

**IMPLEMENTACIÓN DEL OUTPLACEMENT COMO ESTRATEGIA DE
RESPONSABILIDAD ORGANIZACIONAL**



Carlos Andrés Ochoa Castro

Ensayo presentado como requisito para optar al título de:

Especialista en Alta Gerencia

Asesora

Jenny Isabel Moreno N.

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BOGOTÁ, COLOMBIA
SEPTIEMBRE 2017**

Resumen

La pérdida de empleo, es considerada actualmente como un evento vital perturbador y se calcula que cada año son más las personas afectadas. El outplacement es así una solución al problema de disminuir los impactos a todo nivel tanto social, familiar, ambiental la pérdida del empleo a través de una asistencia apropiada y orientada por el departamento de recursos humanos de las organizaciones quienes tienen el deber de generar los acompañamientos necesarios a las personas que por algún motivo quedan sin empleo. Ya en un escenario de RSE (Responsabilidad Social Empresarial) es de vital importancia que las organizaciones tomen el tema con suma seriedad en pro de aportar grandes beneficios tanto para los trabajadores como para la empresa, al prestar un servicio de ayuda para la reinserción en el tan difícil mercado de trabajo, aportando gran satisfacción a los trabajadores y proporcionando así a la empresa una imagen de conciencia con la Responsabilidad Social Corporativa y revirtiendo en el bien social.

Palabras clave. Outplacement, empleo, responsabilidad social empresarial, clima organizacional, recursos humanos.

Abstract

The loss of employment is currently considered a disruptive and life-threatening event and it is estimated that more people are affected each year. The outplacement is thus a solution to the problem of reducing impacts at all levels, social, family and environmental loss of employment through appropriate assistance and oriented by the human resources department of organizations who have the duty to generate the accompaniments People who are unemployed for some reason. Already in a CSR (Corporate Social Responsibility) scenario it is vitally important that organizations take the issue seriously, in order to bring great benefits to both workers and the company, by providing a help service for the reintegration into the workplace. So difficult labor market, bringing great satisfaction to the workers and thus providing the company with an image of conscience with Corporate Social Responsibility and reverting to the social good.

Keywords. Outplacement, employment, corporate social responsibility, organizational climate, human resources.

Introducción

Las diversas situaciones que vive el país, en relación a los movimientos organizacionales necesarios para mantener un equilibrio económico en las empresas, hoy por hoy son motivo de desestabilidad laboral, muchas empresas en los últimos tiempos han empezado procesos de desvinculación masiva que afecta a las comunidad, y que son inherentes a la empresa, un ejemplo de esta situación se vivencia en Ecopetrol, que por la baja en el valor del barril tuvo que empezar un proceso de reducción de personal, otro ejemplo es Ruta del Sol que por problemas administrativos con el gobierno debe suspender sus obras y desvincular más de 500 colaboradores y esas entre los eventos más destacados de desempleo.

Ante esta situación surge una pregunta ¿Cuáles pueden ser los programas que las empresas deben implementar como responsabilidad organizacional, que beneficien a los trabajadores y a los desvinculados en procesos de reducción de personal? Siendo este el punto de partida para el presente ensayo. En la búsqueda de respuesta a esta pregunta se encontró, el outplacement. Una estrategia que las empresas europeas empezaron a implementar y que poco a poco las demás organizaciones fueron tomando como ejemplo para realizar procesos de desvinculación, brindándole a estas personas, herramientas que les permitieran empleo nuevamente en el menor tiempo posible.

Así mismo se realizó una revisión bibliográfica de diversas investigaciones sobre outplacement, encontrando entre ellas universidades como la Universidad Católica de Colombia, quien indago en su investigación sobre las herramientas para el diseño de outplacement, como una técnica de desvinculación asistida para profesionales, al igual la Universidad Nacional Abierta y a Distancia quien se inquietó por investigar sobre el impacto de un programa de desvinculación asistida, sobre el clima organizacional en UCC de Villavicencio, entre otras.

Teniendo estos referentes, surge el planteamiento que se presenta en el presente escrito, después de realizar los abordajes teóricos, se esboza la posibilidad de implementar estos programas como procesos de responsabilidad organizacional, puesto que no dependen de una normativa que direcciona su obligatoriedad como son los programas de RSE. Es por esta razón que su beneficio articulará no solo con la colocación en el menor tiempo posible de los desvinculados, si no que se presenta como un beneficio para el clima laboral de las personas, que

después de un proceso de desvinculación deben continuar trabajando con la incertidumbre de saber si el proceso continuara.

Implementación del outplacement como estrategia de responsabilidad organizacional

Cada vez son más los desafíos que viven las organizaciones en el intento de optimizar las estrategias, para poder sobrevivir a este proceso de recesión económica que atraviesa el país actualmente, el incremento del IVA, la baja del petróleo, el aumento del dólar, las nuevas tecnologías que, al incursionarlas en la industria, ponen en un mejor estatus a la responsabilidad organizacional con referencia a la calidad en general. Estas situaciones han motivado a que las industrias en el afán de ser competentes en el mercado, establezca outsourcing con diversas organizaciones que aporten y sirvan para ampliar su proyección en el mercado; Sin embargo, han tenido que replantearse procesos de reestructuración, recortar áreas y por consiguiente cambio y disminución de personal. En esta medida se puede identificar como estas decisiones que son pensadas para mejorar la productividad de una empresa, ponen cada vez más el empleo y la estabilidad de las personas en un punto crítico, al perder la estabilidad laboral se está afectando directamente a la familia, las comunidades de una región y la economía de un país.

Hoy en día, la vida de una persona esta direccionada por el empleo en el que se desempeña, este le soporta una estabilidad económica y social, permitiéndole alcanzar su autorrealización. En consecuencia, la pérdida del empleo, como lo afirma López Mena (2002, red, pág. 4) cuando ha sido por factores ajenos a su desempeño y su comportamiento, genera en el ser humano un desequilibrio emocional, presentándose enfermedades psicosomáticas en el individuo; como ansiedad, depresión, estrés, acompañados estos síntomas de sentimientos de culpa, baja autoestima y abandono. Así mismo pueden buscar diferentes adicciones que les permitan evadir la realidad que viven, pudiendo llegar al alcoholismo, adicción a las drogas, a los juegos de azar entre otros.

Además hoy en día gran parte de la vida de una persona está condicionada por el trabajo, este aporta tanto la estabilidad económica como social que necesita un individuo para alcanzar su autorrealización, por esto su pérdida, sobre todo por causas ajenas a su voluntad, trae consigo graves consecuencias sobre todo emocionalmente, “la persona sufre de ansiedad, estrés, fuerte daño a la autoestima, sentimientos de culpa, deterioro del auto concepto, depresión, abandono y

progresivamente patologías más severa, como alcoholismo u otro tipo de adicción a drogas, etc” (Márquez, 2002, pág. 4)

Si el servicio outplacement se lleva a cabo con profesionalidad, no hay duda de que puede resolver muy bien el problema de reubicación laboral de casos críticos, como por ejemplo el de empleados con poca iniciativa, o con muchos años trabajando en la misma empresa –y como Antonio Valls (2010), indica en su documento una definición al respecto “por ello poco familiarizados con los avatares de la lucha por un puesto de trabajo-. Además, y esto es válido para toda clase de empleados, probablemente podrán considerar un mayor número de oportunidades de trabajo con ayuda, que en solitario”. (Valls, 2010, pág. 2)

La pérdida del empleo, despidos por reducción o terminación de proyectos, se convierte en un gran generador de ansiedad en el ser humano, trayendo como consecuencia afectaciones en su autoestima, acompañado de sentimientos de culpa, deterioro de su auto concepto y complicaciones psicosomáticas (hipertensión, problemas gástricos, cefaleas, problemas respiratorios). Al mirar al ser humano de manera integral, se puede observar cómo estas complicaciones afectan la salud en general; lo anterior repercute directamente al sistema familiar; los casos más comunes evidencian que cuando es cabeza de hogar quien se queda sin empleo, se generan grandes cambios en su estatus social y en los roles en que se desempeñan, creando alteraciones en el núcleo familiar y por consiguiente, en la comunidad en general. Estas situaciones pueden terminar en una crisis donde algunas veces hasta en suicidios.

Estas situaciones que padece un hombre que ha sido despedido de su trabajo, evidencia otro componente que repercute en la sociedad, puesto que el núcleo familiar, empieza a afectarse, generando: relaciones de pareja disfuncionales, comunicación tensa, relaciones frías y distantes incluso con los hijos, y en el peor de los casos situaciones agresivas, llegando incluso hasta suicidios.

Outplacement sus características y alcances

Importante iniciar con una aproximación al significado de la terminología que de acuerdo a los expertos básicamente está dirigida a una recolocación o reubicación laboral de aquellas personas que han dejado de ser activas en sus labores siendo vital iniciar con este proceso que conlleve a una satisfacción para las partes involucradas cuando finalice el proceso en sí. Sin duda, las organizaciones contemporáneas están alineándose activamente a este tipo de procesos a

través de sus oficinas de recursos humanos quienes diseñan las mejores estrategias para su implementación.

López Mena (2012), realizó varias investigaciones que permitieron identificar acciones que implementaban las organizaciones con el objetivo de minimizar los impactos generados en los procesos de desvinculación laboral, es allí cuando surge el término de outplacement, como una estrategia de apoyo y orientación, que tiene como fin brindar nuevas herramientas que faciliten la búsqueda de un nuevo empleo y reduzcan el tiempo que se pueda estar desempleado. Los estudios de López, han permitido considerar la desvinculación o despido como parte de una etapa profesional que está determinada por condiciones sociales, económicas y ambientales.

Sin embargo, desde otra perspectiva, la desvinculación asistida puede ser una herramienta que permita a las personas desvinculadas no solo profesionales, sino de otros rangos, capacitarse en nuevas habilidades y conocimientos que enriquezcan su experiencia y que haga de su hoja de vida, un punto de interés para las empresas que se encuentra reclutando personal.

El desempleo o la pérdida de empleo produce, “entre otras, respuestas de ansiedad fuerte daño de autoestima, sentimientos de culpa, deterioro de autoconcepto, síntomas psicósomáticos, hipertensión, tensión, depresión, abandono y posiblemente patología más severa, tales como alcoholismo u otro tipo de adicción a drogas” (López Mena, 1997, pág. 4) La estrategia del outplacement se implementa cuando una empresa apoya la situación laboral que mantiene con un empleado y decide, vincularlo en un programa específico diseñado para que le brinde las estrategias necesarias para que el individuo logre reincorporarse de la mejor manera posible al mundo laboral.

Debido a estas situaciones se hace necesario identificar los aspectos relevantes del outplacement y como se puede proyectar al interior de las empresas como programa de responsabilidad organizacional, logrando un beneficio recíproco, apoyando la organización en el proceso de reubicación a los empleados que se han destacado por su excelente desempeño como aquellos empleados que han permanecido por muchos años en la entidad, todos ellos merecen una atención personalizada y objetiva que permita la satisfacción de sus necesidades primarias.

Con esto se generaría un clima de confort dentro de los colaboradores que quedan laborando, minimizando afectaciones en la productividad. Hoy la desvinculación programada es un proceso integrado a las políticas de recursos humanos, tal como lo es la selección y vinculación de personal y como proceso tiene ciertas etapas de implementación a saber:

Etapas de implementación Outplacemente



Figura: Personal del autor.

El diagnóstico, está encaminado a realizar un análisis de la situación a trabajar, allí se pueden diseñar los objetivos y el alcance del programa, paralelamente se focalizan los posibles candidatos a desvincular, planificándose en general el programa.

La Intervención, “Esta etapa busca determinar las necesidades de capacitación de los individuos a través de pruebas psicométricas, mediante su aplicación se pueden determinar las fortalezas, competencias y habilidades del candidato” (Lopez, 2001, pág. 3)

Preparación, ya cuando se identifica al individuo y se conoce mucho más del como persona, prosigue un plan importante de determinar competencias atractivas que le permitan un mercadeo personal para así tener herramientas de lanzarlo a un mercado laboral competitivo.

La implementación, se trata de desarrollar un plan individual de rediseño de carrera o potencialización, estableciendo si el individuo puede crear su propio negocio, si existe la posibilidad de que siga trabajando con la misma empresa, pero mediante outsourcing o cuáles son los mejores perfiles de empleo que puede explotar.

La retroalimentación, Una vez que el individuo se ha empleado nuevamente, ya sea de forma independiente o a través de una empresa, se procede a evaluar conjuntamente el programa y a examinar cada experiencia para determinar cómo y en que mejorar.

Outplacement

El outplacement actúa sobre diversos campos para tener éxito en la reorientación del trabajador, brindando asistencia psicológica, contribuyendo a establecer nuevos objetivos y desarrollando evaluaciones en conjunto con el individuo. Incluso el outplacement puede implicar el acceso a soportes materiales, como una oficina o equipamiento informático a disposición de la persona que recibe la asistencia. Teniendo en cuenta estas características, es importante que las empresas dispongan de un espacio físico y de los profesionales que apoyen y le den un status y seriedad al programa.

El Outplacement se define fundamentalmente por su objetivo. Es el servicio prestado por un consultor especializado dirigido a orientar a las compañías en la gestión de los planes de reestructuración y a facilitar la reorientación laboral de los profesionales (candidatos) que han perdido su puesto de trabajo como consecuencia de esta decisión empresarial. El Outplacement es un costo más que asume la compañía inmersa en un proceso de reestructuración o de negociación de un despido por causas no disciplinarias. (LLano, 2014)

Sin embargo, el Outplacement desde sus inicios fue enfocado hacia el exterior de la organización, es decir proyectar las contribuciones de implementación como un factor que favorecerá a los empleados desvinculados, las investigaciones realizadas por diferentes Universidades (Universidad de Chile en 2002, Universidad Complutense, Madrid en 1995, Universidad Abierta y a Distancia, UNAD Colombia en 2013, Universidad Católica de Colombia en 2014), evidencian en sus resultados, que, estos procesos también afectan al interior de la organización.

Específicamente la Universidad católica quien en el 2013, oriento su investigación en la UCC de Villavicencio, a identificar el impacto que causa el programa de desvinculación laboral asistida sobre el clima organizacional, tomando como punto de inicio la elaboración de un diagnostico organizacional que mostraba los procesos implementados por el departamento de recurso humano a los largo del tiempo; así mismo argumento una serie de teorías relacionadas con la los factores que están generando malestar en los funcionarios y en el bienestar laboral con las posibles implicaciones.

Al analizar los resultados de esta investigación identificando que las personas que siguen laborando una vez inician proceso de reestructuración, o desvinculación sin justa causa, inician un proceso de incertidumbre puesto que existe la pregunta ¿seré yo el siguiente?, esto afectara directamente su desempeño puesto que gastara más tiempo pensando cómo evitarlo, se generarán temores y desconcentración, entorpeciendo el clima laboral y por consiguiente la productividad de la empresa.

Al consolidar la información teórica, con los resultado de las investigaciones de las universidades enunciadas anteriormente, se podría plantear ajustes en el desarrollo del outplacement, y así promover múltiples beneficios corporativos, logrando que en el relacionamiento de sus estructuras internas se mantenga una imagen positiva de la empresa, incorporando en este proceso al sindicato, lo cual evitara a futuro: temas de demandas, una aceptación positiva de las indemnizaciones, y un compromiso ético-social por parte de la empresa que realmente está interesada en ayudar a las personas desvinculadas frente al mercado de empleo.

Siendo uno de los fines del Outplacement el facilitar la reinserción de la persona en el mercado laboral. De este modo, el ex empleado puede conseguir un nuevo trabajo de manera más rápida, y la empresa no ve afectada su imagen por posibles comentarios negativos de las personas que por alguna circunstancia perdió el empleo, es decir, la persona desvinculada por medio del outplacement, inicia un proceso de evaluación de sus capacidades, habilidades, destrezas, conocimiento, que desde su experiencia puede hacerlo más atractivo en el mercado laboral.

Esto le permitirá un proceso de aceptación individual que, si la personas lo hace a conciencia le va a beneficiar en todos los aspectos de su vida y su impacto se verá reflejado en cambios positivos y constructivos, y ajustes que realizará para conseguir un nuevo trabajo en el menor tiempo posible. Esta herramienta como aliado estratégico de las organizaciones, provee a la persona, estrategias hacia la solución de problemas y dificultades que se presentan con la desvinculación; “siendo una opción de apoyo, que facilita la transacción durante periodos en los que cesa la actividad laboral, contribuyendo a demás a la disminución de consecuencias negativas del despido, que son experimentadas por la organización” (Guerrero, 2012, pág. 2)

Hasta el momento las empresas que implementan el outplacement para reestructuración o recorte de nómina, buscan una empresa externa que se encarga de brindar la asistencia al

trabajador. La ayuda al ejecutivo por parte del outplacement incluso se puede extender un tiempo después de que la persona haya conseguido un nuevo empleo. Diferentes autores coinciden en manifestar que es importante realizar una recopilación de pasos que presenta como los principios del outplacement, teniendo en cuenta la metodología usada actualmente asegura la recolocación externa de una persona en condiciones óptimas de enfoque y de rapidez, sin embargo, hace la salvedad que el participante debe percibir el programa como una etapa de la vida profesional que lo beneficiará, si lo realiza a conciencia con disciplina y compromiso.

Antecedentes

A pesar que los programas de outplacement en su mayoría establecen como objetivo común, ayudar al personal que sufre la desvinculación, contribuir a disminuir al mínimo posible la duración del período de paro o cesante del desvinculado, procurar que la desvinculación sea percibida por el afectado como un desafío y una nueva oportunidad, más que como un quiebre o una desgracia. Evaluar y facilitar medios a los trabajadores desvinculados para su reinserción o reconversión laboral o su autoempleo de acuerdo a sus capacidades. Mejorar la calidad de vida durante la jubilación y disminuir el temor a la jubilación anticipada. Es importante hacer énfasis en que el proceso de outplacement esta direccionado también por la voluntad y el interés que cada individuo le imprima al proceso.

Existen algunos autores como Rousseau y Robinson (2010) que convergen en sus planteamientos, colocando al individuo en un proceso de introspección que le permitirá identificar sus propios recursos, su dinamismo e iniciativa, tanto motivaciones, como el tiempo que reconocerá e identificará sus cualidades potenciales que lo identificaran como excelente candidato para un cargo en un mercado laboral. Una vez terminada la introspección el profesional deberá construir un plan de acción con sus herramientas y técnicas para llevarlo a cabo, este plan será el resultado de la coevaluación con su consultor y del conjunto de colaboradores susceptibles de aportarle asesoramiento.

Una de las organizaciones que nació como respuesta a este tipo de necesidades de transformación fue Human Transition Management (HTM), empresa que desde 1997 inició sus operaciones en Colombia y en poco tiempo se convirtió en corresponsal nacional de la firma multinacional Right Managment Consultans, especialista en desvinculación laboral asistida. Es necesario fortalecer e implementar una cultura organizacional permanente para

enfrentar el cambio, lo cual facilitará realizar un buen proceso de desvinculación. (Castro, 2013)

También se plantea objetivos relacionados con la empresa convirtiéndose este en un proceso administrativo integral, las personas encargadas de efectuar el despido también reciben el apoyo y la orientación en la realización de su tarea, desarrollando en forma completa la gestión de los Recursos Humanos en la empresa. Los empleados que se quedan evalúan a su empresa según el trato que se les da a sus colegas, así pues, depende del proceso de despidos la percepción de los empleados podrá verse favorecida o por el contrario desmotiva, y por consiguiente el clima laboral se verá influenciado por dichas percepciones.

Modelos de outplacement

Muchas organizaciones desde hace más de una década vienen implementando modelos importantes de asistencia de retiro asistido a sus empleados que han cumplido con las metas, ya sean estas con el techo de años laborados como es el caso de las Fuerzas Militares, sus departamentos de recursos humanos han diseñado modelos acordes para colocar a sus hombres que cumplieron con más de veinte años de servicio y que de acuerdo a los perfiles y objetivos de estas instituciones no ven viable sus hojas de vida.

“El despido, desvinculación o cualquiera que sea el nombre que tome la salida de un individuo de la empresa, genera en el trabajador estrés y un conjunto de emociones negativas como resultado del campo de incertidumbre acerca de su futuro” (Asela, 2014, pág. 19) plantea como la aplicación del outplacement puede exponerse en dos modelos de trabajo, sus diferencias se establecen según quien realice el proceso de desvinculación, es decir si es realizada por profesionales directos de la empresa, o por el contrario se contrata un externo que realice la consultoría.

Programa de Outplacement

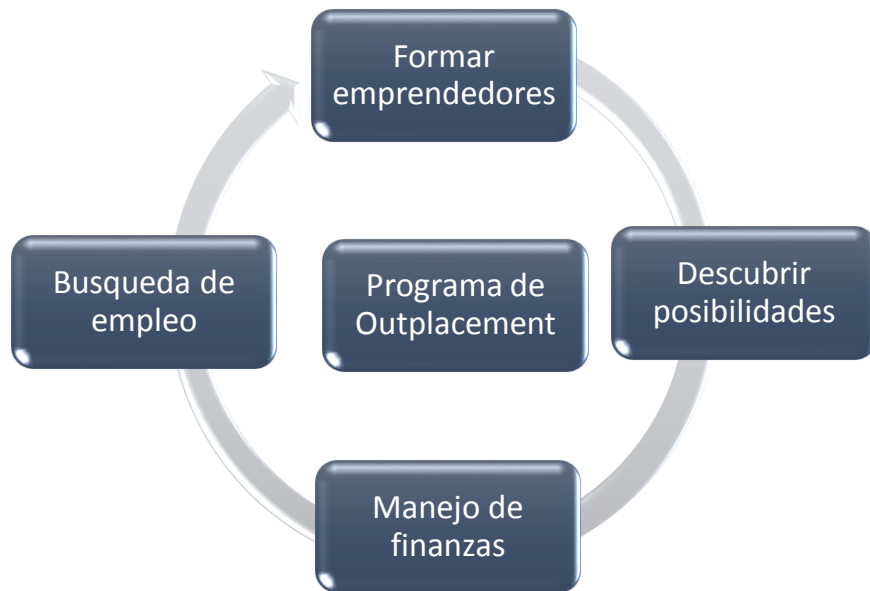


Figura: Personal del autor

Un primer modelo se propone un trabajo interno, el cual se establece y se desarrolla con las personas de la organización, en este, el psicólogo del área de recursos humanos realiza una entrevista general con el empleado que va a ser desvinculado, le plantea una serie de consejos y finaliza con una orientación para la campaña de búsqueda de un nuevo empleo, analizando este modelo se puede observar que la intención es realizar el apoyo utilizando los recursos de la organización, minimizando los costos de consultoras externas, sin embargo sería una situación contradictoria entre quien despide y, a la vez aconseja, lo que terminaría afectando la credibilidad del proceso, pero no necesariamente, depende fundamentalmente de la forma como se haga.

Además, “puede plantearse un razonable temor a la escasa confidencialidad sobre la información referida al desvinculado y cierta resistencia por parte de los ejecutivos a ser aconsejados por miembros del grupo que, en algún momento previo, dirigían o tenían relación” (Rebai, 2006)

El segundo un modelo de trabajo externo, el cual inicia con la búsqueda de un equipo de especialistas externos quienes son expertos en el desarrollo y reconstitución del auto concepto y la autoestima, asesoramiento para la transición, evaluación de potencial, desarrollo de objetivos laborales y conducción de una campaña de búsqueda de empleo.

De acuerdo con los estudios realizados por el psicólogo Claudio Orellana menciona en alguno de sus trabajos importantes que “el perder el trabajo es un factor de alto impacto emocional, dado que compromete tanto la proyección laboral, la estabilidad económica y en algunos casos la autoestima de la persona” (Hernandez, 2016) Es decir la persona desvinculada de una empresa se enfrenta a un duro proceso de ajuste personal, que debe orientar de la mejor manera para la nueva búsqueda, esto no solo afecta al desvinculado, el trabajador que continua en su labor, tiende a generar sentimientos de ansiedad, angustia y preocupación, por temor a ser el siguiente, afectando así, su motivación, el relacionamiento con sus compañeros, y por consiguiente afecta el clima laboral.

Sin embargo, el autor manifiesta que otro factor que interviene en las afectaciones que se pueden generar con la desvinculación al interior de la empresa con los trabajadores que continúan, tiene que ver con la previsibilidad del evento, es decir si ya han existido con anterioridad despidos, o se tiene conocimiento de un proceso de mal cierre financiera, los trabajadores saben que en cualquier momento se enfrentarán al despido, lo que les ha permitido organizarse ideas para afrontar nuevos proyectos, que no es lo mismo a enfrentarse a procesos de desvinculación repentinos de los cuales nadie tenía conocimiento.

Es en este punto donde los programas de Outplacement, se muestran como una nueva tendencia que respalda a las compañías en el manejo de estos temas, con un objetivo real que es minimizar la baja en la productividad de las personas que quedan laborando, manteniendo una relación basada en la confianza, que permita una comunicación interna constante entre los empleados y directivos. Es fundamental mantenerlos informados sobre las acciones de mejora y control de los procesos, disminuyendo los malos comentarios generados por el desconocimiento, Así mismo cuando existe previsión del evento, y sus causas se deben a factores externos a su desempeño, generará en ellos un lazo de compromiso que se verá reflejado en sus quehaceres diarios buscando así mejorar las condiciones de la empresa para evitar futuras desvinculaciones. Por otra parte, busca minimizar los malos comentarios y publicidad negativa de la empresa en el medio, los cuales pueden ser generados por las personas que han sido despedidas.

Beneficios e impacto del outplacement

El resultado del Outplacement está medido fundamentalmente por el nivel de satisfacción del trabajador con la proyección de desarrollo profesional que el proceso le facilitó. Esto implica que no necesariamente las condiciones en las que se coloca en el mercado sean las que el trabajador tenía antes; sin embargo, le permiten una “reinención” de su desarrollo de carrera. Dado lo anterior, es fundamental la generación de expectativas basadas en la evidencia respecto de lo que efectivamente puede suceder. Se debe trabajar la actitud frente al cambio, el manejo y sensibilidad al cambio.

Con todo lo expuesto, la forma en que cada persona viva un proceso de desvinculación, dependerá principalmente de la forma en que estructura cognitiva y emocionalmente su vida, una persona que pone el control en sí mismo, y se percibe como un agente activo de cambio, puede que se vea fortalecido de una situación como esta. Es esto lo que buscan y trabajan los procesos de coaching.

Estas situaciones están reguladas también por el momento en el que se dé y las características del ex -empleado, no es lo mismo desvincular a un adulto joven que está iniciando su proyección profesional y está en un continuo aprendizaje, a un adulto mayor que ha establecido sus condiciones de vida partiendo de la remuneración que obtiene del trabajo, es decir la percepción de la desvinculación impactara más al joven precisamente por la proyección que este genera en su mente en dicha entidad. A su vez en el adulto joven lo ve como una oportunidad de mejorar sus condiciones y buscara nuevas oportunidades que le permitan adquirir nuevos desafíos y destrezas. Mientras que el adulto mayor tendrá resistencia al cambio y se sentirá temeroso frente al nuevo proceso, puesto que sus responsabilidades y obligaciones adquiridas le generan mayor ansiedad frente a este nuevo proceso. De igual manera la edad también se convierte en factor importante de preocupación y temor.

Planteamiento desde la perspectiva de la responsabilidad organizacional

La Responsabilidad Organizacional

Las organizaciones actualmente están motivadas a integrar nuevas tendencias dentro de sus políticas corporativas, generando nuevos escenarios, que la empresa va adaptando y que van más allá de intereses legales, esto convierte sus planteamientos en una propuesta de gobierno corporativo.

Cuando hablamos de ‘grupos de interés’ o de ‘partes interesadas’, nos referimos a las personas o grupos de personas que tienen impacto en, o se ven afectados por, las actividades, los productos o los servicios de una empresa (u otra organización). Establecer un compromiso (engagement) con los grupos de interés supone una variedad de acciones y esfuerzos para comprender e involucrar a estos grupos en las actividades y la toma de decisiones de una compañía. (Strandberg, 2010)

Los conceptos vinculados a las compañías suponen para las organizaciones una primera aproximación a este espacio "responsable" definido para las empresas y, sobre todo, la apuesta por la creación de una estrategia de satisfacción de las demandas de los grupos de interés y de comunicación con los mismos, orientando siempre sus acciones al compromiso con la productividad, a la motivación y al clima organizacional.

Entonces la responsabilidad organizacional, está orientada a contribuir de manera voluntaria al mejoramiento del entorno de la organización y sus colaboradores, con el interés de enriquecer el crecimiento organizacional y mantener la productividad, para ello debe propender por el bienestar y estabilidad de su recurso humano, a diferencia de la RSE, es de carácter voluntario, en cambio la RSE es de carácter obligatorio, es una manera de lograr que las empresas reinvierten en las comunidades que se están viendo afectadas por la actividad que le empresa desarrolla y por la cual está recibiendo un lucro, por esta razón cada proyecto debe destinar de sus ganancias un presupuesto para reinversión.

En el desarrollo de este ensayo se ha realizado un abordaje desde el outplacement como una propuesta innovadora, sin embargo, se debe tener en cuenta que para ser implementado como un programa de responsabilidad organizacional se debe tener presente dos conceptos que se convierten en factores fundamentales en el comportamiento de una organización que son: el clima y cultura organizacional.

“El clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas” (Ramirez, 2012) El clima está conformado por el ambiente físico, las características estructurales de la organización, el ambiente social, las características personales de sus integrantes y el comportamiento organizacional.

Como se puede observar estos componentes son la interacción entre las personas y la organización; y el clima estará regulado por la percepción que los trabajadores generan sobre dicha relación. Teniendo en cuenta lo anterior, si dentro de la responsabilidad organizacional es implementado programas que propendan por el bienestar de sus trabajadores y sus ex - trabajadores como es el outplacement, su clima va a estar influenciado por los alcances de este programa y todos los programas de bienestar con que cuenta la empresa.

En la organización cuando se habla de contexto organizacional necesariamente se refiere a varios aspectos importantes, uno de ellos a la administración de personal siendo el hombre fundamental para la construcción viable para la obtención de los resultados que esperan las organizaciones. La idea de satisfacción laboral a nivel organización no se aplica a pagar los mejores salarios o acondicionar de manera soñada el puesto de trabajo de una persona, la misión es generar un ambiente de comportamiento organizacional más allá, mostrando la entereza de conseguir y conservar los empleados valiosos, aquellos que denuestan en mayor desempeño.

El clima organizacional se establece como base para ese patrón de conductas, valores y creencias que construyen sus integrantes y se convierten en la cultura organizacional de la empresa, en general la cultura contempla un sistema de significados que sus miembros comparten entre sí, y que diferencian una organización de otra, ya que están conformadas por sus creencias, mitos, conductas, valores y estrategias que se han establecido entre la organización y el rol que ellos desempeñan dentro de la misma.

Con la siguiente grafica podemos manifestar como administramos a nuestro personal de la manera más sencilla, buscando siempre la satisfacción de nuestros colaboradores, siendo esto influenciado para una satisfacción plena laboral, así:

Satisfacción laboral



Figura: Personal del autor

Teniendo en cuenta lo anterior la cultura puede convertirse en un factor facilitador o por el contrario generar resistencia en la solución de los problemas que se presente en la organización, como sería el caso de las desvinculaciones. “Si dentro de la cultura se ha establecido un sistema de comunicación basado en la confianza, en la información constante, el proceso de outplacement será interpretado por sus trabajadores como un compromiso de la organización por el bienestar de sus colaboradores” (Castillo, 2000)

Para que un ambiente laboral sea percibido por sus trabajadores como fuente de bienestar, debe existir un clima que estimule la exclusión de sentimientos y actitudes negativas hacia la organización o hacia algunos de sus miembros, por esta razón es de importancia mantener dentro de las estructuras organizacionales, programas que evidencien el esfuerzo y la preocupación por parte de la empresa en las necesidades y situaciones de conflicto que se generen dentro de sus empleados y en sus entornos empresariales.

Propuesta de intervención

Después de haber contextualizado el outplacement como una estrategia de responsabilidad organizacional y analizando la situación actual del país, se muestra una propuesta de programa desde un aporte personal enfocando a la estrategia en dos poblaciones. Un primer grupo de beneficiarios, serían los empleados que se encuentran próximos a la jubilación, y que no están preparados para una vida sedentaria, y otro grupo sería los desvinculados por reestructuración, recorte de personal o sin justa causa, que lleven más de 5 años de vinculación con la empresa.

Desde este planteamiento los primeros iniciarían con una primera fase de coevaluación que les permita realizar un proceso de introspección en aras de encontrar esas situaciones personales que puedan llegar a convertirse en un factor adicional en el momento de la jubilación que por obvias circunstancias traen efectos en las personas y más aún cuando fueron altamente productivas. Así mismo la empresa con un tiempo de anticipación no mayor a un año, podrá generar capacitaciones que le permitan re direccionar sus competencias si estas lo requieren o por el contrario buscar nuevas fuentes de ingreso por medio de unidades de emprendimiento, este programa deberá ser contemplado como política organizacional, puede ser implementado por consultoras externas que garanticen la credibilidad y la confidencialidad del proceso, o un departamento de apoyo creado por la empresa que solo se dedique a este proceso dándole credibilidad a su rol.

La desvinculación laboral asistida (outplacement), tiene una historia de más de sesenta años en la actualidad. Sus primeras manifestaciones se destacan en el trabajo de psicólogos industriales en el desarrollo de diversas estrategias y actividades de apoyo y orientación destinadas a facilitar la búsqueda inteligente de un nuevo empleo para las personas despedidas. (Bernal, 2015, pág. 21)

Este grupo de beneficiarios para outplacement, podrían ser la fuerza pública (policías, militares, armadas, fuera aérea), funcionarios públicos docentes, trabajadores del sector privado que se han desempeñado en cargos que son propios de la compañía y que no tiene mucha demanda en el mercado laboral. Mediante este programa de desvinculación asistida, se tendría dos tareas, la primera desarrollar en los ex -empleados nuevas competencias de acuerdo con sus habilidades, por medio de formaciones que le permiten explorar nuevas líneas de desarrollo laboral, así mismo garantizar que la percepción de la empresa por las personas y familias que participen del programa será de gratitud y fidelización así ya no estén en ella.

Por otra parte, la empresa será un referente a seguir por parte de las demás organizaciones del mercado, y para los empleados que quedan laborando será un sentimiento de tranquilidad frente a este proceso. En conclusión, los beneficios del outplacement son para todos, siempre y cuando existan normas y leyes claras que dinamicen e implanten los nuevos escenarios para el outplacement, puesto que sería un costo alto que la empresa tendría que disponer para realizar el programa, de igual manera el Estado también se vería beneficiado, por que con esto se podría disminuir el porcentaje de enfermedad mental y física en los jubilados que se convierten en un factor de desequilibrio en la comunidad y problema social para el país.

El otro grupo de beneficiarios sería el conformado por esos empleados que llevan más de 5 años laborando en la empresa y que son despedidos por recorte, cierre de áreas o reestructuración. Este grupo también se debe trabajar en su proceso interno un poco más profundo porque, después de un cierto tiempo realizando el mismo trabajo se entra en una rutina que lo lleva a mantenerse en su zona de confort y que al enfrentarse a nuevas experiencias lo podría perturbar y aun siendo un excelente trabajador podría verse afectado su desempeño.

Es aquí cuando el proceso de desvinculación asistida centrara sus actividades en la reorientación del trabajador, brindando asistencia psicológica y contribuyendo a establecer nuevos objetivos, desarrollando nuevas estrategias para que el empleado desvinculado trabaja de manera individual o con vinculación en otra empresa.

Aquí entra en juego otro elemento importante, el marketing personal, es decir diseñar un Método de presentación con sus propios objetivos, desarrollando un plan de acción para poder alcanzarlos y un componente de revisión para verificar que se cumplen. Cuando se habla de marketing personal se hace referencia a como agregar valor al perfil laboral ya existente, es generar una estrategia para ser atractivos en el mercado laboral, organizando la imagen que se proyecta, realzando las habilidades, conocimientos o logros concretos del trabajador. Por último, se podrían plantear convenios con universidades y centros de formación para el trabajo, que brinden capacitaciones necesarias para complementar las competencias actuales y las que el mercado laboral requiere.

Philip Kotler (2004), experto en marketing personal nos menciona diez pecados capitales del marketing, los cuales por lo general fracasan precisamente por el afán de posicionarse en un campo de alta competitividad, para asumir una postura proactiva al tema indica que es de vital importancia que los diferentes estrategias conozcas los cambios actuales y las necesidades reales

de los usuarios finales, quienes a la postre serán los que califiquen el producto o servicio. (Kotler, 2004)

Dentro de las alternativas para las poblaciones beneficiarias, se encuentran también las unidades productivas de negocio, las cuales deben ser tenidas en cuenta dentro del proceso de outplacement. Existen profesiones que puede desempeñarse laboralmente como asesores y consultores, dependiendo del perfil y las capacidades de las personas, puesto que, si estas últimas no son favorables, por el contrario, se genera una situación de angustia mayor con sentimiento de frustración y malestar.

Esta sensación la direccionará al programa y por consiguiente a la empresa, con el ánimo de asistir con profesionales en la materia que guíen y direccionen las ideas de aquellos que desean incursionar como independientes en mercados altamente competitivos. La implementación de este programa tiene un efecto positivo dentro de los empleados que continúan en la organización, ya que se genera relaciones de confianza, respeto y apoyo, lo cual repercute de manera directa en el buen clima de la empresa. A continuación, se mostrará la mejor manera de integrar el outplacement garantizando una satisfacción para las partes involucradas, así:

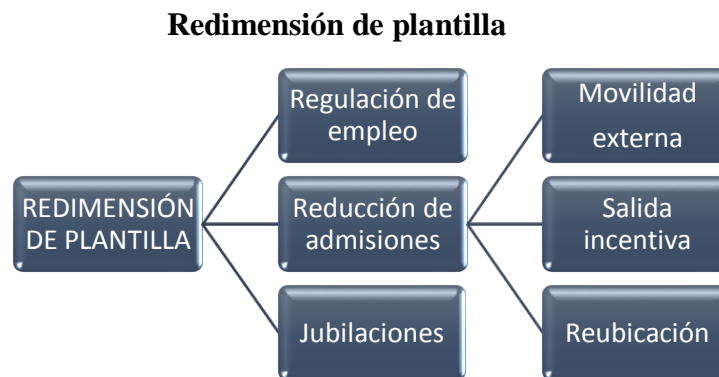


Figura: Personal del autor

El Outplacement es un servicio que la empresa puede prestar a sus empleados desde una perspectiva estratégica de los Recursos Humanos. “Aporta grandes beneficios tanto para los trabajadores como para la empresa, al prestar un servicio de ayuda para la reinserción en el tan difícil mercado de trabajo, aportando gran satisfacción a los trabajadores y proporcionando así a la empresa” (González, 2015, pág. 4) una imagen de conciencia con la Responsabilidad Social Corporativa y revirtiendo en el bien social.

Conclusiones

Después de realizar todo este abordaje conceptual del outplacement, se puede evidenciar la necesidad de implementar en las organizaciones programas de apoyo, orientación y entrenamiento que permitan convertir la desvinculación en una oportunidad de crecimiento y de fortalecimiento en las competencias y habilidades ya adquiridas en el desarrollo de su ejercicio laboral. Obteniendo como resultado nuevas competencias que le permitan enfrentarse a las nuevas tendencias del mercado laboral.

Aunque el outplacement tiene unas características muy puntuales, existen diversas estrategias que se pueden implementar y así atender a las personas que van a ser desvinculadas, y/o a las que su tiempo de jubilación está por llegar, cada individuo que participe en estos programa debe tener un compromiso y una motivación personal, que le permita ver estos espacios como oportunidad, y así pueda realizar con disciplina los ajustes que desde la asesoría serán direccionados, para que se puedan obtener resultados exitosos

Se recomienda generar desde la ley alguna normativa frente a estos programas sería de gran apoyo, ya que las empresas los deberán implementar como obligatoriedad y su cumplimiento sería por estricta norma. Sin embargo, el proceso sería más enriquecedor si a esa normativa le acompañara un proceso de sensibilización para que así los empresarios tuvieran conciencia y conocimiento de las afectaciones que trae la desvinculación, asumiendo el valor generado por el programa de outplacement como una contribución al desarrollo de la sociedad.

Una persona que asuma de manera íntegra el proceso reconociendo sus tareas y poniendo de su parte, vivenciara en el outplacement una manera de encontrar un empleo acorde a sus características y nuevas capacidades, el cambio como algo significativo para él. El crecimiento se verá reflejado en su ser interior, en el trabajo individual psicológico que haya podido realizar a conciencia y con la convicción de mejorar en todos los aspectos de su vida.

El outplacement o desvinculación asistida se entiende como un programa con una metodología y técnicas propias que identifican en las características del individuo y del mercado laboral una oportunidad de mejora no solo para el individuo, si no para empresa. Teniendo en cuenta que el recurso humano se convierte en un factor diferenciador para alcanzar el éxito de una empresa.

Bibliografía

- Asela, A. E. (2014). <http://biblioteca.unitecnologica.edu.co>. Obtenido de <https://goo.gl/szwCZD>
- Bernal, L. V. (2015). <http://repository.uniminuto.edu:8080>. Obtenido de <https://goo.gl/v8aKKq>
- Castillo, C. (5 de diciembre de 2000). <http://www.rppnet.com.ar>. Obtenido de <https://goo.gl/0S5FDa>
- Castro, C. M. (2013). <http://stadium.unad.edu.co/>. Obtenido de <https://goo.gl/VAdK3t>
- González, P. M. (2015). uvadoc.uva.es. Obtenido de <https://goo.gl/Zr8JGv>
- Guerrero, M. E. (2012). intellectum.unisabana.edu.co. Obtenido de <https://goo.gl/11m2zn>
- Hernandez, N. (6 de diciembre de 2016). www.guioteca.com. Obtenido de <https://goo.gl/xSLHP8>
- Kotler, P. (2004). Los 10 pecados capitales del marketing. *Ten Deadly Marketing Sins*.
- LLano, P. (2014). <http://files.patricia-llano.webnode.es>. Obtenido de <https://goo.gl/fqdZnc>
- López Mena, L. (1997). <http://www.revistapsicologia.uchile.cl>. Obtenido de <https://goo.gl/uzd6aA>
- Lopez, C. (20 de noviembre de 2001). www.gestiopolis.com/. Obtenido de <https://goo.gl/R7yWNv>
- Márquez, M. E. (2002). <http://repositorio.uchile.cl>. Obtenido de <https://goo.gl/1wqwyx>
- Ramirez, M. G. (2012). <http://www.eumed.net>. Obtenido de <https://goo.gl/23X4X9>
- Rebai, F. (noviembre de 2006). <http://www.redalyc.org>. Obtenido de <https://goo.gl/0njmS4>
- Strandberg, L. (marzo de 2010). <http://www.iese.edu>. Obtenido de <https://goo.gl/Sgc78R>
- Valls, A. (2010). <http://www.antoniovalls.com/>. Obtenido de <https://goo.gl/Gt8XjB>