayo, M. E. (2005). *Outplacement como aliado estratégico en las organizaciones* (Primera ed.). Bogotá: Universidad de la Sabana.

Torío, S., Hernández, J., & Peña, J. (2007). Capital social familiar y expectativas académico-formativas y laborales en el alumnado de Educación Secundaria Obligatoria. *Revista de Educación*, 343, 559-586.

ANEXOS

Anexo 1. Preguntas para entrevista

ÁREA ACADÉMICA

1. *¿Qué estudios tiene?*
2. *¿Dónde estudió?*
3. *¿Se identifica con la carrera que estudió?*
4. *¿Cómo le ha ido con la profesión, le gusta?*
5. *¿Qué le gustaría estudiar y por qué?*
6. *¿Cómo es su relación con los profesores?*
7. *¿Cómo es su relación con los compañeros de estudio?*
8. *¿Tiene conocimientos en sistemas?*
9. *¿Tiene conocimientos en inglés?*
10. *¿Qué proyectos educativos tiene? (expectativas a corto, mediano y largo plazo).*

ÁREA LABORAL

1. *¿Hace cuánto trajo la hoja de vida?*
2. *¿Por qué envió la hoja de vida?*
3. *¿Por medio de quién se dio cuenta?*
4. *¿Trabaja actualmente?*
5. *Si a la anterior pregunta responde SI, se le pregunta:*
6. *¿Por qué desea ingresar a esta empresa?*
7. *¿Cuánto es su salario?*
8. *¿Qué sabe de esta empresa?*
9. *Si la respuesta a la pregunta 4 es NO, se le pregunta:*
10. *¿Qué ha hecho en este tiempo? ¿Y hace cuánto que no trabaja?*
11. *¿Qué interés tiene en vincularse con nosotros?*
12. *¿Cuál es su aspiración salarial?*
13. *Hábleme de los sitios donde ha trabajado.*
14. *¿Qué cargo ha desempeñado en cada uno de ellos?*
15. *¿Por qué se retiró?*
16. *¿Cómo era el ambiente de trabajo?*
17. *¿Cómo era la relación con los compañeros de trabajo?*
18. *¿Prefiere trabajar en compañía o sólo?*
19. *¿Ha tenido personal a cargo?*

20. *¿Cómo cree que lo perciben sus colaboradores?*
21. *¿Cómo era la relación con el jefe inmediato?*
22. *Describame a su jefe ideal*
23. *¿Le gusta que le den instrucciones?*
24. *¿Con qué clase de personas le gusta trabajar?*
25. *¿Qué posición asume frente al cambio?*
26. *¿Considera que tiene tacto para relacionarse?*
27. *¿Cómo se ve dentro de 5 años a nivel laboral?*

ÁREA FAMILIAR

1. *¿Dónde vive?*
2. *¿Con quién vive?*
3. *¿Estado civil?*
4. *Si es casado, cómo se llama la esposa, edad. ¿y qué hace?*
5. *¿Tiene hijos?*
6. *¿Cuántos hijos tiene, edad y qué hacen?*
7. *Nombre de los padres y qué hacen.*
8. *¿Tiene hermanos?*
9. *¿Qué hacen, edad?*
10. *Hábleme de su niñez.*
11. *¿Qué actividades realiza con su familia? (recreación)*
12. *¿Qué proyectos tiene con la familia?*
13. *Describame en 5 palabras al papá y con otras 5 a la mamá*

ÁREA PERSONAL

1. *Hábleme de sus cualidades (fortalezas)*
2. *Hábleme de sus debilidades o limitaciones*
3. *¿Cómo lo perciben las personas?*
4. *¿Cómo es su relación con los amigos?*
5. *¿Qué le genera mucha frustración?*
6. *¿Qué deporte práctico?*
7. *Hábleme de su vida (breve resumen). ¿OPCIONAL*
8. *¿Usted fuma?*
9. *¿Consume licor?*
10. *¿Usa gafas?*
11. *¿Sufre de alguna enfermedad?*
12. *¿Alguna vez consumió droga?*

13. *¿Y en el momento consume?*
14. *Usted es feliz?*
15. *¿Para usted qué es la vida?*
16. *¿Considera que ha tenido logros en su vida?*
17. *¿Se considera una persona exitosa?*