

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE
GUATEMALA

Facultad de Ciencias Sociales

Departamento de Psicología

Consejería de carrera dirigida a empleados desvinculados de
empresas guatemaltecas, *Outplacement*: un estudio descriptivo.

Andrea Beatriz de la Soledad del Valle Girón

Guatemala
2009

Consejería de carrera dirigida a empleados desvinculados de empresas guatemaltecas, *Outplacement*: un estudio descriptivo.

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

Facultad de Ciencias Sociales

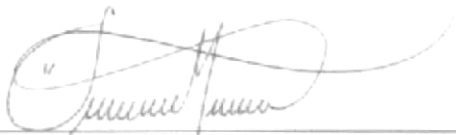
Departamento de Psicología

Consejería de carrera dirigida a empleados desvinculados de
empresas guatemaltecas, *Outplacement*: un estudio descriptivo.

Trabajo de Graduación presentado por
Andrea Beatriz de la Soledad del Valle Girón
para optar al grado académico de Licenciada en Psicología

Guatemala
2009

Vo. Bo. :

(f) 

(MA. Jenbli Julissa Miranda)

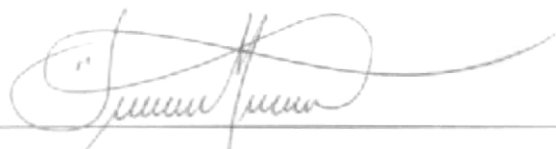
Tribunal Examinador:

(f) 

(MSc. Claudia Garcia de la Cadena)

(f) 

(MA. Anaite Valle de Herrarte)

(f) 

(MA. Jenbli Julissa Miranda)

Fecha de aprobación: Guatemala 3 Diciembre de 2009.

PREFACIO

El *Outplacement* (consejería de carrera dirigida a empleados desvinculados de empresas guatemaltecas), es un tema poco estudiado en Latinoamérica, y en Guatemala es un servicio relativamente poco conocido. Es por ello, que este trabajo de investigación, a través de estudios de caso, brinda información valiosa tanto para las empresas guatemaltecas que solicitan el servicio, como para aquellas que lo ofrecen. Se agradece a los ocho colaboradores que estuvieron de acuerdo en participar en el estudio. Estas personas a pesar de sus ocupaciones, permitieron realizar un estudio novedoso que puede servir de base para generar nuevas ideas de investigación en esta rama.

La idea de realizar mi tesis sobre este tema fue debido a que en Guatemala se han hecho comunes las desvinculaciones masivas y por lo tanto es necesario que este tipo de programas se impartan de la mejor manera posible, acomodándose a la realidad nacional. Durante la realización de este trabajo, sufrí de una desvinculación grupal, lo cual me ayudó a percibir desde otro punto de vista la necesidad y las áreas de oportunidad de este tipo de programas. Pude experimentar las etapas de duelo y la necesidad de una orientación sobre el rumbo de mi carrera. Por lo cual la tesis se convirtió en un tema personal, que deseaba hacer de la mejor manera posible para que a través de la información recabada, los guatemaltecos que pasamos por una experiencia como ésta, podamos optar por programas de *Outplacement* (consejería de carrera dirigida a empleados desvinculados de empresas guatemaltecas) de calidad.

ÍNDICE

	Página
PREFACIO	vi
LISTA DE TABLAS	ix
LISTA DE GRÁFICAS	xi
RESUMEN	xii
Capítulos	
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	3
A. Antecedentes	3
B. Trabajo	5
C. Desempleo	6
D. Modelo de transición de Hopson y Adam	6
E. Consejería de carrera	7
F. <i>Outplacement</i>	16
III. MARCO METODOLÓGICO	24
A. Objetivos	24
B. Participantes	24
C. Diseño	25
D. Instrumentos	25
E. Procedimiento	26
F. Análisis de resultados	27
G. Limitaciones	27
H. Alcances	28
IV. RESULTADOS	29
A. Estudio de casos.....	29
B. Encuestas.....	48
C. Comparación de resultados de ambos instrumentos.....	54
V. DISCUSIÓN	56
VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	61

VII.	BIBLIOGRAFÍA	64
VIII.	APÉNDICE	67
	A. Instrumentos	68
	B. Respuestas resumidas de entrevistas por pregunta	73
	C. Ejemplo de primera sesión de entrevista profunda, transcrita.....	93

LISTA DE TABLAS

Tabla		Página
1.	Año de implementación de los programas.....	29
2.	Último programa implementado	30
3.	Organizaciones que solicitan el programa.....	30
4.	Razones de implementación del programa	31
5.	Tipo de programas más utilizados	31
6.	Características de los programas de <i>Outplacement</i> individual.....	32
7.	Características de los programas de <i>Outplacement</i> grupal.....	34
8.	Características de los programas de <i>Outplacement</i> mixto.....	35
9.	Aspectos relevantes sobre los programas de <i>Outplacement</i>	36
10.	Variación entre tipos de programas por etapas.....	37
11.	Programa con mayor grado de dificultad de implementación.....	37
12.	Retos de implementación de programas de <i>Outplacement</i>	38
13.	Temas más solicitados en fase de entrenamiento.....	39
14.	Departamento de organización que solicita el programa más involucrado.....	39
15.	Participación de empresas en el programa de <i>Outplacement</i>	40
16.	Reacción de empleados desvinculados.....	40
17.	Razones del éxito en la reinserción laboral.....	41
18.	Conocimiento del consultor sobre teorías de desarrollo vocacional o de carrera.....	42
19.	Habilidades de un consultor de <i>Outplacement</i>	42
20.	Habilidades de evaluación de un consultor de <i>Outplacement</i>	43
21.	Recursos utilizados por consultores de <i>Outplacement</i>	44

22. Principios y criterios de los programas de <i>Outplacement</i> según los consultores.....	45
23. Conocimiento del consultor sobre legislaciones que afectan al empleado desvinculado...	45
24. Modificaciones en programas por diversidad cultural.	46
25. Supervisión de consultores.....	47
26. Código de ética con el que el consultor guía su comportamiento.....	47
27. Escolaridad del consultor de <i>Outplacement</i>	48

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica	Página
1. Causas por las que se contrata un programa de <i>Outplacement</i>	48
2. Tipos de programas ofrecidos.....	49
3. Etapas generales.....	49
4. Duración.....	50
5. Encuestas de satisfacción.....	50
6. Posibles clientes.....	51
7. Factores que determinan los costos.....	51
8. ¿Es la edad un factor determinante para la participación en el programa?.....	52
9. Programas implementados en los últimos 2 años.....	52
10. Porcentaje de reinserciones exitosas por implementación de programas de “Outplacement”.....	53

RESUMEN

Los programas de *Outplacement* son un conjunto de técnicas de consejería de carrera que pretenden brindar herramientas al individuo desempleado para que enfrente al mundo de trabajo y logre reubicarse laboralmente con mayor facilidad. Estos programas son ofrecidos generalmente por consultores externos y son solicitados y pagados por las empresas que han tomado la decisión de desvincular a uno o varios de sus empleados debido a situaciones que no tienen relación con su desempeño, como por ejemplo reducción del número de empleados por razones económicas. Este estudio tiene el objetivo de describir los programas de consejería de carrera dirigidos a empleados desvinculados de empresas guatemaltecas, *Outplacement*, para lo cual se contó con la participación de siete empresas consultoras y un consultor independiente, todos en el área de recursos humanos. Como parte de la investigación se realizó una revisión teórica sobre la consejería de carrera y los programas de *Outplacement*; seguidamente, se crearon los instrumentos con base a la teoría recabada y con asesoramiento de expertos en el área, los cuales fueron una guía de preguntas para la entrevista semiestructurada y una encuesta. El siguiente paso fue la realización del trabajo de campo que consistió en dos fases: la primera, cualitativa, fue una entrevista a profundidad realizada en dos sesiones y la segunda fase, cuantitativa, consistió en una encuesta cuyo objetivo era confirmar la información obtenida en la entrevista. Seguidamente se procedió al análisis de contenido de la información recabada a través de codificación de respuesta y conteo de frecuencias. De acuerdo a los resultados obtenidos se pudo establecer que en Guatemala se ofrecen los programas de *Outplacement* desde la década de los 80's, en las modalidades individual, grupal y mixto, los cuales cuentan con las etapas de orientación, entrenamiento, búsqueda de empleo y seguimiento. Sin embargo, las temáticas abordadas son variadas en cada empresa y no existe una estandarización con respecto a ningún tema. Las empresas que contratan estos servicios son multinacionales de diversos giros y las razones principales para implementar los programas de *Outplacement* son reestructuración o fusiones.

I. INTRODUCCIÓN

La consejería de carrera tiene como finalidad ayudar a los individuos a solucionar problemas tanto a nivel personal como de carrera. Esta profesión posee un campo de acción amplio ya que atiende a individuos de todas las etapas del ciclo vital del ser humano, de diferentes culturas y niveles socioeconómicos. Zunker (2006:3) menciona que la consejería toma en cuenta las variables personales y laborales de forma interdependiente, entiende a la persona como un ser dinámico y miembro de una sociedad compleja. El consejero debe reconocer la relación entre cuestiones de carrera y todos los demás aspectos de la vida de un individuo.

De acuerdo con Andersen y Vandehey (2006:3) el trabajo tiene un rol significativo en la identidad, estilo de vida y sentido de bienestar del ser humano. El trabajo es una parte tan esencial de la vida de las personas que la ausencia del mismo en edades productivas puede traer como consecuencia desordenes tanto físicos como emocionales, tanto para el individuo que se ve afectado de forma directa como para aquellos que se encuentran indirectamente relacionados. Zunker (2002:5) comenta que el mundo laboral en constante cambio ha creado nichos en los cuales es necesaria la intervención de la consejería de carrera. Muchas organizaciones han reducido significativamente su fuerza de trabajo, por lo que estos cambios han modificado el sueño de estabilidad y seguridad laboral para el individuo.

Específicamente a nivel organizacional existe el término *Outplacement*, el cual involucra la consejería de carrera dirigida a trabajadores desvinculados de organizaciones debido a avances tecnológicos, fusiones, cambio de ubicación geográfica de las organizaciones, reducción de personal, entre otras. El servicio de *Outplacement* debe incluir un proceso de orientación en el que el empleado pueda difuminar los sentimientos negativos surgidos por el despido, en donde se le explique al candidato los lineamientos del programa, un proceso de entrenamiento en el que se le enseñe al colaborador a enfrentarse nuevamente de manera efectiva al mundo de trabajo, la búsqueda de empleo y seguimiento. Los programas de *Outplacement* proveen los recursos para apoyar el proceso de reinserción laboral, como por ejemplo información, equipo, teléfonos, espacio para entrenamiento y acceso a bases de datos (Brown, 2003: 291).

Con la finalidad de describir los programas de *Outplacement* en Guatemala se realizó un estudio descriptivo en dos fases: una cualitativa, a través de estudios de casos realizados con entrevistas a profundidad, y una cuantitativa, que consistía en encuestas que tenía la finalidad de confirmar y completar la información obtenida a través de las entrevistas. La muestra consistió en ocho consultores en recursos humanos, siete representantes de las empresas consultoras para las que laboran y uno independiente. Se ubicó a los participantes a través de llamadas telefónicas y se concertó una cita, seis de los consultores accedieron a realizar una cita presencial individualizada y de los dos restantes, uno contestó la entrevista vía telefónica y otro vía correo electrónico. Las entrevistas a profundidad se realizaron en dos sesiones, la

primera fue presencial para la mayoría de los consultores y la segunda sesión fue vía telefónica para todos los participantes ya que de esta manera no se afectarían las agendas de los mismos.

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede decir que los programas de *Outplacement* en Guatemala se han implementado desde la década de los 80's teniendo un crecimiento sostenido en los siguientes años, hasta la fecha. En Guatemala se ofrecen los programas individuales, grupales y mixtos, todos con características particulares. En cuanto a las etapas de los programas se pudo observar que de forma general se cumplen con las propuestas por Sastré (1995:7); sin embargo, no existe una estandarización en cuanto a las temáticas impartidas. Con relación al consultor es importante resaltar que este juega un papel de consejero de carrera, por lo cual se les realizaron algunas preguntas con el objetivo identificar su conocimientos en esta área tomando como base algunas competencias e indicadores propuestos por Brown (2007:430). La mayoría de los consultores son ingenieros o administradores y la minoría son psicólogos, ninguno de los participantes tenían conocimientos respecto a teorías sobre el desarrollo vocacional del ser humano, en su mayoría no tenían conocimiento de leyes que pudieran afectar al candidato al momento de buscar empleo, parecen tomar en cuenta el factor cultural solamente como parte de la etnicidad sin tener conciencia de la amplitud de concepto y no reciben una supervisión directa sobre sus candidatos. La mayoría de los consultores tienen claramente definidos las habilidades necesarias para implementar un programa y conocen los principios necesarios para su ejecución.

II. MARCO TEÓRICO

A. Antecedentes

La consejería de carrera ha ido evolucionado junto con la sociedad, es un producto de los cambios en el mundo de trabajo y del impacto de este en el ser humano, fue creada para abordar las necesidades de una sociedad en transición que pasaba del área rural a la urbana, iniciando en la era industrial. Este movimiento ha tenido a lo largo de la historia un impacto significativo en la vida laboral de las personas (Zunker, 2006:3)

Zunker (2006:3) ha sugerido que el desarrollo de la consejería de carrera en los Estados Unidos ha tenido seis diferentes etapas iniciando en el año de 1890 hasta la actualidad:

1. **Primera etapa (1890-1919).** durante este periodo iniciaron los servicios de ubicación laboral en áreas urbanas, los cuales se llevaron a cabo con el objetivo de cumplir con las necesidades de las organizaciones en crecimiento.
2. **Segunda etapa (1920-1939).** este periodo marca el crecimiento de la orientación vocacional en escuelas de nivel primario y secundario.
3. **Tercera etapa (1940-1959).** fue un periodo en el que la necesidad de la consejería de carrera a nivel universitario aumentó. Durante esta época se iniciaron los entrenamientos a consejeros.
4. **Cuarta etapa (1960-1979).** se implementaron planes de desarrollo de carrera en las organizaciones. El trabajo fue visto como una rol inminentemente importante para los individuos.
5. **Quinta etapa (1980-1989).** se iniciaron las practicas privadas de consejería de carrera y los servicios de outplacement.
6. **Sexta etapa (1990- presente).** Se abordan y se ponen en práctica temas como multiculturalidad. El desarrollo tecnológico sigue avanzando. En la actualidad la incertidumbre, las condiciones amenazantes, y la preocupación por la seguridad individual y de las personas que nos rodean, combinado con los cambios en las condiciones económicas, obligan a que los objetivos de todas las ramas de la salud mental tengan un enfoque basado en soluciones y en la auto dirección.

Pickman (1994: 2) comenta que los inicios de la consejería de carrera enfocada a empleados desvinculados de organizaciones (*Outplacement*) es poco claro. Algunos de los profesionales en el campo sugieren que este proceso inició en Estados Unidos durante la década de los 60's cuando la empresa Humble oil buscó asistencia para algunos de sus ejecutivos despedidos, Sol Gruner diseñó los servicios ofrecidos en

este esfuerzo. Sin embargo otros autores consideran que el inicio del proceso del *outplacement* se remonta a Thomas Hubbard en la firma de asesoramiento administrativo THINC. Algunos otros le brindan crédito a las técnicas diseñadas por Bernard Haldane de Haldane Associates durante la década de los 40, las cuales consistían en asesoramiento en la creación de curriculum vitae, habilidades de entrevista y entrenamiento en la búsqueda de trabajo dirigido a personas que se encontraban en un proceso de reinserción laboral.

El mercado de este campo de acción de la consejería ha tenido un crecimiento constante en los últimos años. Su crecimiento fue lento durante la década de los 60's, el servicio era ofrecido solamente a los altos ejecutivos de las corporaciones. El crecimiento se aceleró a finales de la década de los 70's cuando el enfoque del servicio fue generalizado a la gerencia de nivel medio, profesionales a nivel técnico y no oficiales. El servicio de *outplacement* ha ido evolucionado en respuesta a los constantes cambios del ambiente. Algunos factores que han influido en el crecimiento de este servicio son los cambios en la economía, cambios en las condiciones sociales, influencias judiciales y legislativas y la responsabilidad corporativa. A finales de la década de los 70's e inicios de los 80's las acciones bajas en la bolsa de valores de Estados Unidos permitieron que la adquisición de compañías se volviera una estrategia corporativa en crecimiento. Solo en 1986 se dieron en Estados Unidos más de 3,200 fusiones y adquisiciones, las cuales resultaron en pérdida de trabajo debido a la disminución de la fuerza laboral. Buscando costos bajos para poder enfrentar la rígida competencia, en las organizaciones se observó la necesidad de racionalizar sus recursos para que sus operaciones fuesen más efectivas y rentables. El recorte de personal era visto como la manera más fácil y rápida para reducir costos en corto tiempo. Según la consulta American en 1989, se estima que aproximadamente 2.2 millones de empleos desaparecieron en grandes corporaciones estadounidenses entre 1980 y 1985. Adicionalmente 2.3 millones de empleos desaparecieron entre 1986 y 1992 en el mismo país. Durante esta época la lealtad de los empleados hacia las compañías se estaba debilitando debido a que el tiempo de permanencia era relativamente corto, lo cual provocó que el compromiso hacia los objetivos organizacionales dejara de ser una prioridad (Pickman, 1992: 2).

Un factor importante en la historia de la consejería de carrera en el área organizacional fue el surgimiento de las políticas de responsabilidad corporativa. Pickman (1992: 3) sugiere que durante este periodo de tiempo en donde la reducción de la fuerza laboral se convirtió en una necesidad para la sobrevivencia de las compañías, los profesionales en recursos humanos reconocieron la importancia de mostrarse como una organización justa para sus empleados con el objetivo de evitar difamaciones posteriores que pudieran afectar su imagen, es por ello que el *outplacement* se convirtió en un arma útil para mantener una imagen positiva en el mercado, fue durante esta época en donde la imagen de los consejeros que se dedicaban al *outplacement* cambio a ser una imagen de facilitadores en los cambios corporativos.

B. Trabajo

De acuerdo con Guillén y Guil (2000:148) el trabajo es una realidad psicosocial que implica interacción entre personas en un marco social. El trabajo es dinámico y está socialmente constituido, este ha experimentado transformaciones a través del tiempo, por factores sociales, culturales, económicos, políticos y legales.

El trabajo puede ser para algunos solamente un medio para ganarse la vida, sin embargo es más que esto, brinda un sentimiento de pertenencia a la sociedad y una razón de existencia. Este significado del trabajo puede observarse en el efecto devastador que puede tener la jubilación y el desempleo en las personas (Morse y Weiss, 1955: 191). Morin (2004:3) comenta que el trabajo a pesar de que provee necesidades de subsistencia y condiciones decentes de vida, también ofrece una actividad en la cual el ser humano encaja en el mundo, crea nuevas relaciones, usa sus talentos, aprende y desarrolla su identidad. De acuerdo con este autor trabajar significa mostrar esfuerzo para alcanzar un objetivo y para crear un efecto deseado. El trabajo cobra importancia para la mayoría de las personas, considerando el tiempo que los individuos invierten, las diversas funciones que se le atribuye y la interrelación que posee con otros aspectos importantes de la vida diaria, como son la familia, la religión y la vida comunitaria.

Las funciones manifiestas del trabajo son el salario y las condiciones de vida que brinda, éstas justifican los sentimientos negativos de los trabajadores hacia el empleo. Por otro lado, las funciones latentes son aquellas variables que justifican la motivación positiva hacia el trabajo, estas son: (1) la imposición de una estructura de tiempo, (2) la implicación de relaciones interpersonales fuera del núcleo familiar, (3) la vinculación hacia metas y propósitos, (4) la clarificación de la identidad personal que proporciona estatus social, y (5) representa una actividad habitual y cotidiana. La característica psicológica más importante del trabajo es que sitúa al trabajador en una red de relaciones con un lugar y función definido en una estructura social. De estas variables se derivan las características de seguridad, reconocimiento, dominio y comprensión (López, 2007: 169).

Sánchez y Valdés (2003:17) mencionan que desde una perspectiva social se puede decir que el significado del trabajo ha variado a través de la historia, por ende se han podido percibir diferentes formas de organizaciones sociales y de producción. De igual manera en la actualidad en las sociedades industrializadas en el área urbana, el trabajo y su significado es muy diferente a la forma en que lo percibe una persona perteneciente a una sociedad rural menos compleja. Otro aspecto importante que hace una diferencia en cuanto al significado del trabajo es la cultura, esto se puede notar en el momento de tomar decisiones de carrera, ya que éstas se realizan según valores, los cuales pueden definirse como los principios que guían la conducta y que varían de acuerdo a la cultura del individuo. El valor del trabajo está relacionado con diferentes variables entre las que se encuentran etnicidad, subcultura, cohortes históricas, estatus socioeconómico, sociedad y condiciones económicas (Zunker, 2002:529).

C. Desempleo

La pérdida de empleo ya no es una situación poco común, sin embargo sigue siendo un evento traumático en la vida de todo ser humano. El número de personas que experimentan un período de desempleo se ha elevado dramáticamente en la actualidad, esto debido a la situación económica mundial que obliga a las organizaciones a tomar decisiones como traslado de operaciones a locaciones que genera menos costos, el cambio de la demanda pública por bienes, la automatización entre otras. Los individuos que pierden su trabajo, especialmente cuando es un evento inesperado, generan la mayoría de veces sentimientos de frustración, enojo y malestar hacia la situación, a su vez existe una pérdida de autoestima. La pérdida de empleo afecta las relaciones interpersonales del individuo dentro de las que se encuentran la dinámica familiar, incluso los índices de divorcio aumenta en esta población. Los consejeros deben de reforzar la auto confianza y las posibilidades futuras. Una vez que se establecen buenas relaciones es importante asistir al candidato a desarrollar objetivos claros para poder alcanzarlos, siendo importante involucrar a la familia en el proceso (Gibson y Mitchell, 2006:166).

D. Modelo de transición de Hopson y Adam

El desempleo es un proceso de transición dolorosa en la vida de las personas, es por ello que para poder ofrecer un programa de *Outplacement* de calidad, es importante que el consultor conozca este proceso, en sus etapas y naturaleza. Sharf (2006: 241), comenta que este modelo es apropiado para el entendimiento de la naturaleza de la transición de carrera en adultos, presenta una serie de etapas las cuales son dinámicas y se relacionan con emociones del individuo ante la situación de cambio.

Sharf (2006:241) describe las siguientes etapas:

1. **Inmovilización** es el sentimiento inicial de shock que experimenta el individuo al comunicarle la noticia sobre su despido. La persona se siente abrumada e incapacitada para generar planes futuros. Este período puede durar algunos minutos o bien varios meses, dependiendo de la naturaleza del evento y de su estado psicológico.
2. **Minimización.** se refiere al deseo de convertir al evento en una situación sin importancia, con frecuencia la persona negará que el cambio esta sucediendo.
3. **Dudas sobre sí mismo.** es común que exista pérdida de la autoestima y duda sobre la habilidad de proveer a la familia. Otras reacciones comunes ante la transición es la ansiedad, el miedo al futuro, la tristeza y el enojo.
4. **Dejar ir.** en esta etapa el individuo deja los sentimientos negativos atrás y acepta la realidad.

5. **Prueba.** la persona inicia a desarrollar un estallido de energía y un sentimiento de control ante la transición. Es en esta etapa en donde se inicia la creación de redes de contactos y por ende la búsqueda de empleo.

6. **Búsqueda de sentido.** el individuo intenta comprender la situación de su despido y la razón del mismo.

7. **Internalización.** esta fase final implica un cambio de valores y estilo de vida. El individuo desarrolla nuevas habilidades y crece tanto emocional como espiritual y cognitivamente, como resultado del proceso.

E. Consejería de carrera

La consejería de carrera es una rama de la consejería que busca ayudar a individuos de todas las edades a solucionar problemas tanto a nivel personal como profesional. Zunker (2006:3), menciona que la consejería toma en cuenta las variables personales y laborales de forma interdependiente, entiende a la persona como un ser dinámico y miembro de una sociedad compleja. El consejero debe reconocer la relación entre cuestiones de carrera y todos los demás aspectos de la vida de un individuo.

1. **Teorías de desarrollo vocacional.** El término “desarrollo vocacional” se refiere al proceso dinámico que comprende varias etapas diferenciables y predecibles que experimenta el individuo durante su vida profesional. Este proceso de desarrollo se encuentra afectado por variables internas (orgánicas y psicológicas) y externas (ambiente), que a su vez se relacionan con las etapas del ciclo de vida general del individuo, (Sánchez y Valdés, 2003: 65).

a. **Teoría de desarrollo de Donald Super.** La teoría de Donald Super describe una serie de etapas de desarrollo de carrera que son vistas como un movimiento psicológico a través del curso de la vida.

Andersen y Vandehey (2006: 57) establecen los siguientes principios para la teoría de desarrollo de Super:

1) Las personas difieren en sus habilidades, intereses y características de personalidad. Super valora las diferencias individuales, las fortalezas y las áreas de oportunidad; considera que las personas tienen la capacidad de escoger las actividades que agreguen valor a su vida.

2) Las personas son capaces de desempeñar una gran variedad de ocupaciones. Existen variedad de ocupaciones las cuales podrán cazar con las necesidades y características propias de diferentes individuos.

- 3) Para cada ocupación se requiere un perfil específico de habilidades, intereses y ocupaciones.
- 4) Los intereses y preferencias de carrera cambian con el tiempo, sin embargo presentan un patrón estable después de la adolescencia. El individuo desarrolla una identidad la cual se va estableciendo a lo largo de la vida.
- 5) El cambio vocacional se presenta en etapas discernibles y secuenciales. Estas etapas se caracterizan por ser una secuencia de crecimiento, exploración, establecimiento, mantenimiento y separación. Existen ciclos a lo largo del proceso de transición en el desarrollo de carrera, la persona pasa de una etapa a otra.
- 6) La satisfacción en el trabajo y en la vida, dependen del grado en que los individuos encuentran salidas adecuadas a sus intereses, rasgos de personalidad, valores y estabilidad del ambiente laboral.
- 7) El éxito en cumplir con las demandas del ambiente y del contexto de cualquier etapa del desarrollo de carrera, depende de la preparación que el individuo tenga para cumplir con estas demandas a través de su madurez vocacional.
- 8) La “madurez vocacional” es un constructo psicosocial que denota el grado de vocación que el individuo posee hacia una tarea a lo largo de su ciclo de vida; ésta puede ser operacionalizada a través de la comparación del desarrollo de las tareas contra lo esperado de acuerdo a la edad cronológica del individuo.
- 9) El progreso a través del desarrollo de carrera puede ser alentado por medio de una mejora gradual de las habilidades e intereses, lo cual se puede conceptualizar en educación. Adicional a la educación, el individuo madura al realizar decisiones basadas en la realidad y al ganar conciencia sobre sí mismo.
- 10) El proceso de desarrollo de carrera esta relacionado con la implementación del autoconcepto ocupacional. En este proceso, el autoconcepto es producto de la interacción entre aptitudes, constitución física, oportunidades de observar y ejecutar diferentes roles.
- 11) A través de la experiencia los individuos pueden experimentar diferentes roles y a su vez identificar su identidad de carrera.
- 12) La satisfacción hacia el trabajo y hacia la vida, depende de la medida en que el individuo encuentra oportunidades para mejorar sus habilidades, alcanzar sus metas, cazar sus valores, intereses, rasgos de personalidad y autoconcepto.

13) El grado de satisfacción hacia el trabajo es proporcional al grado en el que el individuo haya implementado su autoconcepto. La implementación del autoconcepto se encuentran en el nivel máximo de correlación con la satisfacción laboral.

14) El trabajo y la ocupación provee un foco para la organización de la personalidad, sin embargo para algunos otros, este foco es incidental e incluso inexistente. Tradiciones sociales, roles de sexo, prejuicios raciales y étnicos, diferencias individuales, son determinantes para las preferencias de roles.

Sanchez y Valdés (2003: 53) comentan que Super propone el término “arco iris de carrera” el cual está compuesto por una serie de términos interrelacionados. De acuerdo a esta teoría, el ser humano a lo largo de su vida desempeña uno de los siguientes nueve roles principales: joven, estudiante, ocio, ciudadano (a), trabajador (a), esposo (a), casero (a), padre, madre y jubilado (a); dentro de los siguientes cuatro escenarios: el hogar, la comunidad, la escuela y el trabajo.

Sánchez y Valdés (2003:53) mencionan que dentro de la teoría de Super se propone el termino de *hemiciclo de carrera*, el cual es definido como una estructura utilizada para identificar las variables que influyen en el desarrollo de carrera del ser humano. En la base del hemiciclo se encuentran los antecedentes biográficos y geográficos del individuo, dentro de esta estructura se toma en cuenta tanto a la sociedad (economía, recursos ambientales y familia) como al individuo (inteligencia, personalidad y habilidades) como pilares que la sostienen. La interrelación que existe entre los factores personales y sociales dan como resultado los procesos del desarrollo del yo y del autoconcepto. Se puede decir por tanto que la teoría de desarrollo de Super establece que el proceso de desarrollo vocacional es básicamente un crecimiento del autoconcepto, el cual se encuentra íntimamente relacionado con el desarrollo a lo largo del ciclo de vida de la persona, lo que va definiendo la madurez vocacional.

b. Modelo de desarrollo vocacional de Ginzberg. Para este modelo el desarrollo vocacional inicia desde el nacimiento, ya que es a partir de este momento que el ser humano se empieza a relacionar con un ambiente que poco a poco le irá influyendo en sus decisiones de carrera. De acuerdo con Sánchez y Valdés (2003:65), la vocación del individuo es producto de las experiencias con el ambiente y de su personalidad. Estas se forman y modifican durante todo el ciclo de vida.

Sanchez y Valdés (2003: 67), establecen que este modelo propone las siguientes etapas dentro del desarrollo vocacional.

1) **Fantasía.** durante esta etapa el individuo basa su conducta en la búsqueda de satisfacción de sus necesidades a través de la fantasía, se caracteriza por la presencia de esquemas imaginativos acerca de la ocupación; en ésta el individuo se limita a fantasear acerca de su futura profesión, muchas veces de forma irreal.

- 2) Realista. está conformada por los siguientes períodos:
 - a) Exploración. etapa de indagación del concepto de sí mismo, el ensayo de roles y la exploración ocupacional, que tienen lugar a través de las actividades escolares, el tiempo libre y las ocupaciones del tiempo parcial.
 - b) Cristalización. fase en la que el individuo expresa su elección y se compromete con un área de interés. Refleja consistencia en sus elecciones.
 - c) Circunscripción. período en el cual la persona diserta entre varias alternativas de una misma área, descartando las de menor preferencia.
 - d) Especificación. momento en el cual el individuo dirige su atención a las alternativas de mayor preferencia, así como hace propias algunas de las características de éstas, actuando y expresando verbalmente su preferencia ocupacional.
- 3) Toma de decisión. durante esta etapa el individuo toma decisiones con respecto a su vida escolar y laboral.
- 4) Etapa de mantenimiento. el individuo genera cambios en él y en su ambiente. Lo cual, lleva a un proceso de consolidación en el medio. La consolidación tiene una duración variable en la vida, pero por lo general a la edad aproximada de 60 años se inicia el proceso de retiro y empieza un nuevo período en la vida que llevará de nuevo a la toma de decisiones encaminadas a la satisfacción de sus nuevas necesidades.

2. Competencias de un consejero de Carrera y sus indicadores de desempeño. Los consultores que ofrecen programas de *Outplacement* juegan el rol de consejeros de carrera, es por ello que es de vital importancia que conozcan los parámetros básicos con que deben de cumplir para la práctica en esta rama de la consejería. Brown (2007:430) comenta que la Asociación Americana de Desarrollo de Carrera estableció un mínimo de once competencias necesarias para ejercer la profesión de consejería de carrera; estas once áreas y sus respectivos indicadores son descritos a continuación:

- a. Teorías de desarrollo de carrera. El consejero debe de demostrar conocimientos de.
 - 1) Teorías de consejería de carrera y técnicas asociadas.
 - 2) Teorías y modelos de desarrollo de carrera.
 - 3) Diferencias individuales relacionadas con género, orientación sexual, raza, etnicidad y capacidades físicas y mentales.

- 4) Modelos de desarrollo de carrera asociados a consejería y técnicas de recaudación de información.
- 5) Desarrollo del ser humano a través del ciclo de vida.
- 6) El rol de las relaciones que facilitan la planificación de la vida profesional del ser humano.
- 7) Información técnicas y modelos relacionados con la planificación de carrera y ubicación laboral.

b. Habilidades para la consejería individual o grupal. El consejero debe de demostrar habilidades para.

- 1) Establecer y mantener una relación productiva con los individuos.
- 2) Establecer y matener un ambiente productivo.
- 3) Colaborar con los clientes a identificar objetivos personales.
- 4) Identificar y seleccionar técnicas apropiadas para alcanzar los objetivos individuales y grupales.
- 5) Identificar y comprender las características individuales de cada cliente, dentro de las que se encuentran las relacionadas con el desarrollo de carrera.
- 6) Identificar y comprender el contexto social que afecta la carrera del individuo.
- 7) Identificar y comprender las estructuras familiares, subculturales y culturales que se relacionan con el desarrollo de carrera del cliente.
- 8) Comprender el proceso de toma de decisión de los individuos.
- 9) Comprender las actitudes del empleado hacia el trabajo.
- 10) Comprender los prejuicios del individuo hacia el trabajo basado en género, raza y estereotipos culturales.
- 11) Desafiar y fomentar al cliente a que tome acciones para la preparación hacia posibles transiciones en su vida, a través de:
 - a) Localizar fuentes relevantes de información y experiencia.
 - b) Obtención e interpretación de la información adquirida a través de la experiencia.
 - c) Adquirir habilidades necesarias para sobrellevar las transiciones de carrera.

- 12) Asistir al cliente para que adquiriera habilidades necesarias en la búsqueda de empleo.
 - 13) Apoyar y desafiar al cliente a que examine los roles de vida y de trabajo, incluyendo el balance del empleo, su familia, su comunidad y su carrera.
- c. Evaluación individual y grupal. El consejero debe demostrar habilidades para.
- 1) Evaluar las características personales, como aptitudes, logros, intereses, valores y rasgos de personalidad.
 - 2) Evaluar el interés del individuo hacia actividades de tiempo libre, su estilo de aprendizaje, roles de vida, autoconcepto, madurez de carrera, identidad vocacional, indecisión de carrera, preferencia de ambientes de trabajo y cualquier otra variable relacionada con estilo de vida y cuestiones de desarrollo.
 - 3) Evaluar las condiciones de trabajo de preferencia del individuo.
 - 4) Analizar y seleccionar instrumentos de evaluación válidos y confiables apropiados al género, orientación sexual, raza, etnicidad y capacidades físicas y mentales del individuo.
 - 5) Seleccionar técnicas de evaluación apropiadas para aplicación grupal e individual.
 - 6) Administrar, calificar y reportar los resultados de las evaluaciones de forma apropiada.
 - 7) Interpretar la información obtenida a través de las evaluaciones y presentar los resultados a los clientes de forma apropiada.
 - 8) Apoyar al cliente para que comprenda la información obtenida a través de la evaluación.
 - 9) Escribir un informe preciso de los resultados de la evaluación.
- d. Información/recursos. El consejero debe demostrar conocimiento sobre.
- 1) Educación, entrenamiento y tendencias de empleo; información sobre el mercado laboral y los recursos que proporcionan datos acerca de las tareas en las diferentes ocupaciones, su funcionamiento, salarios, requerimientos y posibles planes de desarrollo de carrera.
 - 2) Recursos y habilidades que el individuo utiliza en la planeación y gestión de su vida profesional.
 - 3) Recursos comunitarios disponibles que pueden ayudar al individuo en la planificación de carrera, incluyendo la búsqueda de empleo.

- 4) Roles de hombres y mujeres en la sociedad y las implicaciones que estos tienen en la educación, familia y utilización del tiempo libre.
- e. Gestión e implementación de programas. El consejero debe demostrar conocimiento sobre.
- 1) Diseños que pueden ser utilizados en el desarrollo de programas de consejería de carrera.
 - 2) Valoración de necesidades y técnicas de evaluación.
 - 3) Teorías de la organización, comportamiento, planeación, comunicación organizacional y gestión necesarias para implementar y administrar programas de desarrollo de carrera.
 - 4) Métodos de predicción, presupuesto, planeación, costeo, análisis de políticas, asignación de recursos y control de calidad.
 - 5) Teorías de liderazgo, enfoques de evaluación, retroalimentación, cambio organizacional, proceso de toma de decisiones y resolución de conflictos.
 - 6) Estándares y criterios para generar programas de desarrollo de carrera.
 - 7) Tendencias sociales y legislaciones federales que influyen en el desarrollo e implementación de programas de desarrollo de carrera.

Demostrar habilidades para.

- 1) Implementar programas individuales y grupales para poblaciones específicas.
 - 2) Planificar, organizar y gestionar centros integrales de recursos para el desarrollo de carrera.
 - 3) Implementar programas de desarrollo de carrera.
 - 4) Identificar y evaluar las competencias del personal.
 - 5) Montar campañas de mercadeo y relaciones públicas a favor de las actividades y servicios de programas de consejería de carrera.
- f. Entrenamiento, consultoría y mejoramiento del rendimiento. El consejero debe demostrar habilidades para.
- 1) Utilizar teorías, estrategias y modelos de consultoría.

- 2) Establecer y mantener una relación de consulta productiva con aquellas personas que generan influencia en la carrera del individuo.
- 3) Ayudar a que la sociedad y las autoridades legisladoras comprendan la importancia de la consejería de carrera, el desarrollo de carrera y la planificación de la vida profesional.
- 4) Comprender el impacto de políticas públicas en el desarrollo de carrera y la planificación en la fuerza de trabajo.
- 5) Analizar las necesidades organizacionales futuras y el nivel actual de las habilidades de los empleados, para que de esta manera pueda desarrollar un programa de capacitaciones para mejorar el rendimiento.

- 6) Guiar y entrenar a los empleados.

g. Diversidad cultural. El consejero debe mostrar habilidades para.

- 1) Identificar modelos de desarrollo y competencias de consejería multicultural.
- 2) Identificar las necesidades particulares de diversas poblaciones.
- 3) Definir programas de consejería de carrera que se acomoden a las necesidades específicas de diversas poblaciones.
- 4) Encontrar métodos y recursos apropiados para comunicarse con aquellas personas que hablan diferente idioma al consejero.
- 5) Identificar enfoques alternativos para localizar las necesidades de individuos de diversas culturas.
- 6) Identificar recursos comunitarios y establecer vínculos para asistir a clientes con necesidades específicas.
- 7) Asistir a otros miembros del personal, profesionales y miembros de la comunidad para que comprendan las necesidades y características únicas de las poblaciones, específicamente en temas como exploración de carrera, expectativas laborales y cuestiones económicas y sociales.
- 8) Abogar por el desarrollo de carrera y empleo de las diversas poblaciones.
- 9) Diseñar y ofrecer programas de desarrollo profesional y material a las poblaciones de difícil acceso.

- h. Supervisión. Demostración de.
 - 1) Capacidad para reconocer limitaciones propias y buscar supervisión o referir candidatos cuando se considere apropiado.
 - 2) Capacidad para utilizar la supervisión regularmente con la finalidad de mantener y mejorar las habilidades del consejero.
 - 3) Capacidad para consultar a sus supervisores y colegas con respecto a cuestiones de candidatos o del propio consejero.
 - 4) Conocimiento sobre modelos y teorías de supervisión.
 - 5) Capacidad para proveer supervisión efectiva a otros consejeros de carrera o facilitadores del desarrollo profesional con diferentes niveles de experiencia.

- i. Conocimientos sobre prácticas éticas y legales en el área de consejería de carrera. El consejero debe de demostrar conocimiento sobre.
 - 1) Adherencia a códigos y estándares éticos relevantes para la profesión de consejería de carrera.
 - 2) Cuestiones éticas y legales que afectan la práctica de consejería de carrera.
 - 3) Estándares éticos relacionados con consultorías.

- j. Capacidad de entender y conducir investigaciones en el ámbito de la consejería de carrera. El consejero debe demostrar capacidad para.
 - 1) Redactar una propuesta de investigación.
 - 2) Utilizar diferentes diseños de investigación apropiados para el ámbito de la consejería de carrera y desarrollo.
 - 3) Transmitir los resultados obtenidos en las investigaciones desarrolladas.
 - 4) Diseñar, conducir y utilizar los resultados obtenidos en las investigaciones.
 - 5) Aplicar procesos estadísticos adecuados a las investigaciones de desarrollo de carrera.
 - 6) Conocimiento sobre utilización de tecnología para asistir a los individuos. El consejero debe de conocer.

- a) Sistemas computarizados de información y orientación así como servicios disponibles en internet.
- b) Métodos para evaluar y seleccionar sistemas computarizados para satisfacer las necesidades locales.

F. *Outplacement*

El término *Outplacement* no tiene traducción al castellano, sin embargo se puede utilizar la expresión “desvinculación programada” o “desvinculación asistida”.

Arias (2005:266) define el *Outplacement* como una técnica multidisciplinaria que pretende insertar en el mercado laboral a los trabajadores desvinculados de organizaciones por motivos extrínsecos a su capacidad profesional, básicamente despidos por causas económicas, pero que para poder encontrar oportunidades laborales adecuadas a su base de cualidades, deben adaptar sus capacidades personales hacia las reclamadas en el mercado.

De acuerdo con Barragán (2002: 4), la necesidad de aplicación de un programa de *Outplacement* surge cuando una empresa decide rescindir la situación laboral que mantiene con uno o más empleados y decide proporcionarle un programa específico para superar las emociones negativas y lograr su pronta reinserción laboral. Este autor comenta que el *Outplacement* es un programa que comprende un análisis de las aptitudes del candidato, sus intereses y las necesidades del mercado, a través del cual se genera un plan de mercadeo personal y una campaña de búsqueda activa. El *Outplacement* también comprende un asesoramiento para aumentar las posibilidades de adquirir un trabajo y un apoyo logístico completo para emprender dicha búsqueda.

La técnica jurídica a través de la cual se configura el *Outplacement* plantea que la empresa que despide cargue con los gastos que ocasionará la recolocación de los trabajadores despedidos, a través de la contratación civil de otra empresa que preste el servicio (Arias, 2005: 266).

1. Principios del *Outplacement*. Los principios del *Outplacement* de acuerdo con Barragán (2002:4) son los siguientes.
 - a. Ambiente profesional. Después de una evaluación en conjunto del nivel óptimo de autonomía del candidato en relación con su consultor, se debe asegurar la dinámica de un programa que permita.
 - 1) Tomar conciencia de su situación.
 - 2) Definir un proyecto profesional ideal para el individuo.

- 3) Construir en conjunto un plan de acción adaptado al medio.
 - 4) Adquirir las herramientas necesarias que permitan llevar a cabo el plan.
 - 5) Sesiones de trabajo grupal que permitan intercambios de puntos de vista y confrontaciones que refuercen la dinámica de la búsqueda.
- b. Medio humanos y logísticos. para que se lleve a cabo un programa de *Outplacement* se debe contar con.
- 1) Consultores adaptados al nivel y al contexto profesional de los candidatos.
 - 2) Consultores especializados en entrenamiento de comunicación personal, verbal y no verbal.
 - 3) Centro de documentación.
 - 4) Espacio físico equipado con medios informáticos y de comunicación.
- c. Compromiso claramente definido, al contratar a una empresa especializada en el *Outplacement* se requiere establecer condiciones y compromisos recíprocos.
- d. Utilidad del *Outplacement*
- 1) Disminuye el tiempo de desempleo.
 - 2) Ofrece respaldo profesional, con asesoría constante.
 - 3) Ofrece asesoría a las organizaciones que deben efectuar el despido.
 - 4) Facilita medios a los empleados para la reinserción laboral.
2. **Modalidades.** Al momento de tomar la decisión con respecto a poner en práctica un proceso de *Outplacement* los directivos deben tomar la decisión de realizarlo a través de una empresa externa o bien realizar el programa desde el interior de la organización. Sastre (1995:4) comenta que existen argumentos a favor y en contra de ambas modalidades, este autor cita a Sweet (1989), quien plantea los siguientes argumentos:
- a. A favor de la realización por parte de la misma empresa.
- 1) Costo elevado de contratación de empresa externa.
 - 2) Puede disponerse de más tiempo para el asesoramiento individual.

- 3) Mayor conocimiento del entorno del individuo y la empresa,
- 4) Mayor interés por parte de la organización.
- 5) Se hace evidente para los empleados la preocupación de la empresa hacia ellos.

b. A favor de la contratación de una empresa especializada:

- 1) El tiempo y esfuerzo requerido para suministrar un programa efectivo es, en muchas ocasiones, mayor que el que el personal interno de la empresa puede ofrecer debido al resto de sus responsabilidades.
- 2) Los recursos y experiencia de los consultores externos son en la mayoría de las ocasiones mayores a los que puedan tener personal interno de la organización.
- 3) El personal afectado directa o indirectamente por el despido no son los más aptos para ofrecer este servicio.

Sastre (1995: 4) comenta que, de acuerdo a un informe realizado por una empresa estadounidense, el 79 % de las empresas participantes utilizaron consultores externos para la implementación de su programa de *Outplacement* y tan solo el 21% restante realiza por sí misma el programa. Este autor comenta que en el caso de que la organización decida realizar el programa, es el departamento de Recursos Humanos el que generalmente lo dirige.

El programa de *Outplacement* puede ir dirigido a un trabajador concreto con atención individualizada o bien a un grupo de trabajadores afectados por reducción de planilla. Sastre (1995:6) comenta que la actividad principal de las empresas consultoras, se centra en la modalidad individual, según los resultados obtenidos por una investigación realizada por este autor en los años 1993 y 1994 en España. En dicha investigación se concluyó que de la facturación global de las empresas consultoras de *Outplacement* el 78.57% corresponde a los procesos individuales y por su parte los programas colectivos corresponden el 21.43% restante.

A continuación se exponen con mayor detalle las modalidades, individual y colectiva de los programas de *Outplacement*, Según Sastre (1995: 6):

- a. Individual. consiste en la aplicación de una metodología que se ha de adaptar a las características específicas de un individuo. Los destinatarios son generalmente posiciones directivas o de nivel intermedio. Dentro de este tipo de programas se distinguen dos submodalidades:
 - 1) Individual indefinido. dentro de este se realiza una asesoría individualizada sin límite de tiempo, hasta conseguir la recolocación del candidato.

2) El temporal. dentro de esta categoría los entrenamientos se limitan a un plazo temporal y no esta ligado por lo tanto a la recolocación del candidato.

b. Colectivo. el objetivo de esta modalidad es ayudar a las organizaciones a que se enfrenten a una reducción de personal, intentando facilitar la recolocación rápida de los empleados desvinculados.

Algunas de las empresas consultoras hacen una diferenciación entre la modalidad grupal y lo que denominan recolocación colectiva. Ambos conceptos se realizan a través de una metodología similar, la principal diferencia es que la modalidad de *Outplacement* grupal va dirigido a grupos homogéneos de empleados no directivos y por el otro lado un programa de recolocación colectiva va orientado a un grupo heterogéneo de personas. En un programa de recolocación colectiva hay mayor implicación por parte de la empresa.

c. Mixto. esta modalidad tiene como finalidad el acompañamiento en la búsqueda de empleo de colectivos reducidos de trabajadores, cuyo nivel intelectual y de conocimientos les permite sacar rendimiento de las técnicas de *Outplacement* individual y cuyo número y homogeneidad requieren de la aplicación de las técnicas pedagógicas de la modalidad colectiva.

En las 3 modalidades antes descritas no se suelen ofrecer garantías de recolocación.

3. Metodología del *Outplacement*. Los programas de *Outplacement* poseen varias etapas las cuales se encuentran relacionadas entre sí, por lo que los resultados obtenidos en un etapa afectará a la siguiente. Existen diversos autores que explican el proceso de *Outplacement*, a continuación se presentan dos modelos.

a. Modelo Aquilanti. El modelo integral de Aquilanti comprende varios elementos prácticos que son presentados en diferentes modelos de *Outplacement* y que fueron observados por Aquilanti en su práctica profesional. Aquilanti y Leroux (1999: 9), describen las siguientes fases del modelo.

1) Fase 1. Pérdida, duelo y transición. Esta etapa implica la transición inicial de la pérdida de empleo. Los candidatos pasarán a través de un proceso de duelo. En esta fase es importante que el consejero desarrolle una relación cálida y abierta con el individuo. Los consejeros deben ser flexibles, confiables, cuidadosos, comprensivos y empáticos. La relación entre el consejero y el candidato es esencial para el éxito del programa. El consejero debe determinar la medida en la que los candidatos se encuentran preparados para comprometerse con un programa de *Outplacement*. A pesar que muchos consejeros de *Outplacement* no están entrenados en la profesión de salud mental, estos deben estar atentos al estado de ánimo de sus clientes, deben ser capaces de diferenciar cuando una persona está pasando por un proceso de duelo normal o patológico; en caso que el candidato exhiba sentimientos

prolongados de desesperanza, pérdida, tristeza, etc, es una señal de que la persona puede estar pasando por un trastorno psicológico severo de depresión, por lo cual el consejero debe referirlo a un proceso terapéutico.

2) Fase 2. Desarrollo personal. El primer paso de esta fase es la evaluación, la cual ayudará al candidato a explorar su vida profesional y personal, sus habilidades, fortalezas, áreas de oportunidad, valores, intereses, temperamentos, rasgos, y sobre todo los logros alcanzados. El consejero puede utilizar diferentes estrategias de evaluación, dentro de las que se encuentran, pruebas, cuestionarios, inventarios y ejercicios de escritura. Para administrar algunos de estos instrumentos es necesario que el consejero se encuentre certificado, en caso de que esto no suceda es posible contratar a una empresa que ofrezca el servicio de evaluación. Esta subfase es importante para que el consejero conozca las fortalezas y las áreas de oportunidad del individuo.

El segundo paso es la identificación de estresores, dentro de los que se encuentran el miedo hacia el cambio de carrera y la ansiedad situacional. Otros indicadores de estrés son, la excesiva preparación del cliente y prestar demasiada atención a los intereses de los otros. El consejero puede mostrar al candidato a través del modelaje, formas de enfrentar la transición.

El tercer paso en esta fase es el desarrollo de un plan financiero por parte del candidato. Si el candidato se encuentra preocupado y estresado acerca de su declive financiero estará menos enfocado en una búsqueda efectiva de empleo. El consejero puede proveer información al candidato sobre presupuestos, planes de ahorro de jubilación, pagos por despido, planes de pensión y seguros de desempleados. Esta información puede ayudar al candidato a eliminar sus miedos relacionados con su situación financiera.

El cuarto paso en esta etapa es la búsqueda de empleo.

3) Fase 3. Búsqueda de empleo. Algunos de los elementos clave en la búsqueda de empleo son entrevistas de información, preparación para la elaboración de su curriculum vitae, creación de redes de contactos y preparación para enfrentar una entrevista de trabajo. La entrevista informativa puede ser vista como una de las técnicas más efectivas para reunir datos, visión e información necesaria para identificar oportunidades potenciales para el candidato. Durante estas entrevistas el individuo conversa con personas que se encuentran ubicados laboralmente sobre sus funciones, información que puede ayudar al individuo a tomar decisiones sobre su futuro profesional.

El curriculum vitae es un elemento sumamente importante para la búsqueda de empleo. Algunos de los propósitos del curriculum son ayudar al individuo a que identifique sus logros profesionales y personales, mostrar su singularidad, complejidad y productividad. A pesar que el consejero es un guía en el proceso de elaboración, es el cliente quien decide la información que pondrá dentro de su hoja de vida. El objetivo del consejero es guiar al candidato a crear un curriculum que llame la atención de posibles empleadores y que tomen acciones a favor del candidato.

La creación de redes de apoyo, es un proceso de realización de conexiones con otras personas que pueden ayudar a proveer información de carrera u oportunidades de empleo. Estudios reportan que en un día común el 85% de las plazas vacantes no son publicadas en medios de comunicación, lo cual nos brinda información relevante para la búsqueda de empleo. El consultor debe guiar al cliente en la elaboración de estas redes y enseñarle la mejor forma de sacarle provecho.

Las entrevistas de trabajo son una de las medidas utilizadas por las empresas para escoger a sus empleados. El consejero puede enseñar al candidato la forma de prepararse para una entrevista con empleadores potenciales. El cliente debe estar atento a los aspectos como vestimenta, presentación ante el empleador, formas de responder preguntas del entrevistador, etc.

4) Fase 4. Asesoramiento y apoyo. El proceso de *Outplacement* no ocurre en una cantidad de tiempo específico. El individuo tendrá varios altibajos durante todo el proceso, es importante que el consejero lo acompañe hasta la finalización del programa. El consejero debe estimular durante todo el proceso al cliente a que enfrente su transición, pase por el proceso de evaluación, y que convierta las oportunidades en realidades.

El seguimiento es otro aspecto importante en esta última fase, a través de preguntas después de entrevistas, chequeo del cliente después de su ubicación laboral y discusiones sobre la importancia el programa de *Outplacement*. La retroalimentación sobre el programa puede ayudar al consejero a mejorar su práctica.

b. Etapas por modalidades. Sastré (1995:7), hace una diferenciación en cuanto a las etapas de cada una de las modalidades de *Outplacement* que describe:

1) Individual

a) Análisis y diagnóstico personal y profesional. El *Outplacement* inicia con una reunión de contacto para establecer claramente la relación de apoyo entre el consultor y el candidato. Esta sesión suele realizarse en las oficinas de la empresa inmediatamente después de la separación. El objetivo de esta sesión es abordar rápidamente las emociones del empleado ante el despido y presentarle nuevos parámetros lo antes posible. En primera instancia el candidato realizará junto con el consultor un resumen de su vida profesional y se hará énfasis en los logros alcanzados. Durante esta etapa aprenderá a dominar sus emociones, a desarrollarse personalmente y a realizar un análisis de valoración. En esta fase se debe de realizar un análisis psicológico que permite una evaluación de su personalidad, así como recobrar su autoestima, resaltando sus puntos fuertes y sus áreas por mejorar. Generalmente suelen utilizarse baterías de test psicológicos, para conocer los intereses personales, aptitudes, habilidades, etc. Los resultados son transmitidos al empleado para su retroalimentación y el emprendimiento de un plan de acción.

b) Definición de objetivos y formulación de la estrategia y técnicas de búsqueda de empleo. La estrategia va dirigida al planteamiento de objetivos del candidato y el establecer un plan de acción de mercadeo personal. El consultor debe asesorar al individuo a establecer objetivos en términos de continuidad de carrera y no de continuidad en la empresa. Estos objetivos se materializan en la identificación de oportunidades objetivo, lo cual implica identificar empresas y empleos de interés, en este caso es función del consejero orientar al candidato hacia empleos que vayan acorde a su experiencia y a sus capacidades. El consultor debe ayudar al empleado a integrar los resultados obtenidos en su evaluación psicológica en el relanzamiento de su carrera. El plan de mercadeo personal incluye un proceso de entrenamiento y asesoramiento para la elaboración de un currículum vitae, elaboración de cartas de presentación, elaboración de redes de contactos y habilidades para enfrentar una entrevista de trabajo.

c) Campaña de búsqueda y perfeccionamiento de técnicas. Esta es la etapa de ejecución utilizando los medios previamente elegidos y el seguimiento de la campaña. Se evalúan constantemente los resultados de sus estrategias de mercadeo para mejorarlas. Se lleva a cabo un seguimiento de ofertas de puestos de trabajo para conocer la evolución del mercado de trabajo. Generalmente durante esta fase la empresa envía informes periódicos a la empresa sobre los avances del candidato. Durante todo el proceso de *Outplacement* se brinda al individuo los medios necesarios para la ejecución de la campaña de mercadeo personal, este apoyo generalmente incluye despachos de trabajo con medios informáticos y tecnológicos necesarios, servicios de secretaría, base de datos de empresas, biblioteca de investigación e instalaciones físicas para el entrenamiento y reuniones.

d) Negociación, contratación e integración en el nuevo puesto. En esta última fase se asesora al candidato en la evaluación de las propuestas y la negociación de las ofertas de empleo.

2) Grupal.

a) Seminarios de preparación para la búsqueda de empleo, estos van acompañados por jornadas para reforzar ciertos aspectos tratados en los seminarios como por ejemplo, currículum vitae, respuestas a anuncios, red de contactos, entrevistas, etc. Estos seminarios tienen una duración de pocos días, la participación es voluntaria y se basan en técnicas de dinámica de grupos. Cada grupo debe tener un número aproximado de 5 a 10 personas.

b) Jornadas de seguimiento, éstas están animadas por un consultor y se desarrolla a través de trabajo en equipo y entrevistas individuales.

c) Se implementan equipos de trabajo en donde se crean redes de contactos con empresas de interés y a su vez identifican puestos de trabajo disponibles en su ámbito de actuación para dinamizar la colocación.

3) Mixto. La modalidad mixta contiene seminarios de preparación para la búsqueda de empleo, parecidos a los realizados en los programas colectivos y algunas horas individualizadas a cada candidato dentro de un plazo temporal a partir de los resultados obtenidos en los seminarios, con el objetivo de conseguir el máximo aprovechamiento sin que el costo ascienda a los niveles del programa individual.

III. MARCO METODOLÓGICO

A. Objetivos

1. **General.** Describir los programas de consejería de carrera dirigidos a empleados desvinculados (*Outplacement*) de empresas guatemaltecas.
2. **Específicos.**
 - a. Identificar empresas en el mercado que ofrecen los servicios de consejería de carrera (*Outplacement*)
 - b. Describir las modalidades de los programas de *Outplacement* que ofrecen los sujetos de la muestra.
 - c. Describir las etapas que conlleva el proceso de *Outplacement* en Guatemala.
 - d. Describir las competencias esenciales de los consultores de *Outplacement*.

B. Participantes

El número exacto de empresas que ofrecen programas de *Outplacement* es incierto debido a que no existe un ente regulador que cuente con los contactos o con los nombres de las empresas consultoras a las que se puede acudir en caso de necesitar estos servicios, es por ello que para la selección de la muestra se realizó una entrevista con la directora de recursos humanos de una empresa multinacional que ha utilizado los programas de *Outplacement*, a través de la cual se obtuvieron algunos contactos de las empresas consultoras más conocidas en el medio que ofrecen el servicio, sin embargo se contactaron a más empresas vía telefónica para poder ampliar la muestra.

Participaron en el estudio siete consultores en representación de las empresas para las que laboran y un consultor independiente. Todas las empresas ofrecen varios servicios de consultoría para organizaciones guatemaltecas tanto en recursos humanos como consultorías financieras.

La muestra dentro de este estudio fue no probabilística ya que la elección dependió de las características particulares de los participantes, en donde el objetivo era la riqueza y calidad de la información así como la participación voluntaria. La muestra para el estudio fue escogida de forma incidental, se contactó vía telefónica a veinte empresas consultoras de las cuales doce reportaron ofrecer el

servicios de *Outplacement* y solamente siete empresas y un consultor independiente con experiencia en programas de *Outplacement* accedieron a participar, por lo tanto la muestra en este estudio representa el 67% del universo identificado. La participación en el estudio fue voluntaria por lo que se firmó un consentimiento informado (ver apéndice A.1) en donde se daban a conocer los objetivos del estudio, la confidencialidad de su participación, los contactos para tener acceso a los resultados y su autorización para utilizar la información obtenida en la investigación

C. Diseño

Se realizó un estudio descriptivo en el que se pretendía explicar a detalle los aspectos más relevantes de los programas de *Outplacement* ofrecidos en Guatemala y en el área metropolitana. Este estudio se llevó a cabo en dos fases las cuales se describen a continuación.

1. **Fase cualitativa.** se realizó un estudio de casos a través de entrevistas a profundidad (ver apéndice B). Las entrevistas se llevaron a cabo en dos sesiones, la primera sesión fue presencial e individualizada para seis de las empresas consultoras las cuales fueron grabadas (ver apéndice C), y de las restantes una se hizo vía telefónica y la otra por correo electrónico. La segunda sesión fue vía telefónica para las ocho empresas debido a la limitante de tiempo.

2. **Fase cuantitativa.** En ésta se suministró una encuesta (ver apéndice A.2) a los ocho consultores con la finalidad de confirmar y complementar la información obtenida a través de las entrevistas.

D. Instrumentos

Para realizar este estudio se utilizaron tres instrumentos:

1. **Consentimiento informado.** Este instrumento tenía la finalidad de informar a los consultores acerca del objetivo del estudio, explicarles que la información obtenida dentro de las entrevistas sería manejadas de forma confidencial y por último solicitar su autorización para utilizar la información brindada dentro del trabajo de investigación (ver apéndice A.1).

2. **Entrevista semiestructurada.** Este instrumento se elaboró con la supervisión de un experto en el área de orientación de carrera y consistió en un listado de preguntas formuladas en base a la teoría recabada, las cuales pretendían dar a conocer la naturaleza de los programas que ofrecían las empresas participantes. Estas entrevistas fueron realizadas en dos sesiones individuales, durante la primera sesión se realizaron las primeras diecisiete preguntas. Seis de estas entrevistas fueron presenciales y grabadas (ver apéndice C), de las restantes una fue vía telefónica y la otra por correo electrónico. La

segunda sesión fue vía telefónica para todas las empresas y se abordaron las preguntas restantes (ver apéndice A.3).

3. **Encuesta.** Este instrumento consistía en una serie de diez preguntas cerradas y dos abiertas, con las cuales se pretende confirmar y ampliar la información recabada. Este instrumento fue suministrado en la primera sesión de las entrevistas a profundidad (ver apéndice A.2).

E. Procedimiento

1. **Validación de los instrumentos:** Los instrumentos fueron creados con la supervisión de una experta en el área de orientación de carrera, en base a la teoría recabada en una investigación teórica previa. Debido a que el universo de nuestro estudio es sumamente limitado, no fue posible realizar una encuesta piloto para su realización, sin embargo antes de la aplicación de los instrumentos a los consultores se procedió a someter a un escrutinio previo con la ayuda de la directora de recursos humanos de una empresa multinacional, con experiencia en programas de *Outplacement*, de esta manera se obtuvo su retroalimentación para poder mejorar los instrumentos.

2. **Contacto para identificar la muestra:** Se contactó vía telefónica a las veinte empresas consultoras, que de acuerdo con la investigación de campo realizada podían ofrecer el servicio. Esta investigación se realizó por medio de contactos con otras empresas, departamentos de recursos humanos, páginas de Internet y guía telefónica. De las veinte empresas iniciales se pudo determinar que solamente doce ofrecían los servicios de *Outplacement*. Luego de extenderles la invitación para participar en el estudio y de hacerles llegar el consentimiento informado, solamente siete empresas consultoras y un consultor independiente con experiencia en programas de *Outplacement*, decidieron participar.

3. **Contacto con la muestra:** Se contactó individualmente a los ocho consultores de la muestra vía telefónica para explicarles a detalle el objetivo del programa y concertar una reunión. Seis de las empresas aceptaron realizar una entrevista personal, una accedió a realizar la entrevista vía telefónica y un consultor mencionó que por tiempo prefería contestar las preguntas y enviarlas por correo.

4. **Recopilación de la información primera sesión:** Todas las sesiones realizadas fueron individuales, en esta primera reunión se les explicó a los 6 consultores que accedieron a una cita de forma presencial los objetivos del programa y se les hizo entrega del consentimiento informado. A los otros dos consultores que prefirieron contestar vía teléfono y electrónicamente se les contactó para que firmaran el consentimiento informado, asistiendo a su oficina. Una vez firmado el consentimiento se aplicaron los instrumentos tanto de la encuesta como la primera parte de las entrevistas, de las cuales seis fueron grabadas.

5. **Recopilación de información segunda sesión:** La segunda fase de la entrevista se realizó vía teléfono para no afectar el horario de los consultores. Todos los consultores se mostraron colaboradores para ampliar la información obtenida en la primera fase y de esta manera obtener mejores resultados.

6. **Análisis de información:** Una vez recolectada toda la información se procedió a analizar la información de ambos instrumentos de la siguiente forma:

a. **Entrevista:** el análisis de contenido de este instrumento se hizo a través de una matriz en donde se reunieron todas las respuestas de cada uno de los consultores para todas las preguntas y se procedió a codificar cada respuesta de manera que se pudiera cuantificar la frecuencia con la que se repetía cada respuesta codificada.

b. **Encuesta:** se realizó el análisis de la información a través de frecuencias. En las últimas dos preguntas solo se reunió la información obtenida, debido a la naturaleza de las respuestas.

F. Análisis de resultados

Una vez recopilada la información se procedió a analizar las frecuencias obtenidas haciendo, en primera instancia una comparación de resultados obtenidos a través de la entrevista y la encuesta, para luego identificar la información relevante para ser analizada con mayor profundidad y poder describir de forma general la forma en que se implementan estos programas en Guatemala.

G. Limitaciones

Durante la realización de la investigación se encontró una serie de limitaciones que incluyen tanto el desarrollo del marco teórico, como el trabajo de campo. Una de las limitaciones más serias fue el establecimiento de la muestra ya que en Guatemala no se cuenta con un ente que regule a las empresas

consultoras que ofrecen este servicio, por lo cual la ubicación de la muestra se convirtió en una tarea bastante compleja desde su inicio ya que no se tenía conocimiento claro del lugar en donde se podía localizar a los participantes; luego de realizar una investigación con todos los medios al alcance, se procedió a llamar a veinte empresas objetivo, sin embargo no todas ofrecía estos programas, por lo que el universo se redujo a doce empresas consultoras. En cuanto al desarrollo del estudio de campo cuatro de las doce empresas identificadas no quisieron participar en la investigación, unas debido a limitaciones de tiempo y otras por confidencialidad de sus procesos. Adicionalmente con las empresas que sí participaron en el estudio hubo limitación de tiempo, ya que para dos de los consultores fue imposible tener una reunión presencial debido a limitaciones de su agenda.

H. Alcances

A pesar de las limitaciones descritas en la sección anterior fue posible recabar una cantidad considerable de información, tanto a través de las entrevistas a profundidad como a través de las encuestas realizadas a los ocho candidatos. Dicha información nos permitió tener una idea acerca de la forma de implementación de los programas de *Outplacement* en Guatemala y de esta manera poder brindar información relevante tanto a las empresas consultoras como a las organizaciones que desean contratar estos servicios.

IV. RESULTADOS

Con la finalidad de describir los programas de *Outplacement* implementados por empresas consultoras Guatemaltecas, se elaboró un estudio descriptivo en dos fases, en la primera fase cualitativa se realizó un estudio de casos con entrevistas profundas y la segunda fase cuantitativa consistió en una encuesta que tenía como finalidad confirmar la información obtenida en la fase cualitativa. Para dicho estudio se efectuó una investigación bibliográfica sobre el tema de *Outplacement*. En el trabajo de campo se suministraron los instrumentos antes mencionados a siete consultores que laboran para empresas que ofrecen los programas de *Outplacement* y un consultor independiente.

A continuación se describen los resultados a través de los diferentes instrumentos y una comparación de los mismos.

A. Estudio de casos, por pregunta.

1. ¿En que año inició la implementación del programa por parte de su empresa?

Tabla 1. Año de implementación de los programas

RESPUESTAS CODIFICADAS	FRECUENCIA
Últimos 10 años	5
Década de los 90's	2
Década de los 80's	1

El programa de *Outplacement* en Guatemala ha sido implementado desde la década de los 80's por una empresa consultora. Dos empresas iniciaron los servicios de *Outplacement* en la década de los noventas. En los últimos diez años cinco de las empresas han iniciado con la implementación de los programas lo cual representa el 63% de la muestra (ver Tabla 1).

2. ¿Cuál fue el último programa implementado?

Tabla 2. Último programa implementado

RESPUESTAS CODIFICADAS	FRECUENCIA
Modalidad	
Individual	5
Grupal	1
Año	
2009	6
2007	1

*En esta tabla solamente se muestran las respuestas con mayor número de frecuencias. Algunos de los consultores reportaron más de un código en sus respuestas (ver Apéndice B).

En cuanto a los últimos programas implementados se identificaron seis en este año lo cual representa el 75% de la muestra y una empresa realizó el último programa en el año 2007. Cinco de estos programas fueron individuales lo cual representa el 63% de la muestra, uno fue grupal y tres empresas no identificaron su modalidad. Se identificó un programa dirigido a empleados de nivel administrativo, uno a un alto ejecutivo y seis informantes no comentaron los puestos atendidos debido al manejo confidencial de la información (ver Tabla 2).

3. ¿Qué tipo de organizaciones solicitan estos programas?

Tabla 3. Organizaciones que solicitan el programa.

RESPUESTAS CODIFICADAS	FRECUENCIA
Naturaleza	
Multinacional	7
Nacionales	2

*En esta tabla solamente se muestran las respuestas con mayor número de frecuencias. Algunos de los consultores reportaron más de un código en sus respuestas (ver Apéndice B).

Se identificó que en cuanto a la naturaleza de las empresas que solicitan estos servicios siete de los entrevistados mencionaron que son empresas multinacionales lo cual representa el 88% de la muestra, dos mencionaron empresas nacionales y uno mencionó corporaciones. En cuanto a los giros de las empresas se mencionaron una vez, construcción, manufactura y minería y extracción; se mencionaron dos veces los giros de comercio, bancos, consumo masivo e industrial (ver Tabla 3).

4. ¿Cuál es la razón más usual por la cual una empresa solicita este tipo de programas?

Tabla 4. Razones de implementación del programa

RESPUESTAS CODIFICADAS	FRECUENCIA
Reestructuración	7
Fusiones	4

*En esta tabla solamente se muestran las respuestas con mayor número de frecuencias. Algunos de los consultores reportaron más de un código en sus respuestas (ver Apéndice B).

El 88% de los entrevistados comentaron que la razón por la cual se contrata un servicio de *Outplacement* es por reestructuración; cuatro empresas consultoras comentaron que se solicita por fusiones entre organizaciones ya que en esta situación surge duplicidad de posiciones y es necesario eliminar una; dos participantes comentaron que se da por disminución en la fuerza laboral; una empresa comentó que el programa se da por despido justificado al mostrar incapacidad para ejecutar las actividades del puesto; un entrevistado comentó que las empresas solicitan este servicio para mantener una buena imagen ante el empleado desvinculado, los empleados que permanecen en la empresa y la sociedad; un consultor comentó que las organizaciones solicitan el programa ya que poseen una preocupación genuina por el empleado desvinculado (ver Tabla 4).

5. ¿Cuál es el tipo de programa más solicitado por los clientes?

Tabla 5. Tipo de programas más utilizados

RESPUESTAS CODIFICADAS	FRECUENCIA
Individual	5
Grupal	3

De las ocho empresas consultadas, cinco reportan que el programa más solicitado por sus clientes es el individual lo que representa el 63% de la muestra y 3 reportarán que es el grupal (ver Tabla 5).

- 6-7.(6)Explicar a detalle cada uno de los programas de *Outplacement* que ofrecen;
 (7)Explicar a detalle cada una de las etapas de implementación de un programa de *Outplacement*

Tabla 6. Características de los programas de *Outplacement* individual.

RESPUESTAS CODIFICADAS	FRECUENCIA
Individual	
Etapas	
Análisis y diagnóstico personal	
Orientación	6
Evaluaciones psicométricas	5
Estrategias de búsqueda de empleo	
Entrenamiento elaboración de currículum vitae.	7
Entrenamiento en enfrentamiento de entrevistas de trabajo.	7
Identificación de intereses.	7
Elaboración de red de contactos	5
Búsqueda de empleo	
Promoción del candidato	4
Seguimiento	
Seguimiento de procesos	2

*En esta tabla solamente se muestran las respuestas con mayor número de frecuencias. Algunos de los consultores reportaron más de un código en sus respuestas (ver Apéndice B).

En Guatemala el programa individual de *Outplacement* se maneja a través de varias etapas. Una empresa reportó que su programa inicia con un asesoramiento a la organización acerca de la manera óptima de ejecutar un despido, otra de las empresas consultoras evaluadas reportó que inicia el proceso con una entrevista con la organización en la cual se da a conocer el motivo del despido. Tomando como base las etapas de programas individuales, sugeridas por Sastre (1995:6) se puede comentar que en cuanto a la fase de análisis y diagnóstico personal, las empresas reportaron resultados variados, seis de ellas mencionaron tener un fase de orientación en la cual se le explica al candidato sobre los lineamientos del programa y en esta misma se abordan las emociones surgidas por el despido, lo cual representa el 75% de la muestra; cinco

empresas comentaron que se administran pruebas psicométricas las cuales pretenden medir las aptitudes y rasgos de personalidad del empleado desvinculado; dos de los participantes comentaron que se realiza junto al candidato un proceso de autoevaluación sobre su situación pasada, presente y futura; dos de las empresas realizan una sesión de retroalimentación sobre los resultados obtenidos en el proceso de evaluación. En cuanto a la etapa de estrategias de búsqueda de empleo, se reportó que siete de las empresas consultadas tienen un proceso de entrenamiento para la elaboración de currículum vitae, siete reportaron que realizan entrenamientos de estrategias de enfrentamiento a una entrevista de trabajo los cuales incluyen manejo de lenguaje verbal, no verbal, vestimenta, grabaciones de simulaciones de entrevista, sesiones de simulaciones, etc; siete sujetos comentaron que realizan un análisis sobre los intereses particulares de los individuos, se identifican las empresas objetivo y las ocupaciones realistas a las cuales el candidato podría aplicar, estas frecuencias por variable representa el 88% de la muestra; cinco de los sujetos reportaron que realizan junto con el candidato una red de contactos tanto personales como profesionales; tres de las empresas realizan un entrenamiento para el proceso de negociación; una de las empresas realiza un entrenamiento en técnicas de manejo de estrés; un participante comentó que dentro del programa se realiza un entrenamiento en manejo de emociones; una de las empresas tiene establecido un módulo de asesoramiento financiero en donde se le enseña al candidato a manejar sus bienes de forma que los pueda utilizar adecuadamente. Una de las empresas reportó que realiza un asesoramiento para aquellas personas que desean iniciar un negocio propio o bien un plan de jubilación; uno de los participantes comentó que el programa incluye la realización o mejora del currículum por parte de la empresa, actividad en donde no participa el candidato; una empresa reportó tener un módulo de establecimiento de plan de mercadeo personal, en donde se le enseña al candidato como formar estrategias que le permitan reinsertarse en el mundo de trabajo. En cuanto a la etapa de búsqueda de empleo cuatro de las empresas comentan que realizan promoción del currículum del candidato lo cual representa el 50% de la muestra y dos de ellas incluyen una fase de reinserción laboral. Solamente 3 empresas reportan tener una etapa de seguimiento de los procesos del candidato (ver Tabla 6).

En cuanto a la duración del programa individual tres de las empresas no reportaron una duración dentro sus respuestas; una de las empresas reporta que en procesos con altos ejecutivos el proceso tiene una duración de 6 a 8 meses; una empresa comenta que para posiciones gerenciales el proceso dura de 2 a 6 meses. Una empresa reporta que el proceso tiene una duración aproximada de 6 a 12 meses sin hacer diferenciación en cuanto a las posiciones atendidas; una empresa comenta que su programa individual dura 3 semanas; uno de los participantes entrevistados reportó una duración de 2 meses; una de las empresas reportó que el proceso hasta la reinserción laboral para un buen candidato tiene una duración de 1 mes.

Tabla 7. Características de los programas de *Outplacement* grupal.

RESPUESTAS CODIFICADAS	FRECUENCIA
Grupal	
Etapas	
Análisis y diagnóstico	
Orientación	4
Evaluaciones psicométricas	4
Talleres grupales	
Taller de elaboración de currículum vitae.	7
Taller de estrategias para el enfrentamiento de entrevistas	6
Búsqueda de empleo	
Promoción del candidato	4
Seguimiento	
Seguimiento de procesos	1

*En esta tabla solamente se muestran las respuestas con mayor número de frecuencias. Algunos de los consultores reportaron más de un código en sus respuestas (ver Apéndice B).

En cuanto los programas de *Outplacement* grupal se identificó que dos empresas inician con un asesoramiento hacia las organizaciones para el despido. De acuerdo a las etapas propuestas por Sastre (1995:6), se puede decir que en la etapa de análisis y diagnóstico cuatro de las empresas consultadas reportaron tener un proceso de orientación; cuatro empresas realizan evaluaciones psicométricas en las cuales miden aptitudes y rasgos de personalidad, estas frecuencias por variable representa el 50% de la muestra; dos sujetos reportan tener dentro su programa grupal una autoevaluación en donde se identifican los logros alcanzados por parte de los candidatos; dos de las empresas realizan un proceso de retroalimentación con el grupo. En la etapa de talleres grupales siete empresas llevan a cabo un taller de elaboración de currículum vitae lo cual representa el 88% de la muestra; seis empresas realizan un entrenamiento de manejo de entrevistas de trabajo; cuatro empresas, llevan a cabo un taller en donde hacen una red de contactos; tres empresas desarrollan un taller para manejo del cambio; tres empresas realizan un taller de técnicas de negociación; dos participantes reportaron un taller sobre independencia y establecimiento de negocio propio; uno de los consultores reportó la realización de un taller de manejo de estrés; un consultor reportó la realización de un taller de planeación financiera; una empresa lleva a cabo talleres sobre planificación de jubilación; una de las empresas consultadas pone en práctica un plan de

mercadeo personal junto con el grupo de candidatos; una empresa reportó que es el consultor quien elabora el currículum vitae de candidatos. En la etapa de búsqueda de empleo cuatro empresas realizan una promoción del candidato enviando su currículum a organizaciones lo cual representa el 50% de la muestra y un sujeto de la muestra reportó la reinserción laboral como una etapa más en su programa grupal. Una de las empresas consultoras realiza un seguimiento de los procesos de los candidatos (ver Tabla 7).

En cuanto a la duración del proceso cinco empresas no identificaron una duración en sus respuestas; dos empresas comentaron que el programa grupal tiene una duración de dos a tres días; Uno de los sujetos reportó que el programa de talleres se puede llevar a cabo en un solo día en una jornada de doce horas.

Tabla 8. Características de los programas de *Outplacement* mixto.

RESPUESTAS CODIFICADAS	FRECUENCIA
Mixto	
Etapas	
Análisis y diagnóstico	
Charla grupal explicativa sobre el programa	1
Evaluaciones psicométricas	1
Retroalimentación individualizada	1
Talleres	
Entrenamiento elaboración de currículum vital.	1
Entrenamiento en enfrentamiento de entrevistas de trabajo.	1
Identificación de intereses	1
Búsqueda de empleo	
Promoción del candidato	1
Utiliza la metodología grupal, con mayor profundidad en temas	1
Duración	
15 días a meses	1
2 meses	1

*Algunos de los sujetos reportaron más de un código en sus respuestas.

De todas las empresas consultadas dos reportaron tener un programa de *Outplacement* mixto, una de estas empresas comenta que es un programa en donde se maneja la metodología grupal pero con mayor

profundidad en los temas. La segunda empresa reporta tener una primera fase de análisis y diagnóstico con una charla explicativa sobre el programa, evaluaciones psicométricas y retroalimentación individualizada sobre sus resultados; se identificó una segunda fase de talleres grupales en los cuales se les entrena a los individuos a realizar su currículum vitae, a enfrentar una entrevista laboral y se identifican empresas e intereses de los candidatos. En la tercera fase identificada se realiza una promoción del candidato enviando su currículum. Una de las empresas que reportó ofrecer este programa comentó que el servicio se da en un período de quince días a un mes y la otra reportó una duración de dos meses (ver Tabla 8).

Tabla 9. Aspectos relevantes sobre los programas de *Outplacement*

RESPUESTAS CODIFICADAS	FRECUENCIA
Información relevante	
No hay garantía en la reinserción laboral	8
Oficina virtual	4
En el programa colectivo se recomiendan grupos de 10 personas	2
Los grupos se realizan por afinidad de puestos	2
Nunca han dado el programa grupal	2

*En esta tabla solamente se muestran las respuestas con mayor número de frecuencias. Algunos de los consultores reportaron más de un código en sus respuestas (ver Apéndice B).

De acuerdo a las respuestas de las empresas consultadas se reportó que el 100% de los programas de *Outplacement* no garantizan la reinserción laboral debido a la situación económica nacional; cuatro de las empresas consultadas reportó ofrecer una oficina virtual en la cual se le ofrece al individuo un espacio físico con acceso a computadora, teléfono, impresora, internet y demás implementos; dos de las empresas reportaron que los programas colectivos se manejan con grupos de no más de diez personas; dos de los sujetos comentaron que los grupos del programa colectivo se realizan de acuerdo el nivel de la estructura de la organización en el que se encuentren los puestos; dos de las empresas consultoras nunca han efectuado ningún programa grupal; una de las empresas no entrega reporte de evaluaciones a las posibles empresas contratantes del candidato cuando los resultados no favorecen al individuo; una de las empresas brinda tarjetas de presentación a los candidatos como parte de su mercadeo personal; una de las empresas involucra en caso de ser necesario a la familia, específicamente a la esposa(o) del candidato. Una de las empresas reportó que el programa no debe segmentarse, siempre debe darse completo; sin embargo mencionó que sí se pueden agregar temas en caso de que el candidato lo solicite; una de las empresas hace énfasis en la calidad del candidato ya que debió haber tenido buen desenvolvimiento en su empleo anterior y debe tener potencial; una de las empresas comentó que la participación en el programa es voluntaria (ver Tabla 9).

8. ¿Todas los tipos de programas tienen las mismas etapas de implementación?

Tabla 10. Variación entre tipos de programas por etapas.

RESPUESTAS CODIFICADAS	FRECUENCIA
SÍ	3
NO	4

*En esta tabla solamente se muestran las respuestas con mayor número de frecuencias. Algunos de los consultores reportaron más de un código en sus respuestas (ver Apéndice B).

De todas las empresas consultadas tres comentaron que ambos programas tienen las mismas etapas de implementación, cuatro empresas no utilizan las mismas etapas en ambos programas, un de los entrevistados comentó que depende de la negociación realizada con la organización. Tres participantes reportaron que lo que varía es la profundidad de los temas y uno comentó que la diferencia es el tiempo de implementación (ver Tabla 10).

9. ¿Cuál programa tiene mayor grado de dificultad en su implementación?

Tabla 11. Programa con mayor grado de dificultad de implementación

RESPUESTAS CODIFICADAS	FRECUENCIA
Grupal	3
Individual	1
Mixto	1

*En esta tabla solamente se muestran las respuestas con mayor número de frecuencias.

De las empresas participantes tres reportaron que el programa con mayor dificultad de implementación es el grupal debido a la presencia de líderes negativos y a la logística que conlleva, lo cual representa el 38% de la muestra. Uno de los participantes reportó que es el individual el que posee mayor dificultad debido a la atención individualizada que exige. Una de las empresas comenta que el programa mixto es el que tiene mayor grado de dificultad ya que requiere tener personal capacitado para el manejo de talleres y de atención personalizada. Una de las empresas reporta que no depende del tipo si no del contexto en el que se da el programa, ya que si los empleados ya no se encuentran laborando para la empresa es más complicado localizarlos y la asistencia disminuye. Uno de los participantes comentó que la dificultad se encuentra en el tema que se les esté impartiendo y una de las empresas reportó que no tiene marco de comparación ya que no ha implementado ningún programa grupal (ver Tabla 11).

10. ¿Cuáles son los retos a los que se enfrentan al momento de implementar un programa de *Outplacement*?

Tabla 12. Retos de implementación de programas de *Outplacement*

RESPUESTAS CODIFICADAS	FRECUENCIA
actitud de la persona	5
Manejo de emociones	2
Reinserción laboral	2

*En esta tabla solamente se muestran las respuestas con mayor número de frecuencias. Algunos de los consultores reportaron más de un código en sus respuestas (ver Apéndice B).

El 63% de los participantes consideran que el reto principal al que se enfrentan al momento de implementar un programa de *Outplacement* es la actitud de las personas hacia el programa, ya que en muchos casos estos tienen un comportamiento hostil y negativo hacia el proceso, otro de los retos es el manejo de emociones ya que muchos de los individuos manejan emociones de tristeza que los lleva a la ansiedad, se identificó como reto la reinserción laboral ya que por la situación económica actual este es un proceso largo y difícil de predecir, la urgencia del candidato por terminar el programa es otro reto mencionado ya que algunos candidatos no comprenden que este programa lleva un proceso y quieren ver resultados inmediatamente, también se pueden mencionar como retos el lograr que las personas mantengan una buena imagen hacia la empresa que los despidió, disminuir el desgaste del candidato que va ligado a las emociones experimentadas, el manejo de la información confidencial previo a dar a conocer el despido y la aceptación del cambio por parte de las personas (ver Tabla 12).

11. ¿Existe diferencia en cuanto a la implementación de los programas, dependiendo del nivel en que se encuentran los individuos en la estructura de la organización?

El 100% de las empresas reportaron que los programas varían dependiendo del nivel jerárquico en el que se encuentre el puesto del individuo dentro de la estructura de la organización debido a factores como educación, demanda del mercado laboral, personalidad y lenguaje. De acuerdo a las respuestas obtenidas se puede deducir que el programa individual está dirigido generalmente para posiciones de mandos medios hacia arriba de la estructura y el programa grupal generalmente se dirige de posiciones administrativas hacia abajo de la estructura.

12. En la etapa de entrenamiento, ¿cuáles son los temas que usualmente se imparten?

Tabla 13. Temas más solicitados en fase de entrenamiento.

RESPUESTAS CODIFICADAS	FRECUENCIA
Manejo de entrevista laboral	5
Currículum vital	4
Tendencias del mercado laboral	2
Planificación de carrera	2
Autoevaluación	2

*En esta tabla solamente se muestran las respuestas con mayor número de frecuencias. Algunos de los consultores reportaron más de un código en sus respuestas (ver Apéndice B).

De acuerdo a los resultados obtenidos se establece que los temas que mayormente se imparten en los programas de *Outplacement* son estrategias para el manejo de una entrevista de trabajo y elaboración del currículum vitae, resultados que confirman los hallazgos establecidos en las preguntas seis y siete. A su vez se manejan temas de tendencias del mercado laboral, planificación de carrera, autoevaluación, manejo del estrés, escasez de talento, movilidad de talento, vinculaciones laborales, negociación, planeación financiera, manejo de emociones y del cambio, elaboración de redes de contactos y cartas de agradecimiento y seguimiento de los procesos (ver Tabla 13).

13. ¿Cuál es el departamento de la organización que se encuentra más involucrado en el proceso?

Tabla 14. Departamento de organización que se encuentra más involucrado.

RESPUESTAS CODIFICADAS	FRECUENCIA
Recursos Humanos	7
Gerencia general	2

*Algunos de los sujetos reportaron más de un código en sus respuestas.

En relación al departamento que se encuentra más involucrado en el programa de *Outplacement*, el 80% de los participantes reportó que es recursos humanos, en segundo plano se reporta a Gerencia General y por último fueron mencionados los departamentos de finanzas y compras, debido a los procesos de pago (ver Tabla 14).

14. ¿Cuál es la participación de las organizaciones en la implementación de los programas de *Outplacement*?

Tabla 15. Participación de empresas en el programa de *Outplacement*.

RESPUESTAS CODIFICADAS	FRECUENCIA
Relación solamente entre la empresa y los consultores.	8
Sugerencia de temas	2

* Algunos de los consultores reportaron más de un código en sus respuestas (ver apéndice B).

En cuanto a la participación de la organización que contrata el servicio en el programa de *Outplacement* el 100% de las empresas reportaron tener una relación de empresa-consultor, en donde la organización vela por el cumplimiento del programa, recibe informes sobre los avances, brinda los contactos de las empresas y paga, sin embargo no debe tener vinculación con los empleados, con el objetivo que estos puedan tener libertad de expresión durante el proceso. Dos de las empresas reportaron que se le permite a la organización hacer sugerencias acerca de los temas abordados durante el proceso (ver Tabla 15).

15. ¿Cuál es la reacción de los empleados desvinculados ante el programa?

Tabla 16. Reacción de empleados desvinculados

RESPUESTAS CODIFICADAS	FRECUENCIA
Agradecidos	8
Negativos	8

* Los consultores reportaron más de un código en sus respuestas (ver Apéndice B).

El 100% de las empresas reportaron que las reacciones de los empleados son variadas, tanto positivas como negativas, se mencionó que la mayoría de los empleados inician un sentimiento negativos van asimilando el despido a través del proceso y finalizan con una actitud diferente de agradecimiento (ver Tabla 16)

16. ¿Cuáles son los costos de los diferentes programas? En relación a los costos de los programas se puede observar que son variados, algunas de las empresas establecen precios fijos, otros por hora y otros por posiciones o salarios. En los programas individuales se reporta que la mayoría de las empresas tienen un costo por programa completo de \$500.00 a \$1000.00; dos empresas reportan un monto de \$50.00 a \$300.00 por hora atendida; una de las empresas cobra como mínimo \$2000.00, el monto total depende del sueldo de los sujetos.

En cuanto a los costos de los programas grupales se puede observar que no hay una similitud en los costos, Una de las empresas cobra \$18000.00 por programa completo para 1 grupo de 15 personas, otra empresa cobra \$5000.00 dólares por programa completo, Otra empresa cobra un monto de \$725.00 por programa completo, una empresa reporta un monto de \$600.00 a \$800.00 para altos ejecutivos, \$400.00 para posiciones de jefatura y \$200.00 para posiciones administrativas en programas completos y otra cobra \$120.00 por hora atendida.

Uno de los consultores entrevistados desconocía el costo de los programas.

17. ¿Cuál es la razón principal del éxito en la reincorporación laboral de los empleados que pasan por un programa de *Outplacement*?

Tabla 17. Razones del éxito en la reinserción laboral.

RESPUESTAS CODIFICADAS	FRECUENCIA
Naturaleza del programa	4
Perfil	1
Compromiso	1
Manejo de emociones	1
Aceptación	1
No sabe	1

*Algunos de los consultores reportaron más de un código en sus respuestas (ver Apéndice B).

En cuanto a la razón que le adjudican los consultores al éxito de la reinserción laboral, el 80% de las empresas comentan que se debe a la naturaleza del programa, por sus etapas y duración. Las demás razones que se identificaron fueron el perfil del candidato, el compromiso, manejo de emociones y aceptación. Una de las consultoras comentó que desconoce la razón (ver Tabla 17).

18. Comente las teorías relacionadas con el desarrollo vocacional o de carrera del ser humano, que son de su conocimiento.

Tabla 18. Conocimiento del consultor sobre teorías de desarrollo vocacional o de carrera.

RESPUESTAS CODIFICADAS	FRECUENCIA
No conoce teorías de desarrollo vocacional o de carrera	7
Teorías sobre planes de carrera o planes de sucesión	1
Teorías de duelo	1
Teorías de <i>Outplacement</i>	1
Teorías de motivación	1
Sin respuesta	1

*Algunos de los consultores reportaron más de un código en sus respuestas (ver Apéndice B).

Con referencia a los conocimientos sobre teorías de desarrollo vocacional o de carrera del ser humano por parte de los consultores se reportó que ninguno de los consultores conoce de teorías de desarrollo vocacional. Un consultor mostró conocimientos de teorías de sucesión de carrera, otro consultor comentó que conocía teorías sobre duelo y sobre el proceso de *Outplacement* y uno de los participantes reportó conocer sobre teorías de motivación. Uno de los consultores no respondió la pregunta (ver Tabla 18).

19. Enumere 5 habilidades que según su experiencia son indispensables para un consultor de programas de *Outplacement*.

Tabla 19. Habilidades de un consultor de *Outplacement*

RESPUESTAS CODIFICADAS	FRECUENCIA
Habilidades	
Buen comunicador	7
Habilidad pedagógica	4
Empatía	3
Analítico	3
Carismático	3

*En esta tabla solamente se muestran las respuestas con mayor número de frecuencias. Algunos de los consultores reportaron más de un código en sus respuestas (ver Apéndice B).

En cuanto a las habilidades del consultor según los participantes de la muestra, siete consultores identificaron las habilidades de comunicación como importantes representando el 88% de la muestra; cuatro de los consultores reportaron las habilidades pedagógicas de transferencia de conocimientos, adaptación al medio del individuo y capacidad de seguimiento; tres consultores identificaron la habilidad de empatía; tres consultores identificaron la capacidad analítica; tres mencionaron el carisma refiriéndose a la capacidad de tener tacto con las personas al momento de tratarlas; dos consultores mencionaron que la habilidad de observación es importante; dos mencionaron la habilidad de flexibilidad; un consultor menciono la habilidad intuitiva. Dos consultores respondieron a esta pregunta con el valor de honestidad. Los conocimientos de la realidad actual del país, sobre programas de *Outplacement* y el tener contactos fueron respuestas que se repitieron una vez en esta pregunta, (ver Tabla 19)

20. Enumere 5 habilidades, que el consultor necesita al momento de realizar la evaluación del cliente.

Tabla 20. Habilidades de evaluación de un consultor de *Outplacement*

RESPUESTAS CODIFICADAS	FRECUENCIA
Habilidades	
Conocimiento de pruebas	4
Retroalimentación	3
Analítico	3
Interpretación	3

*En esta tabla solamente se muestran las respuestas con mayor número de frecuencias. Algunos de los consultores reportaron más de un código en sus respuestas (ver Apéndice B).

En cuanto a las habilidades que según la impresión de los participantes de la muestra debería de tener un consultor que realiza evaluaciones psicométricas se identifican las habilidades de retroalimentación, análisis e interpretación, transmisión de seguridad, persuasión, rapidez en la calificación de las pruebas, redacción de informes y aplicación de principios. El 50% de la muestra mencionó que el conocimiento de los instrumentos de evaluación es importante. Dos consultores reportan no realizar evaluaciones dentro del programa (ver Tabla 20).

21. Comente los recursos comunitarios disponibles que toman en cuenta dentro de un programa de *Outplacement*.

Tabla 21. Recursos utilizados por consultores de *Outplacement*

RESPUESTAS CODIFICADAS	FRECUENCIA
Recursos comunitarios	
Periódico	3
Buzones	1
Otras agencias de reclutamiento y selección	1
Universidades	1
Organizaciones no gubernamentales	1
Recursos internos	
Bases de datos	6
Contactos personales	1
Otros	
No aplica	1

* Algunos de los consultores reportaron más de un código en sus respuestas (ver apéndice B).

En relación con los recursos utilizados por las empresas en el proceso de *Outplacement*, tres reportan que utilizan el periódico para localizar plazas vacantes lo cual representa el 38% de la muestra. Un participante comentó que utiliza buzones de plazas vacantes para distribuir el currículum del candidato. Una empresa utiliza empresas reclutadoras para promocionar a los candidatos. Un consultor mencionó que utiliza universidades y organizaciones no gubernamentales para encontrar actividades en las cuales el individuo se pueda involucrar durante el proceso de búsqueda de empleo. Seis empresas reportaron que utilizan las bases de datos de sus empresas y una empresa mencionó que utiliza sus contactos personales. Uno de los participantes no respondió, (ver Tabla 21).

22. ¿Cuáles son los principios y criterios utilizados para la implementación de los programas?

Tabla 22. Principios y criterios de los programas de *Outplacement* según los consultores.

RESPUESTAS CODIFICADAS	FRECUENCIA
Etapas del proceso	4
Planificación	2
Identificación de puestos	2

*En esta tabla solamente se muestran las respuestas con mayor número de frecuencias. Algunos de los consultores reportaron más de un código en sus respuestas (ver Apéndice B).

Con relación a los criterios y principios de los programas de *Outplacement*, el 50% de la muestra comentó que un principio fundamental es el cumplimiento con las etapas del proceso, dos participantes mencionaron la planificación y organización, otros dos reportaron la identificación de los puestos que recibirán los servicios como criterio para la implementación de un programa y con una frecuencia cada uno se encuentran los principios y criterios de claridad en los objetivos del programa, establecimiento de número de personas a participar, conocimientos de razones de desvinculación, hacer el programa útil, tener la profesión en psicología y tener conocimientos sobre psicología (ver Tabla 22).

23. ¿Cuáles son las legislaciones que afectan al individuo desvinculado al momento de buscar empleo?

Tabla 23. Conocimiento del consultor sobre legislaciones que afectan al empleado desvinculado.

RESPUESTAS CODIFICADAS	FRECUENCIA
No conoce o no cree que hay ninguna	5
Código de trabajo	2

*En esta tabla solamente se muestran las respuestas con mayor número de frecuencias.

En relación al conocimiento del consultor sobre legislaciones que pueden llegar a afectar al candidato al momento de buscar empleo cinco participantes mencionaron no conocer ninguna ley o bien no creen que hay. Dos de los consultores mencionaron el código de trabajo y uno comentó que una de las leyes que puede afectar al candidato es la que solicita visa de trabajo para extranjeros (ver Tabla 23).

24. La diversidad cultural es un factor importante que puede determinar la efectividad de un programa. Comente alguna experiencia en la cual tuvo que hacer modificaciones en el programa para poder abordar las necesidades particulares de determinada población.

Tabla 24. Modificaciones en programas por diversidad cultural.

RESPUESTAS CODIFICADAS	FRECUENCIA
No han tenido necesidad	4
Buscar empresas que se encontraran dentro del área donde viven	1
Modificación en lenguaje	1
Talleres más sencillos por escolaridad	1
Niveles operativos con mayor retroalimentación	1
Modificaciones en manejo de lenguaje corporal con personas homosexuales	1
No aplica	1

* Algunos de los consultores reportaron más de un código en sus respuestas (ver Apéndice B).

Con referencia a los programas de *Outplacement* y sus modificaciones para atender necesidades de poblaciones multiculturales, cuatro de los consultores reportan no haber tenido necesidad de hacer alguna modificación en su programa. Un consultor comentó que en una ocasión tuvo que buscar empresas que se encontraran cerca de las viviendas de los sujetos, una empresa reportó que hay modificación en cuanto a la comunicación hacia las personas, en caso de ser personal operativo el lenguaje cambia y se torna más sencillo. Un consultor mencionó que para personas de niveles socioeconómicos bajos, los talleres son con menor grado de dificultad, otro comentó que generalmente se les da una retroalimentación más cercana y por último una empresa reportó una experiencia en donde modificó un programa debido a la orientación sexual del candidato, reforzando la comunicación verbal y no verbal asertiva. Una de las empresas no respondió a esta pregunta (ver Tabla 24).

25. Comente los temas a tratar dentro de sus sesiones de supervisión.

Tabla 25. Supervisión de consultores

RESPUESTAS CODIFICADAS	FRECUENCIA
No se da ninguna supervisión	4
Supervisión técnica	3

*En esta tabla solamente se muestran las respuestas con mayor número de frecuencias.

En cuanto a las supervisiones de los consultores que implementan los programas de *Outplacement* se identificaron tres consultores que tienen supervisiones técnicas, específicamente sobre la ejecución de los procesos, estas son esporádicas; el 50% de las empresas no tienen ninguna supervisión hacia sus consultores. Uno de los consultores no respondió a esta pregunta (ver Tabla 25).

26. ¿Cuál es el código de ética por el cual usted se rige en la práctica como consultor de un programa de consejería de carrera?

Tabla 26. Código de ética con el que el consultor guía su comportamiento.

RESPUESTAS CODIFICADAS	FRECUENCIA
Valores personales del consultor	4
Códigos de ética de las empresas consultoras	3
No aplica	1

En relación al código de ética por el cual el consultor guía su comportamiento se reportó que cuatro de los consultores se guían por sus valores personales, no hay un código establecido; tres de los consultores reportan que se guían por el código de ética de su empresa el cual rige todas las actividades que allí se realizan, (ver Tabla 26).

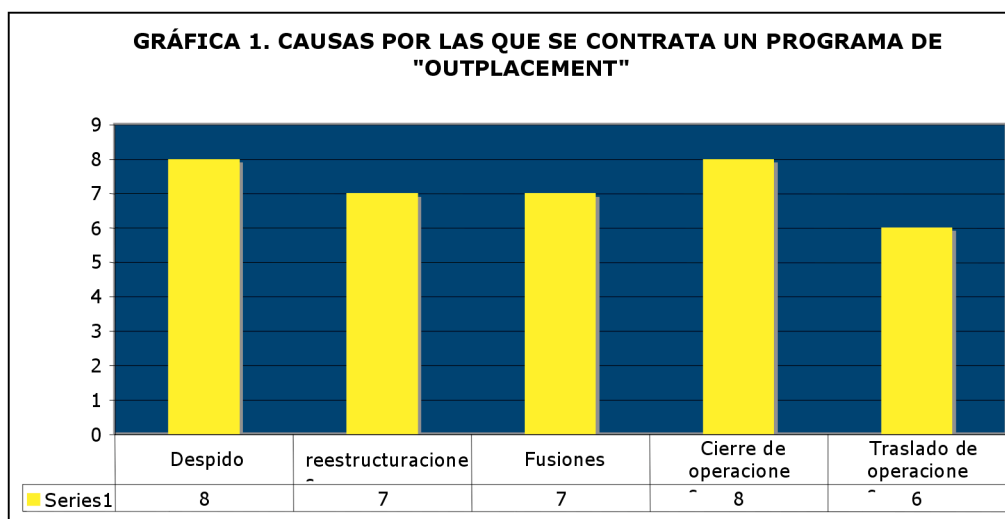
27. Favor detallar la escolaridad del consultor.

Taller 27. Escolaridad del consultor de *Outplacement*

RESPUESTAS CODIFICADAS	FRECUENCIA
Psicología general	2
Psicología industrial	1
Otros	5

En cuanto a la escolaridad de los consultores entrevistados se identificaron dos psicólogos generales, un psicólogo industrial, un ingeniero en sistemas con una maestría en recursos humanos planificación y organización, un ingeniero químico con maestría en el área industrial, un ingeniero en alimentos, un ingeniero mecánico con una maestría en administración de proyectos y un administrados de empresas con maestría en recurso humanos, lo que significa que el 63% de los participantes no tiene formación en el área de psicología. Cuatro de los consultores han recibido capacitaciones específicas sobre *Outplacement*, tres de ellas han sido por capacitaciones internas de sus empresas, pero en otros países, (ver Tabla 27).

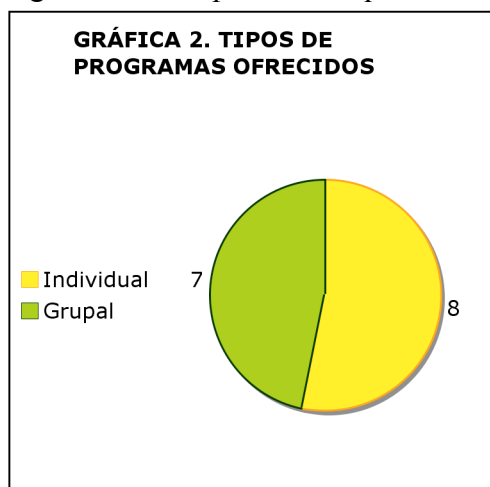
B. Encuesta

1. Causales por las que se ofrecen programas de *Outplacement*.

*Algunos de los sujetos reportaron más de un código en sus respuestas.

En cuanto a las situaciones por las que una organización puede solicitar un programa de *Outplacement*, el 100% de los consultores mencionaron las situaciones de despido y cierre de operaciones. Siete de los consultores reportaron que las causas pueden ser reestructuración y fusiones y seis mencionaron que pueden ofrecer programas en casos de traslado de operaciones, (ver Gráfica 1).

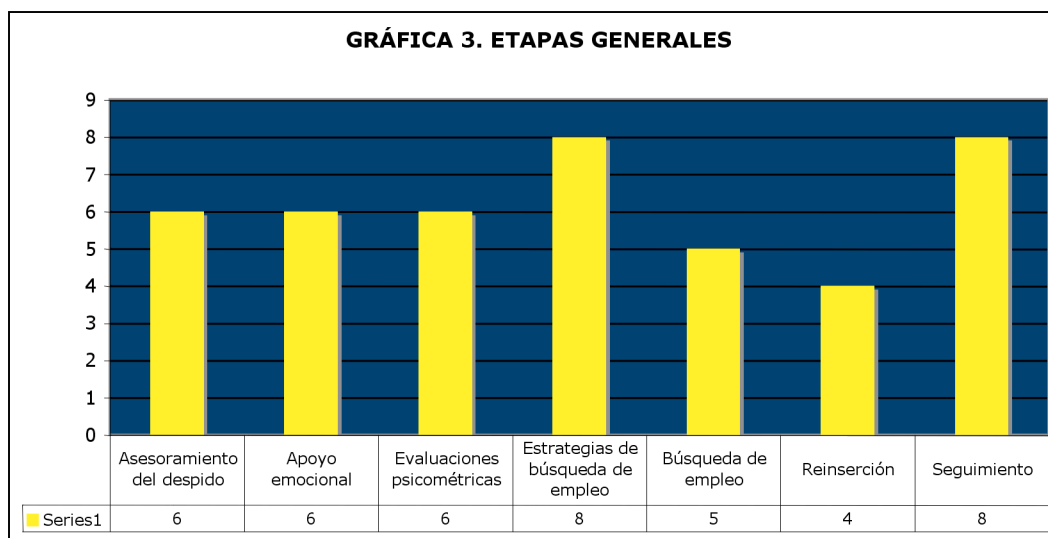
2. Modalidades de programas de *Outplacement* que ofrecen



*Algunos de los sujetos reportaron más de un código en sus respuestas.

El programa individual es ofrecido por el 100% de empresas consultoras y siete ofrecen el programa grupal, (ver Gráfica 2).

3. Etapas de los programas de *Outplacement*

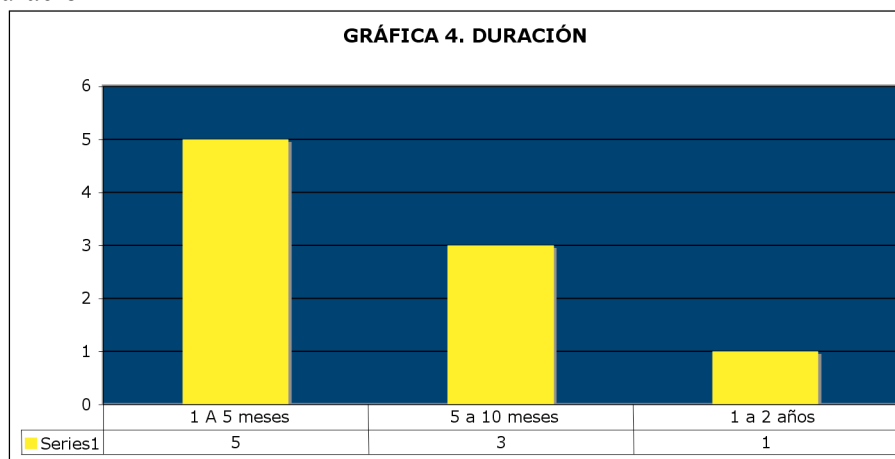


*Algunos de los sujetos reportaron más de un código en sus respuestas.

En cuanto a las etapas generales de los programas de *Outplacement* el 100% de las empresas identificaron como parte de su programa las estrategias de búsqueda de empleo, la cual consiste en entrenamiento sobre temáticas para enfrentar la búsqueda, dentro de los temas se encuentran el currículum vitae, entrevistas de trabajo y redes de contacto. El 100% de los encuestados marcaron la etapa de seguimiento la cual consiste en dar seguimiento a los procesos y al candidato después del programa. Seis empresas identificaron las etapas de asesoramiento para ejecutar el despido como primer paso, apoyo emocional al candidato y

evaluaciones psicométricas. Cinco de las empresas reportan tener una fase de búsqueda de empleo y cuatro identifican una última fase de reinserción labora, (ver Gráfica 3).

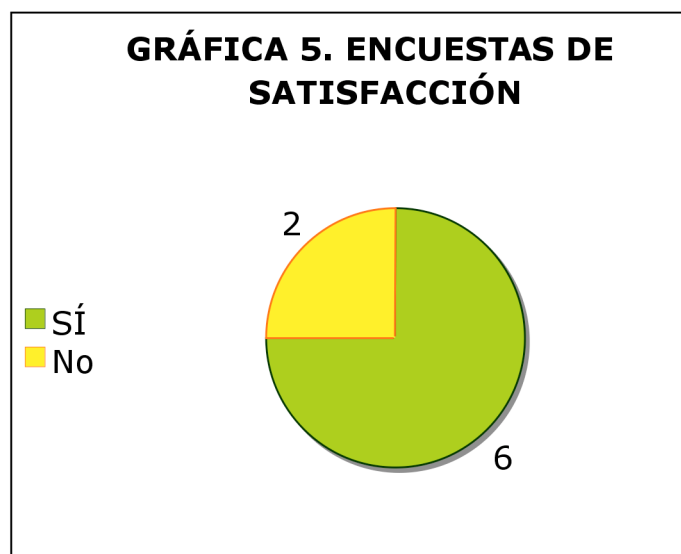
4. Duración



*Algunos de los sujetos reportaron más de un código en sus respuestas.

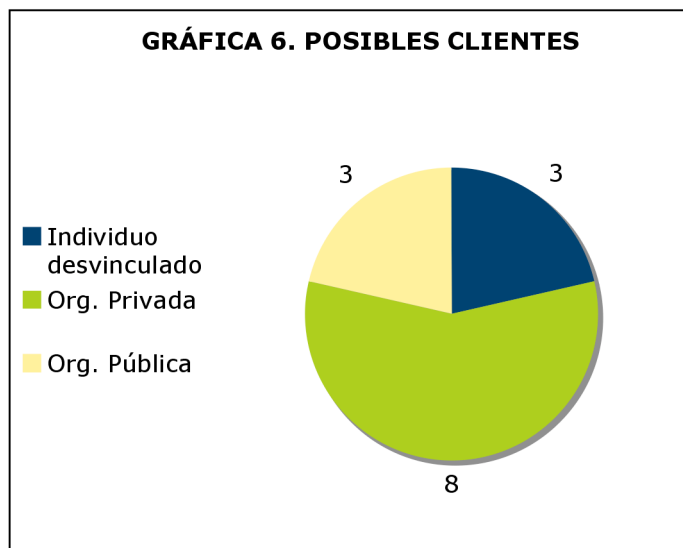
Respecto a la duración de los programas se identificaron cuatro empresas que reportan tener programas con duración de uno a cinco meses, uno de estos consultores mencionó que esta duración se da en posiciones no gerenciales. Tres de los consultores marcaron la duración de cinco a diez meses y solamente uno comentó tener programas dirigidos a gerentes con duración de más de un año, (ver Gráfica 4).

5. Encuestas de satisfacción.



En referencia a la realización de encuestas de satisfacción en donde la organización que contrató el servicio retroalimenta a la empresa consultora, dos empresas reportan que no la realizan y seis mencionan que si realizan un sondeo posterior sobre el proceso, (ver Gráfica 5).

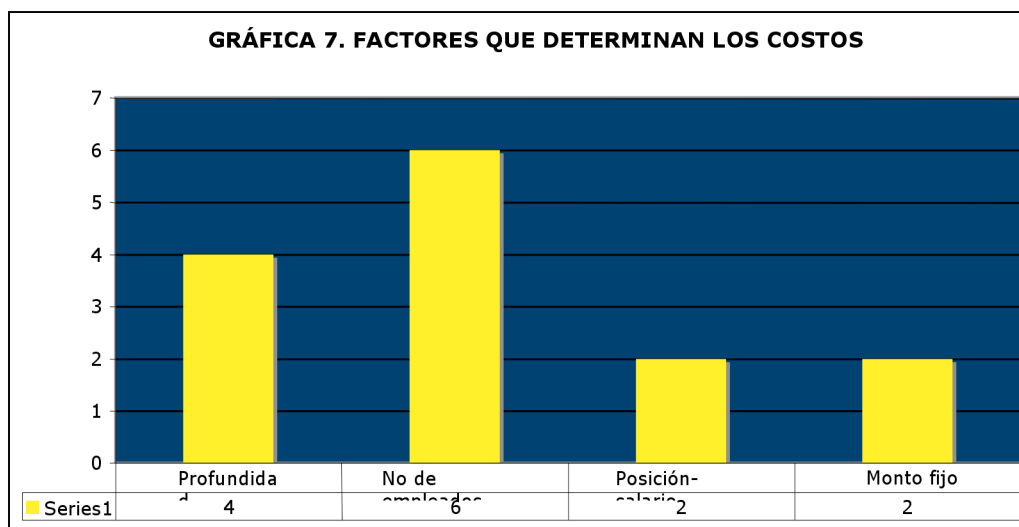
6. Clientes del programa de *Outplacement*.



*Algunos de los sujetos reportaron más de un código en sus respuestas.

En relación con los clientes que buscan a las consultoras para la implementación de programas de *Outplacement* el 100% de las empresas refirieron que son empresas privadas, tres de las empresas comentaron de que en caso de que se solicitara se podía ofrecer a instituciones publicas o a individuos particulares que se encontraran si trabajo (ver Gráfica 6).

7. Factores de los cuales depende el costo de los programas.

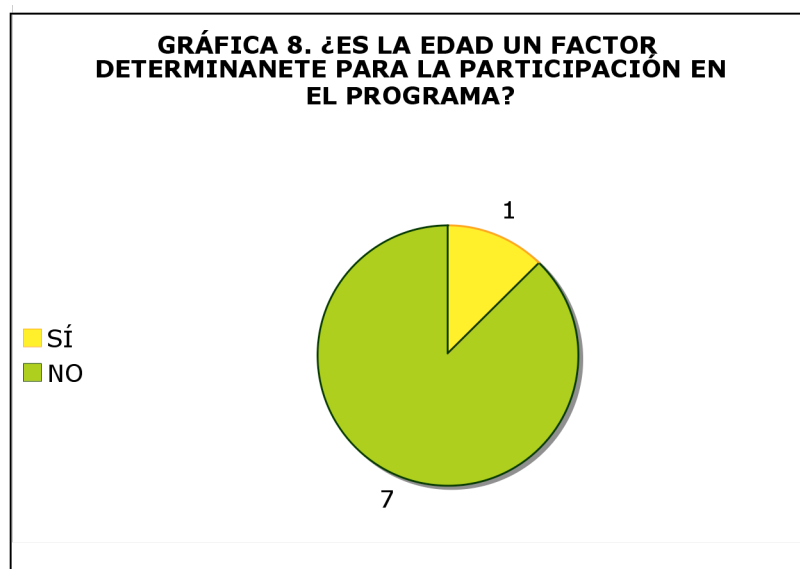


*Algunos de los sujetos reportaron más de un código en sus respuestas.

La mayoría de las empresas comentan que el costo de los programas depende del número de personas atendidas, otro de los factores más mencionados es la profundidad con que se aborden los temas. Dos de las empresas comentan que el costo depende de la posición del candidato o bien de su salario y dos más

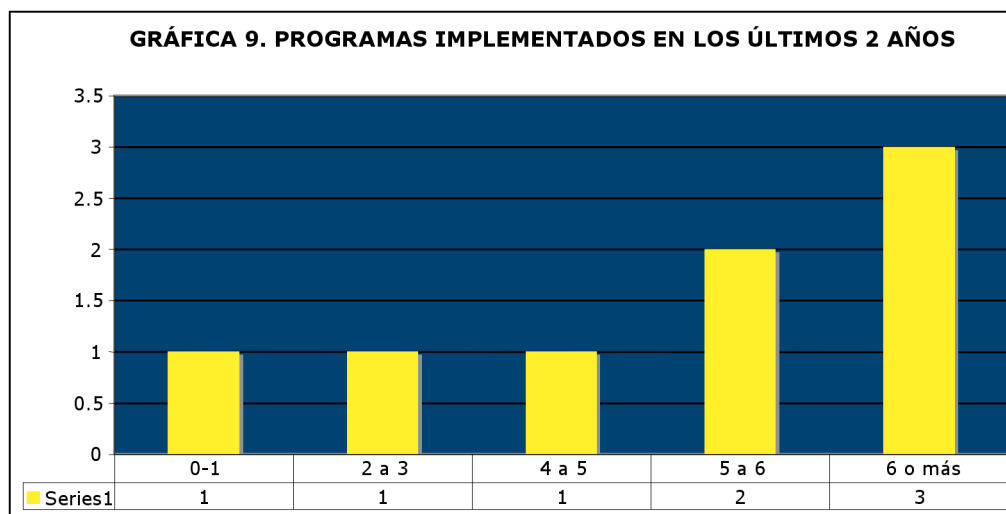
comentaron que el costo tiene un monto fijo. Algunos de los consultores respondieron que el costo fijo varía entre modalidades grupales o individuales por lo cual el índice de número de empleados puede verse afectado por esta variable, (ver Gráfica 7).

8. ¿Es la edad un factor decisivo para participar en un proceso de *Outplacement*?



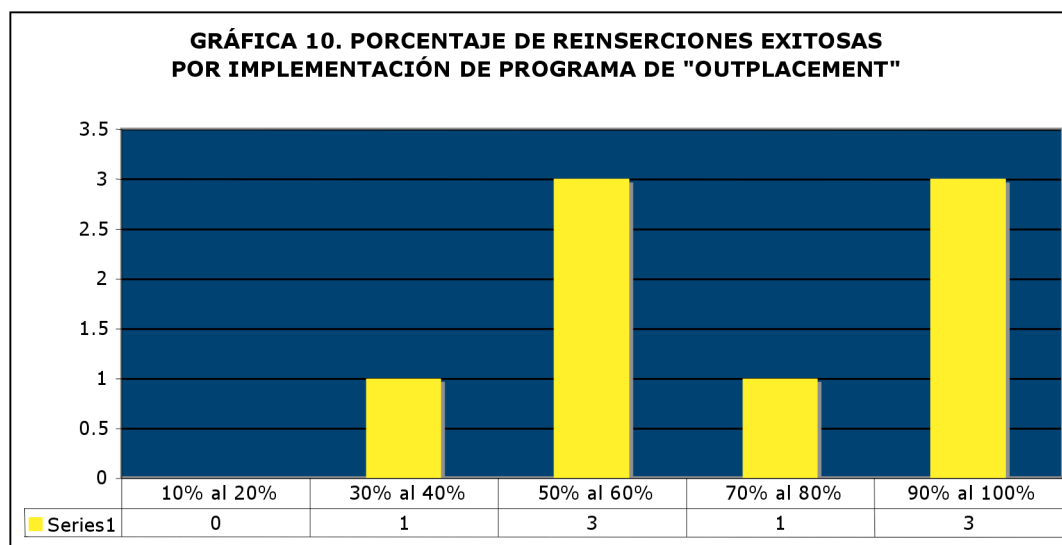
De todas las empresas consultadas siete consideran que la edad no es un factor que determine la participación en los programas de *Outplacement*, sin embargo una de las empresas si toma en cuenta la edad del candidato para la implementación de un proceso, (ver Gráfica 8).

9. Número de programas de *Outplacement* implementados.



Acercas de la demanda de los programas de *Outplacement* en los últimos dos años se identificaron tres empresas con más de seis programas implementados, dos empresas con cinco a seis programas ejecutados, una con cuatro a cinco programas realizados, una con dos a tres programas implementados y solamente una con cero programas ejecutados, (ver Gráfica 9).

10. Porcentaje de reinserciones exitosas durante la ejecución del programa de *Outplacement*.



La mayoría de las empresas tienen un índice de éxito en la reinserción laboral del 50% al 60% y del 90% al 100%. Una empresa tiene un índice de éxito de 30% a 40% y otra empresa tiene un índice de 70% al 80%. Por lo cual se puede observar que la mayoría de las empresas tienen un índice de éxito en las reinserciones laborales durante el programa de *Outplacement* de un 50% al 100% (ver Gráfica 10).

11. Ventajas y desventajas del programa de *Outplacement*.

a. Ventajas

- 1) Genera motivación en los candidatos.
- 2) Brinda retroalimentación al candidato respecto a sus fortalezas y sus áreas de oportunidad.
- 3) Entrena al candidato a formular una estrategia de promoción personal.
- 4) Brinda orientación al candidato para el manejo de su transición de carrera.
- 5) Ayuda a la organización a mantener una buena imagen tanto a los empleados desvinculados, como ante los empleados que se quedan y con la sociedad.
- 6) Ayuda al individuo a reinsertarse laboralmente.
- 7) Sitúa al candidato en un panorama realista, y

8) A través de la promoción del candidato la empresa consultora puede adquirir nuevos contactos.

b. Desventajas

- 1) Costos.
- 2) El tiempo de implementación y el tiempo con el que disponen los candidatos.
- 3) Falsas expectativas por parte de los candidatos.
- 4) Delegación de toda la responsabilidad del proceso en la empresa consultora y no en el candidato.
- 5) Perfil bajo de algunos candidatos.
- 6) Poca participación, y
- 7) Poco valorado por la sociedad.

12. Formas de promoción del programa.

- 1) Algunos no realizan promoción, las organizaciones les llaman.
- 2) Contacto directo con el cliente para ofrecerle el servicio.
- 3) Paginas amarillas.

C. Comparación de resultados de ambos instrumentos.

Respecto a las causas por las que una organización solicita este tipo de programas, se mostró concordancia en cuanto a las causales de despido, reestructuración y fusiones, sin embargo todos los consultores identificaron en la encuesta la causal de cierre de operaciones y seis de ellos marcaron como causal el traslado de operaciones a otro país situaciones que no se comentaron en la entrevista, (ver Gráfica 1 y Tabla 4). Por lo cual se puede inferir que las causales más comunes son la reestructuración y las fusiones, las otras situaciones mencionadas tanto en la entrevista, como las marcadas en la encuesta son menos comunes.

En cuanto a los tipos de programas implementados ambos instrumentos concuerdan que en todas las empresas ofrecen los servicios individuales, esto puede estar relacionado con los resultados obtenidos en la entrevista en donde se indica que el programa con mayor demanda es el individual (ver Tabla 5). En la encuesta se reportaron siete empresas que ofrecen los programas colectivos (ver Gráfica 2), sin embargo en las entrevistas dos de las empresas reportaron no haber implementado ningún programa grupal, estos dos consultores indicaron que en caso de ser solicitado ellos lo implementarían. Dentro de la entrevista dos de las empresas mencionaron haber implementado programas mixtos en donde se utiliza la metodología didáctica del colectivo pero con atención personalizada a cada individuo (ver Tabla 8).

Los resultados presentados en las etapas en ambos instrumentos son variados, todos los individuos reportaron tener una etapa en donde se les enseña a los candidatos estrategias para enfrentar la búsqueda de empleo (ver Gráfica 3), dentro de las que se encuentran, identificación de intereses, elaboración de

currículum vitae, enfrentamiento a entrevistas de trabajo, estrategias de negociación, entre otras, información que se confirma en las respuestas de las preguntas 6 y 7 de la entrevista (ver Tablas 6 y 7). Ocho de las empresas indican que ofrecen el servicio de seguimiento (ver Gráfica 3), información que no concuerda con los resultados de las entrevistas (ver Tablas 6 y 7). En cuanto a la etapa de asesoramiento en el despido, en la encuesta se identificaron seis empresas que lo ofrecen (ver Gráfica 3), lo cual no concuerda con lo que los consultores indicaron en las entrevistas, se podría inferir que la diferencia surge debido a que esta es una fase que no se realiza con frecuencia sin embargo los consultores lo pueden hacer en caso que se solicite. En cuanto a la fase de apoyo emocional y evaluaciones identificadas en las encuestas (ver Gráfica 3), los resultados si concuerdan con las frecuencias localizadas en la fase cualitativa (ver Tablas 6 y 7). Con relación a la fase de búsqueda de empleo se identifico una variación de una respuesta, ya que en la encuesta se identificaron cinco empresas (ver Gráfica 3) y en la fase de entrevista solamente cuatro empresas ofrecían el servicio de promoción (ver Tablas 6 y 7). Por último en cuanto a la fase de reinserción laboral se pudieron observar respuestas diferentes, dentro de la encuesta se mostraron cuatro empresas que identificaron esta fase (ver Gráfica 3) y a pesar de que en las entrevistas tres empresas reportaron la fase de reinserción laboral, al mismo tiempo los ocho participantes comentaron que no garantizan la reubicación de los candidatos (ver Tabla 9).

Respecto a la duración de los programas se muestran respuestas variadas, los rangos no concuerdan exactamente en ambos instrumentos, de forma general se puede decir que estos pueden durar en caso de talleres grupales días o semanas, en el caso de programas individualizados la duración generalmente se dan en meses. Uno de los participantes comentó que el programa puede durar 1 ó 2 años en caso de que el individuo sea de una posición alta en la estructura de la organización (ver Gráfica 4).

Los clientes que regularmente solicitan este tipo de servicios son empresas multinacionales de carácter privado (ver Gráfica 6 y Tabla 3). Con relación a los costos de los programas, de acuerdo a las respuestas ofrecidas tanto en las encuestas como en las entrevistas, se puede decir que depende generalmente del número de personas atendidas, la profundidad en los temas, el tiempo y las posiciones a las cuales se están atendiendo (ver Gráfica 7).

V. DISCUSIÓN

En este se afirma la idea de que la consejería de carrera permite ayudar a los individuos de todas las edades a tomar decisiones de carrera que afectarán su desenvolvimiento en todas las dimensiones de su vida, tanto a nivel personal, como profesional. Debido a los cambios sufridos en la realidad económica actual muchas personas han sido desvinculadas de las organizaciones tanto nacionales como multinacionales con el objetivo de reducir costos y poder sobrevivir ante un mercado dinámico; es en este punto en donde algunas empresas consultoras brindan programas de consejería de carrera, llamados *Outplacement* a los empleados desvinculados.

En Guatemala los programas de *Outplacement* se han venido implementando desde la década de los 80's, teniendo un crecimiento sostenido en los siguientes años hasta la actualidad. Según Pickman (1992:2) los programas en Estados Unidos se han ofrecido desde la década de los 40, teniendo un crecimiento acelerado desde la década de los 70's.

En referencia a los resultados obtenidos se puede determinar que en Guatemala se ofrecen programas de *Outplacement* individuales los cuales van dirigidos a un solo candidato con atención personalizada, también se ofrecen programas grupales, que según Sastré (1995:12) no debe exceder en número a los diez individuos, sin embargo este estudio nos muestra otra realidad ya que esta excepción fue comentada solamente por dos sujetos de la muestra, por lo cual se puede inferir que las otras empresas consultoras probablemente acepten a más de diez personas por grupo y por último los programas mixtos. Sastré (1995:6), comenta que de acuerdo con un estudio realizado en Estados Unidos sobre la facturación global de las empresas consultoras que ofrecen los programas de *Outplacement*, el porcentaje de facturación de los programas individuales es mayor a la del grupal, información que se confirma con los resultados obtenidos en este estudio, la mayoría de los consultores reportaron que el programa individual es el más solicitado, después de éste sigue el grupal, que es considerado por la mayoría el más difícil de implementar debido a las influencias intragrupalas de líderes negativos y por la logística que conlleva, dos de las empresas reportaron no haber implementado nunca el programa colectivo, sin embargo en caso de que se les solicite lo efectuarían; el menos utilizado y reconocido es el programa de modalidad mixta.

Con relación al tipo de empresas que solicitan estos programas se puede decir que en su mayoría son empresas multinacionales privadas de giros de consumo masivo, bancario, comercial, entre otros; sin embargo en caso de que se solicite para instituciones públicas o para individuos particulares, tres de las empresas lo ofrecerían, aunque por el momento no se ha dado.

Estos servicios según la teoría citada se deben ofrecer solamente en casos de despidos que no tengan relación con el desempeño de los individuos; sin embargo, una de las empresas consultoras sí ofrece este servicio cuando el empleado ha sido desvinculado por desempeño; esta situación contradice totalmente la teoría, lo cual puede demostrar una falta de conocimiento sobre este tipo de programas o bien un deseo de percibir mayor ganancia económica al aceptar estos casos. Uno de los entrevistados hizo énfasis en la importancia de aceptar solamente a candidatos que sean completamente recomendados por las empresas que han tomado la decisión de desvincularlos; esto se debe a que su buen desempeño podría ayudarles a asegurarse que el nuevo contratante sea un cliente seguro en otras ocasiones para la empresa consultora.

Dentro de las organizaciones que solicitan estos servicios el departamento con mayor implicación en el programa es recursos humanos, quien coordina con el consultor la logística de todo el proceso. Situación que es comprensible debido a que las empresas que contratan estos servicios son multinacionales con un departamento de recursos humanos establecido, las empresas pequeñas generalmente no poseen estos departamentos. Los entrevistados indicaron que la participación de la organización contratante en los programas debe ser mínima, procurando el menor contacto posible con los candidatos, lo que concuerda con la información citada de Sastre (1995: 4).

Otro elemento importante de este estudio es el significado del trabajo, éste posee implicaciones económicas, pero también emocionales y de identidad para los individuos, representa una interacción de la persona con el mundo, lo que crea pertenencia y razón de existencia (Morse, Weiss, 1995:191). Con base a esto se puede decir que es comprensible que la situación del despido genere emociones perturbadoras para las personas como los son el enojo y la molestia hacia las organizaciones que les despidió, las cuales fueron comentadas por los consultores durante la entrevista. Según relatan los consultores, la actitud de la persona, el manejo de sus emociones, la urgencia por terminar el proceso, el desgaste, la aceptación al cambio, la reinserción laboral y la mantención de una buena imagen de la organización que tomo la decisión, representan los retos a los que se enfrentan al momento de implementar sus programas.

Uno de los objetivos de este estudio era identificar las etapas y la calidad del servicio de *Outplacement* ofrecido en el país. Para el análisis de las etapas se utilizó como punto de referencia el modelo sugerido por Sastre (1995:7), que hace una distinción en las etapas dependiendo de la modalidad o tipo de programa que se ofrezca.

En cuanto a los programas individuales se observó que la muestra en su conjunto cumple con las etapas establecidas por Sastre (1995:7); sin embargo cada una por separado no muestra uniformidad de contenido, ya que no todos los participantes reportaron la implementación de todas las etapas. De forma general se pueden identificar en la etapa de análisis y diagnóstico dos respuestas recurrentes, la primera es la orientación, que consiste en una explicación sobre las directrices del programa y un abordaje de las emociones de los candidatos, la segunda es la evaluación de aptitudes y rasgos de personalidad, que permite

conocer las fortalezas y áreas de oportunidad de los individuos. En la etapa de estrategias de búsqueda de empleo, el entrenamiento en la realización del currículum vitae, en el enfrentamiento a entrevistas de trabajo y la creación de redes de contacto, fueron las respuestas comunes para la mayoría de las empresas. En la etapa de búsqueda de empleo se pudo observar que la respuesta con mayor número de frecuencias fue la de promoción del candidato, en donde se realiza un acercamiento con posibles empresas contratantes, sin embargo estas respuestas constituyen solamente el 50% de la muestra. Por último en cuanto a la etapa de seguimiento existe una diferencia significativa en cuanto a las respuestas obtenidas en las entrevistas y las obtenidas en la encuesta, por lo cual no se puede confirmar el número de empresas que la ofrecen.

De acuerdo a los resultados mencionados anteriormente, se identifican las etapas de estrategia de búsqueda de empleo y la de búsqueda o promoción, como las que poseen mayor necesidad de mejora. En primera instancia en la fase de estrategias de búsqueda de empleo, no se identificó dentro de las respuestas de los consultores una fase de determinación de objetivos claros sobre el plan de vida del individuo, a su vez se observa poca homogeneidad y generalización de las temáticas ofrecidas. En cuanto a la etapa de búsqueda, se determina como área de oportunidad ya que se observan pocas frecuencias identificadas, lo cual quiere decir que probablemente no todas las empresas la realizan, esto puede deberse a que ninguna empresa garantiza la reinserción laboral. La etapa de negociación no se identificó dentro de las respuestas, solamente tres empresas comentaron impartir este tema en la fase de entrenamiento, esto va ligado al seguimiento de los procesos de los candidatos.

El programa grupal del modelo de Sastre (1995:12) establece tres etapas, dentro de las que se encuentran seminarios de preparación en la búsqueda de empleo, jornadas de seguimiento e implementación de equipos de trabajo. De acuerdo a los resultados obtenidos se observó que no existe relación directa entre las respuestas presentadas por las empresas y la teoría propuesta por Sastre, para los programas colectivos. De forma general se identificó que las empresas consultoras siguen los lineamientos del modelo individual, dándole mayor énfasis a la etapa de entrenamiento, que es análoga a los seminarios propuestos en la teoría.

En la etapa de talleres de entrenamiento la mayoría de los consultores reportaron la implementación de talleres de elaboración de currículum vitae y de estrategias para el enfrentamiento a entrevistas de trabajo. Con relación a la etapa de jornadas de seguimiento no se puede establecer claramente si éstas se llevan a cabo. La implementación de equipos de trabajo no se reportó en las respuestas ofrecidas por los participantes, sin embargo éstos podrían estar entrelazados con la etapa de entrenamiento. Al igual que en los programas individuales se puede decir que no existe una estandarización en cuanto a las temáticas ofrecidas, todas las empresas dieron respuestas variadas. Esta falta de homogeneidad en las etapas del programa grupal puede significar un servicio más completo pero con mayores costos para las organizaciones o bien un desconocimiento sobre la diferenciación en cuanto a las modalidades de los programas.

En relación con los programas mixtos solamente dos de las empresas reportaron la realización del mismo describieron que se utiliza la misma metodología de los programas grupales, pero con mayor profundidad en los temas y con fases personalizadas.

De todas las empresas consultadas, cuatro de las empresas reportaron ofrecer una oficina virtual, que generalmente se ofrece en los programas individuales, lo cual está de acuerdo a los principios propuestos por Barragán (2002:4). Una de las empresas ofrece tarjetas de presentación a los candidatos. Es importante señalar que en los programas colectivos se realizan los grupos de acuerdo a la afinidad en los puestos de los candidatos.

En cuanto a la duración de los programas, la mayoría de las empresas no indicaron el tiempo que le lleva realizar este tipo de programas. Dentro de las empresas que si indicaron la duración la mayoría siguen la modalidad propuesta por Sastré (1995: 6) de programas temporales, en donde el proceso se limita a un plazo de tiempo determinado.

Las modalidades de los programas de *Outplacement* varían de acuerdo a las posiciones de los individuos en la estructura organizacional, ya que de acuerdo a la información recabada y a la teoría, se puede decir que el programa individual esta generalmente dirigido a personas que tienen posiciones de mandos medios a posiciones ejecutivas y por otro lado los programas grupales son ofrecidos generalmente a posiciones administrativas u operativas.

Debido a la importancia que tiene la preparación de quienes ofrecen servicios de consejería de carrera, el estudio también incluye una serie de preguntas que pretenden identificar y evaluar los estándares mínimos con que deberían de contar los profesionales que implementan los programas de *Outplacement*. Brown (2007:430) comenta que la Asociación Americana de Desarrollo de Carrera estableció un mínimo de once competencias necesarias para ejercer la profesión de consejería de carrera, de las cuales por fines prácticos se investigaron solamente ocho, estas fueron, conocimiento sobre teorías relacionadas con el desarrollo de carrera, habilidades para la consejería grupal e individual, habilidades para realizar evaluaciones psicométricas, conocimientos sobre la gestión e implementación del programa, conocimiento sobre legislaciones del país que afecten el proceso, sensibilidad ante la diversidad cultural, supervisión y conocimientos sobre prácticas éticas en el área de la consejería de carrera.

De acuerdo con los resultados obtenidos se puede indicar que los consultores conocen debido a su experiencia las habilidades necesarias para mantener una buena relación con el candidato sin embargo no mencionaron habilidades claves para poder direccionar el proceso de consejería de carrera, como por ejemplo las establecidas por Brown (2007:430) de colaborar con los individuos a identificar objetivos personales, identificar características personales, comprender el proceso de toma de decisión, comprender

las actitudes hacia el trabajo, etc. Conocen también las habilidades necesarias para las evaluaciones psicométricas y los principios de implementación de un programa.

En cuanto a las áreas de oportunidad de los consultores se identificaron en primera instancia el conocimiento de teorías relacionadas con el desarrollo de carrera que son indispensables para comprender la situación por la cual el individuo está pasando. Mencionaron poseer conocimientos sobre teorías de motivación, sucesión de carrera, programas de *Outplacement* y procesos de transición. A su vez se muestra conocimiento reducido sobre las leyes que afectan al candidato al momento de buscar empleo y sobre códigos de ética relacionados directamente con la práctica de consejería de carrera. En cuanto a la sensibilidad ante la diversidad cultural la mayoría de los consultores mencionaron no haber necesitado modificar su programa debido a esta variable, parece ser que la concepción generalizada de cultura se reduce a diversidad de grupos étnicos del país sin tomar en cuenta todas las demás variables que implica este término. La mayoría de los consultores no tienen una supervisión con respecto a sus consultantes, los que si la reciben es de carácter técnico.

En relación a la profesión de los consultores se puede mencionar que estas son variadas, solamente dos de los consultores son psicólogos generales y uno es psicólogo industrial. Los consultores tienen amplia experiencia en la administración de recursos humanos y la minoría ha recibido entrenamientos sobre programas de *Outplacement*, razón por la cual puede comprenderse la falta de conocimientos profundos sobre la profesión de consejería de carrera.

VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A. CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos dentro del presente estudio se concluye lo siguiente:

1. El objetivo de los programas de *Outplacement* es brindar a los candidatos herramientas para enfrentar la búsqueda de empleo; sin embargo en Guatemala no se garantiza dentro de estos servicios la reinserción laboral. A pesar de que en países desarrollados los programas de *Outplacement* se han venido implementado desde la década de los 40's, en Guatemala se han implementado desde la década de los 80's y han tenido un crecimiento acelerado durante los últimos nueve años.
2. En Guatemala se ofrecen programas de *Outplacements*, individuales, grupales y mixtos, de los cuales los primeros son los que tienen mayor demanda. Todos los programas cumplen de forma general con las etapas establecidas por Sastre (1995:7); sin embargo se observa que no hay una estandarización en cuanto a las temáticas a tratar dentro de cada etapa. El programa grupal muestra las mismas etapas que el programa individual con diferenciación en la profundidad de los temas y el tiempo de implementación, lo cual puede ser indicador de un proceso más completo con mayores costos o bien un desconocimiento de las modalidades. El programa mixto es implementado por dos empresas y posee las mismas etapas del programa grupal pero con procesos individualizados en las primeras fases de evaluación.
3. Las empresas que generalmente solicitan los programas de *Outplacement* son multinacionales, de giros comerciales, industriales y bancarios. Las razones por las que se solicitan estos programas son despidos por reestructura y fusiones. Los costos de los programa dependen del número de personas atendidas, así como del tiempo de implementación y del salario del candidato.
4. En cuanto al perfil del consultor, es decir quien ofrece los servicios directos de *Outplacement*, se puede confirmar que la minoría, son psicólogos y la mayoría tienen especialización en otras profesiones, como lo son ingenierías y administración. Ninguno de los consultores tienen conocimientos sobre teorías de desarrollo vocacional, las cuales son indispensables para la realización de un proceso de consejería de carrera. Todos los consultores reportan conocimientos específicos necesarios para mantener una buena relación con los candidatos y para realizar evaluaciones psicométricas, así como conocimientos de principios esenciales para la implementación de un programa. La mayoría de los consultores no conocen de códigos de ética que se encuentren directamente relacionados con la ocupación de consejería de carrera, ni tienen una supervisión específica en donde se realicen consultas directas sobre sus candidatos. En cuanto a la sensibilidad multicultural la mayoría de los consultores parecen reducir el concepto de cultura a variables étnicas sin tomar en cuenta otros elementos importantes tales como género, edad, religión, condición socioeconómica, valores, etc.

B. RECOMENDACIONES

Probablemente una de las aportaciones más significativas del presente estudio, además de ser pionero en la investigación de servicios de *Outplacement* en nuestro país, son las recomendaciones que a continuación se presentan. Ellas enfatizan la importancia de ofrecer servicios de consejería de carrera que tengan una base teórica sólida y que además sean ofrecidos por profesionales entrenados y capacitados en las diferentes áreas de la vida laboral y de desarrollo de las personas. Con base a los resultados del estudio se presentan las siguientes recomendaciones las cuales, si son tomadas en cuenta pueden colaborar significativamente al mejoramiento del servicio en nuestro país:

1. Se recomienda a cada una de las empresas participantes en este estudio, hacer una revisión de sus procesos y compararlos con la teoría recabada en esta investigación para que de esta manera realicen programas más completos y efectivos, que tomen en cuenta todas las variables necesarias para un proceso de *Outplacement* (fases, etapas, significancia del valor del trabajo en el ser humano, proceso de duelo por la pérdida del mismo, impacto personal y social del desempleo, etc).
2. Hacer una implementación, en todos los programas de *outplacement*, de un plan de mercadeo personal que no solo consista en enseñar técnicas para la búsqueda de empleo, sino que además, establezca claramente los objetivos de los candidatos, para que puedan formular una visión de lo que pretenden alcanzar y en base a su realidad formular estrategias de acción claras que los lleven a realmente garantizar la reinserción laboral.
3. Implementar en todos los programas una etapa de seguimiento a los candidatos después de haber realizado el proceso e incluso después de haberse reinsertado laboralmente ya que es importante comprender que la consejería de carrera no solamente toma en cuenta el proceso de búsqueda de empleo si no que también la acomodación del candidato a su nuevo puesto.
4. Conocer claramente las diferencias entre cada una de las modalidades de los programas ya que se observa una confusión en cuanto a las etapas de implementación del programa grupal en donde parece que se está ofreciendo un programa más completo pero que podría estar confundiendo con el programa mixto ya que posee etapas muy similares a las de los programas individuales.
5. Es importante que los consultores comprendan la importancia de su rol en la transición de carrera, el cual no es solamente un proceso de entrenamiento sino que fungan como consejeros personales del cliente desempleado, a quien acompañan a través de una transición de vida que involucra emociones y decisiones. Por lo mismo, se les recomienda buscar oportunidades para capacitarse en las teorías, técnicas y otros aspectos relevantes de la consejería de carrera.
6. Acompañar el proceso de *Outplacement* con terapia Psicológica para que el candidato pueda sobrellevar las emociones surgidas por la transición y para apoyarlo en su proceso de reinserción laboral de tal manera que sea capaz de utilizar todos los recursos a su alcance de manera eficiente y que se sienta empoderado para alcanzar sus metas a corto y mediano plazo.

7. A las organizaciones que contratan servicios de *Outplacement*, se les recomienda estar informados acerca de los lineamientos básicos que deben de contener este tipo de programas, así como hacer un estudio exhaustivo de la calidad del servicio que se les ofrece para poder garantizar los mejores resultados.

VII. BIBLIOGRAFIA

A. REFERENCIAS DE LIBROS

Andersen, Patricia; M. Vandehey. 2006. *Career Counseling and Development in a Global Economy*. EEUU, Lahaska Press Houghton Mifflin Company. 446 págs.

Brown, Duane. 2003. *Career Information, Career Counseling, and Career Development*. 8ª ed. EEUU, Omegatype Typography, Inc. 492 págs

Brown, Duane. 2007. *Career Information, Career Counseling, and Career Development*. 9ª ed. EEUU, Omegatype Typography, Inc. 489 págs

Creswell, John. 1998. *Qualitative inquiry and research design, choosing among five traditions*. Estados Unidos. SAGE Publications, Inc. 403 Págs.

Dessler, Gary. 1996. *Administración de personal*. 6ta edición. México. Prentice Hall Inc. 715 págs.

Gibson, Robert. 2006. *Introduction to Career Counseling for the 21st Century*. New Jersey, Pearson Education Inc. 288 págs.

Guillen, Carlos; R. Guil. 2000. *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. Madrid. McGraw-Hill. 357 págs.

Hernández, Roberto; C. Fernández; P. Baptista. 1998. *Metodología de la investigación*. Segunda edición. México. McGraw-Hill. 501 págs.

Sánchez, Pedro; A. Valdéz. 2003. *Teoría y práctica de la orientación en la escuela*. México D.F, Manual Moderno. 241 págs.

Sharf, Richard. 2006. *Applying career development Theory to Counseling*. Canada. Thomson Brooks Cole. 468 págs

Taylor, S.J.; R. Bogdan. 1987. *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona España. Ediciones Paidós, Ibérica, S.A. 343 pags.

Zunker, Vernon. 2002. *Career Counseling applied concepts of life planning*. 6^a ed. EEUU, Thomson Learning Brooks Cole. 668 págs

Zunker, Vernon. 2006. *Career Counseling: A Holistic Approach*. 7^a ed. EEUU. Thomson Brooks Cole. 595 págs

B. REFERENCIAS DE INTERNET

Anderson, Marie-Louise. 2008. «The meaning of work and job» *Internacional journal of value – based management*. 5 (1):89-106. Obtenido el 15 de septiembre de 2009 a través de <http://www.springerlink.com/content/y681216x34667v24/>

Aquilanti, Tara; J. Lerux. 1999. «An Integrated Model of Outplacement Counseling». *Journal of Employment Counseling* (serie en red). 36 (4): 177-192. Obtenido el 11 de octubre de 2009 a través de: Ebsco Host <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=5&hid=112&sid=64d51f20-d301-49d1-80a5-89045a21e81a%40sessionmgr14>.

Arias, Angel. 2005. «El “Outplacement” como método de lucha contra el desempleo muy cualificado». *Anuario de la facultad de derecho*. XXIII: 263-278. Obtenido el 3 de septiembre de 2009 a través de : <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1390178>.

Arnold, Kara *et al.* 2007. «Transformational leadership and psychological well being: the mediating role of meaningful work». *APA PsycNet*. 12 (3):193-203. Obtenido el 16 de septiembre de 2009 a través de [Obtenidohttp://psycnet.apa.org/journals/ocp/12/3/index.cfm?fa=main.landing](http://psycnet.apa.org/journals/ocp/12/3/index.cfm?fa=main.landing)

Barragán, Jorge. 2002. «”Outplacement”». *Revista electrónica la misión*. Facultad de psicología de la Universidad Autónoma de Querétaro. Obtenido el 2 de septiembre de 2009 a través de: <http://www.uaq.mx/psicologia/lamision/>.

Kirk, Jamen. 1994. «Putting “Outplacement” in its place». *Journal of employment counseling*. 31 (1):10-18. Obtenido el 1 de octubre de 2009 a través de <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=6&hid=106&sid=c8f0d500-c36f-459f-a88c-5de2128ba708%40sessionmgr4>.

López, Sergio. 2007. «Efectos individuales del despido y la resiliencia como facilitador en la búsqueda del empleo». *Panorama Socioeconómico*. Universidad de Talca. 25 (35):168-172 Obtenido el 3 de septiembre de 2009 a través de:
<http://www.saber.ula.ve/ciaal/noticias/2008/PANORAMAenero2008.pdf#page=85>.

Morin, E. 2004. « The meaning of work in modern times». Conferencia en el décimo congreso de administración de Recursos Humanos. Rio de Janeiro, Brazil. 12 págs. Obtenido el 23 de agosto de 2009 a través de: http://web.hec.ca/criteos/fichiers/upload/MOW_in_MTimes_EMM200804.pdf.

Morse, Nancy; R. Weiss. 1995. « The function and meaning of work an the job». *American Sociological review*. 20 (2). Obtenido el 23 de agosto de 2009 a través de:
<http://www.jstor.org/pss/2088325>.

Pickman, Alan. 1994. *The complete guide to outplacement counseling*. Estados Unidos, Lawrence Erlbaum Associates ,Inc. 150 págs. Obtenido el 18 de Julio de 2009 a través de:
<http://books.google.com.sv/books?hl=en&lr=&id=1QWTnbuSuQ0C&oi=fnd&pg=PR9&dq=outplacement&ots=yzX40dcKLD&sig=ZHQXplJZc6Qrr7tfdwux13ShZOo>.

Sastré Miguel. 1995. «“Outplacement”: Una aproximación a su realidad Teórica». *Cuadernos de relaciones laborales*. Universidad complutence (6): 185-199. Obtenido el 8 de septiembre de 2009 a través de <http://revistas.ucm.es/rla/11318635/articulos/CRLA9595120185A.PDF>.

Wooten, Kevin. 1996. «Predictors of client satisfaction in executive “Outplacement”. Implications for service delivery” ». *Journal of employment counseling*.33 (3): 106-116. Obtenido el 24 de septiembre de 2009 a través de <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=5&hid=6&sid=87f954bc-e629-4b48-8de9-60613ed6dec6%40sessionmgr11>.

IX. APÉNDICE

A. Instrumentos.

1. Consentimiento informado.

Universidad del Valle de Guatemala
Facultad de Ciencias Sociales
Departamento de Psicología



Consentimiento Informado

Estimado

Como parte de los proyectos de investigación del Departamento de Psicología de la Universidad del Valle de Guatemala, se estará llevando a cabo un estudio relacionado con “los programas de *Outplacement*” en el país. Este trabajo tiene la finalidad de ampliar el conocimiento sobre los procesos de consejería de carrera enfocados a empleados desvinculados de empresas guatemaltecas y proveer recomendaciones adaptadas a las necesidades del medio. Este proyecto forma parte del trabajo de graduación de la estudiante Andrea del Valle con el fin de optar al grado de Licenciatura en Psicología. Ha sido supervisado y asesorado por la catedrática M.A. Jenbli Miranda.

Pedimos su colaboración durante aproximadamente 60 minutos, para completar este formulario de consentimiento informado, una encuesta estructurada y una entrevista semiestructurada.

Al firmar este documento Usted acepta participar en el estudio antes mencionado. La información que Usted proporcione será utilizada de forma confidencial. Si Usted está interesado en conocer los resultados puede llamar al Departamento de Psicología de la Universidad del Valle de Guatemala

Su participación es voluntaria y confidencial. Los resultados de esta investigación contribuirán a incrementar la información existente sobre los programas de *Outplacement* en Guatemala

En caso de tener alguna duda con respecto a este estudio, no dude en comunicarse con la Directora del Departamento de Psicología, MSc. Claudia García de la Cadena al teléfono 23 64 03 36 extensión 673

Agradeciendo de antemano su colaboración, le Saluda.

MSc Claudia García de la Cadena
Directora

M.A. Jenbli Miranda
Supervisora

Al firmar doy consentimiento para participar en esta investigación y me comprometo a llenar la encuesta, así como a participar en una entrevista ya sea personalmente o vía teléfono, la cuál será grabada y utilizada exclusivamente para fines didácticos.

Nombre

Firma

Fecha

2. Encuesta.

ENCUESTA OUTPLACEMENT

La información obtenida a través de esta encuesta se utilizará con la finalidad de describir los programas de “*Outplacement*” de empresas consultoras guatemaltecas. Los nombres de dichas empresas se manejarán de forma confidencial.

La información será publicada en forma gráfica y descriptiva en la tesis que se presentará al departamento de Psicología de la Universidad del Valle de Guatemala.

Instrucciones

Favor responder las siguientes preguntas de acuerdo a la experiencia de su organización con los programas de *Outplacement*.

1. Marque con una “X” las situaciones en las cuales ustedes ofrecen programas de *Outplacement*, (puede marcar más de una).
 - a. Despido individual directo.
 - b. Reestructuración.
 - c. Fusiones organizacionales.
 - d. Cierre de operaciones.
 - e. Traslados de operaciones a otro país.
 - f. Otros. _____

2. Marque con una “X” los tipos de programas de *Outplacement* que ofrece, (Puede marcar más de una).
 - a. Individual dirigido a directivos.
 - b. Individual dirigido a empleados no directivos.
 - c. Colectivo.
 - d. Conyugue en caso de traslados colectivos.
 - e. Conyugue en caso de expatriación.
 - f. Otros. _____

3. Marque con una “X” las etapas de implementación del programa de *Outplacement* que ofrece la empresa para la cual usted labora, (puede marcar más de una).
 - a. Asesoramiento en el despido.
 - b. Evaluación de las competencias de los empleados participantes.
 - c. Apoyo emocional y social ante el proceso de pérdida.
 - d. Preparación y adquisición de técnicas de búsqueda de empleo.
 - e. Búsqueda.
 - f. Incorporación e integración.
 - g. Seguimiento.

4. Favor subraye el periodo de tiempo prometido en el cual se estima se puede completar un programa de *Outplacement* hasta la reinserción laboral.
- 1 a 5 meses.
 - 5 a 10 meses.
 - 1 año a 2 años.
 - 3 años en adelante.
5. Dentro de la organización para la cual usted labora, ¿realizan encuestas de satisfacción al finalizar la implementación del programa de *Outplacement*?

SÍ _____

NO _____

Comente:

6. Marque con una "X" a los posibles clients de los programas de *Outplacement*, (puede marcar más de uno)
- Individuo desempleado.
 - Organización privada.
 - Institución pública.
7. Marque con una "X" los factores de los cuales depende el costo del programa, (puede marcar más de uno).
- Profundidad del programa.
 - Número de empleados participantes.
 - Naturaleza del programa.
 - Naturaleza de la organización.
 - Es un monto fijo para todas las empresas.
8. Es la edad un factor decisivo para participar en un proceso de *Outplacement*
- SÍ _____ NO _____
9. Sybraye el número de programas de *Outplacement* implementados por su empresa en los últimos dos años.
- 0-1
 - 2-3
 - 4-5
 - 5-6
 - 6 ó más

10. Subraye el porcentaje estimado de reinserciones laborales exitosas gracias a la implementación de un programa de *Outplacement*.

- a. 10% al 20%
- c. 50% al 60%
- e. 90% al 100%

- b. 30% al 40%
- d. 70% al 80%
- f. Otro: _____

11. Con base a su experiencia, favor indique 3 ventajas y 3 desventajas de los programas de *Outplacement*.

VENTAJAS

- 1. _____
- 2. _____
- 3. _____

DESVENTAJAS

- 1. _____
- 2. _____
- 3. _____

12. Favor describa a continuación la forma en que su empresa proporciona los programas de *Outplacement* y realiza el primer contacto con sus clients:

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

3. Guía de preguntas para entrevista a profundidad.

- a. ¿En qué año inició la implementación del programa por parte de su empresa?
- b. ¿Cuál fue el último programa de *Outplacement* implementado?
- c. ¿Qué tipo de organizaciones solicitan estos programas?
- d. ¿Cuál es la razón más usual por que una organización solicita este tipo de programas?
- e. ¿Cuál es el tipo de programa más solicitado por los clientes?
- f. Explique a detalle cada uno de los tipo de programas de *Outplacement* que ofrecen.
- g. ¿Favor explicar a detalle cada una de las etapas de implementación de un programa de *Outplacement*, en su empresa?
- h. ¿Todos los tipos de programas tienen las mismas etapas de implementación?, ¿Por que?. Explique.
- i. ¿Cuál programa tiene mayor grado de dificultad en su implementación?
- j. ¿Cuáles son los retos a los que se enfrentan al momento de implementar un programa de *Outplacement*?
- k. ¿Existe alguna diferencia en cuanto a la implementación de programas, dependiendo del nivel en que se encuentran los trabajadores en la estructura de la organización?
- l. En la etapa de entrenamiento, ¿cuáles son los temas que usualmente se imparten?
- m. ¿Cuál es el departamento de la organización que se encuentra más involucrado en el proceso?
- n. ¿Cuál es la participación de las organizaciones en la implementación de los programas de *Outplacement*?
- o. ¿Cómo es la reacción de los empleados desvinculados ante el programa?
- p. ¿Cuáles son los costos de los diferentes programas?
- q. ¿Cuál es la razón principal del éxito en la reincorporación laboral de los empleados que pasan por un programa de *Outplacement*?
- r. Comente las teorías relacionadas con el desarrollo vocacional o de carrera del ser humano, que son de su conocimiento.
- s. Enumere 5 habilidades que según su experiencia son indispensables para un consultor de programas de *Outplacement*
- t. Enumere 5 habilidades, que el consultor necesita al momento de realizar la evaluación del cliente.
- u. Comente los recursos comunitarios disponibles que toman en cuenta dentro de un programa de *Outplacement*.
- v. ¿Cuáles son los principios y criterios utilizados para la implementación de los programas?

- w. ¿Cuáles son las legislaciones que afectan al individuo desvinculado al momento de buscar empleo?
- x. La diversidad cultural es un factor importante que puede determinar la efectividad de un programa. Comente alguna experiencia en la cual tuvo que hacer modificaciones en el programa para poder abordar las necesidades particulares de determinada población.
- y. Comente los temas a tratar dentro de sus sesiones de supervisión.
- z. ¿Cuál es el código de ética por el cual usted se rige en la práctica como consultor de un programa de consejería de carrera?
- aa. Favor detallar la escolaridad del consultor.

B. Respuestas resumidas de entrevistas por pregunta.

1. ¿En qué año inició la implementación del programa por parte de su empresa?

No de empresa	Respuesta resumida
1	Desde hace 1 año
2	Desde hace 12 años
3	A partir del año 2000
4	A partir del año 1998
5	Inició en la década de los 80`s
6	Desde hace 2 años.
7	A partir del año 2006
8	Tiene 5 años de existir.

2. ¿Cuál fue el último programa implementado?

No de empresa	Respuesta resumida
1	Este año se manejó un programa de <i>Outplacement</i> individual con las últimas 2 personas que laboraban para una empresa multinacional de giro industrial, una de ellas era secretaria administrativa y la otra era asistente de gerencia. Se les comunicó sobre el cierre de operaciones de la empresa con 6 meses de anticipación. El proceso personalizado se realizó en 2 citas. Actualmente la primera persona se encuentra en proceso de negociación en 2 empresas y la segunda sigue en el programa.

2	En este año se ofreció un programa individual para un alto ejecutivo que estaba siendo desvinculado por despidos a puestos claves, debido a la situación económica mundial de una empresa de giro farmacéutico a nivel regional. Fue un servicio que tuvo una duración de aproximadamente 8 horas.
E	En agosto del 2009.
4	El último programa se implementó en agosto de 2007
5	Actualmente está en un proceso individual.
6	A inicio del presente año, fue un éxito, tuvo una duración de 5 meses.
7	En este año el último fue un programa individual dirigido a un individuo que fue desvinculado de una empresa multinacional, esta persona tenía 6 años de trabajar para la empresa. El individuo tenía una actitud negativa que llegó a afectar el proceso, sin embargo la actitud cambió y el resultado fue satisfactorio.
8	Este año se ofreció un programa debido a un despido por reestructuración. los últimos que se han tenido han sido mas difíciles por la situación económica mundial, hay un mercado laboral contraído. Los últimos dos han sido uno individual y otro grupal.

3. ¿Qué tipo de organizaciones solicitan estos programas?

No de empresa	Respuesta resumida
1	Empresas privadas y multinacionales, en el tiempo que lleva vigente el programa no han atendido a empresas pequeñas.
2	De giros en construcción, manufactura, minería y extracción, comercio al por mayor, comercio al por menor. Mayormente empresas grandes multinacionales.
3	Bancos, empresas de consumo masivo y corporaciones.
4	Principalmente empresas multinacionales e instituciones bancarias en procesos de fusión.
5	Empresas grandes multinacionales y nacionales, de giro industrial o comerciales.
6	Por lo regular son empresas transnacionales.
7	Empresas grandes a nivel multinacional o nacional, de giro industrial, consumo masivo, etc.

8	Empresas multinacionales
---	--------------------------

4. ¿Cuál es la razón más usual por la que una empresa solicita este tipo de programas?

No de empresa	Respuesta resumida
1	Reestructuración.
2	Por disminución de planilla laboral ya sea individual o grupal, generalmente por reestructuración.
3	Reestructuración y disminución de fuerza laboral.
4	Fusiones, pues deben eliminar la duplicidad de los puestos y exceso de personal ante la nueva organización.
5	Regularmente es por reestructuraciones o fusiones.
6	Reestructura y fusión.
7	Por reestructuración y por que no llenan las necesidades del puesto.
8	Por aplanamiento de estructura, fusiones y reestructuras. Las empresas lo hacen por imagen, por que son empresas preocupadas por la gente.

5. ¿Cuál es el tipo de programa más solicitado por los clientes?

No de empresa	Respuesta resumida
1	Individual. En Guatemala nunca han realizado un programa grupal.
2	Individual.
3	Grupal.
4	Colectivo.
5	Individual, en todo el año no ha impartido ninguno individual.
6	Individual
7	Individual.
8	Grupal.

6-7. Explicar a detalle cada uno de los programas de *Outplacement* que ofrecen; explicar a detalle cada una de las etapas de implementación de un programa de *Outplacement*

No de empresa	Respuesta resumida
1	<p>El programa individual se ofrece directamente a una persona, en esta modalidad se ofrecen las siguientes fases:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluaciones psicométricas (destrezas numéricas, comprensión verbal, rasgos de personalidad, etc.). 2. Simulación de entrevista de trabajo (observación de desenvolvimiento). 3. Retroalimentación (resultados de evaluaciones, primero se explican las fortalezas y después las áreas de oportunidad). 4. Entrenamientos (elaboración de curriculum vitae, enfrentamiento a entrevistas de trabajo, manejo del estrés). 5. Elaboración de red de contactos (conocidos, ex compañeros, familiares; con participación activa del individuo). 6. Identificación de empresas y áreas de trabajo realistas de interés. 7. Envío de curriculum vitae, (carta de presentación, carta de recomendación de parte de la empresa para la cual laboró e informe de resultados de evaluación). <p>El programa grupal nunca se ha hecho en Guatemala, sin embargo en caso de ser solicitado se tomaría el modelo utilizado en El Salvador, en el cual el primer paso es la intervención del día del despido, con una plática para explicar el programa y abordar las emociones negativas que surgen en estas situaciones. Después de esta intervención se procede a implementar las mismas etapas del programa individual.</p> <p>Durante estos programas no se garantiza la reinserción laboral. Aquellos candidatos en los que sus resultados de las evaluaciones no son favorecedores, estos últimos no se adjuntan al momento de presentarlo a la posible empresa contratante.</p>

2	<p>El <i>Outplacement</i> es un programa que se ofrece a las personas que han sido desvinculadas de organizaciones con el objetivo de dar los conocimientos y las herramientas necesarias para realizar una búsqueda efectiva de empleo, establecer un plan adecuado de jubilación o brindar pautas para establecer un negocio propio. El programa es flexible a las necesidades particulares del individuo al cual se le está brindando el servicio, se realizan entrevistas grabadas, se da retroalimentación para mejorar sus habilidades auto mercadeo, se le enseña a la persona a definir un anuncio de 30 segundos con el fin de promocionarse en ambientes diferentes a una entrevista de trabajo. Dentro del proceso participan, la empresa que está interesada en ofrecer el servicio a sus empleados, el individuo desvinculado y la empresa consultora. Los programas personalizados para altos ejecutivos tienen una duración de 6 a 8 meses y para puestos gerenciales de 2 a 6 meses. En los programas grupales se trabaja a través de talleres de temas como búsqueda de empleo y formas de enfrentar una entrevista de trabajo, son temas generales, estos tienen una duración de 2 a 3 días. Algunos de los beneficios de un programa de <i>Outplacement</i> son, aumentar el autoestima del individuo y mantener una buena imagen de la empresa que despide para generar un impacto positivo en las personas que se quedan laborando para la misma. En programas se ofrece una oficina virtual, con laptop, acceso a teléfono e internet, con el objetivo de que la persona no pierda el hábito de estar en un ambiente laboral.</p> <p>Son las mismas etapas para ambos procesos, lo que varía es el tiempo de realización. Las etapas son las siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Proceso de desvinculación: es el momento en el cual la empresa interesada hace el primer contacto y se asesora para el momento del despido. 2. Conocer las potencialidades de la persona: se establecen las fortalezas y las áreas de oportunidad de los empleados desvinculados a través de evaluaciones. 3. Direccionamiento de la búsqueda: se le enseña al individuo a encontrar un mercado objetivo en el cual se está interesado, las ocupaciones de interés y la forma de hacer un acercamiento. Establecimiento de una visión. 4. Demostrando talentos por escrito: se le asesora en la realización del currículum vitae. 5. Investigando el mercado laboral: Se identifican empresas objetivo y contactos, en esta fase se le da tiempo al candidato para que de resultados y que participe de forma activa en el proceso. Se le dejan tareas como contactar a cierto número de empresas objetivo. 6. Estrategias proactivas para la investigación laboral: el candidato debe hacer una red de contactos, debe realizar cartas de acercamiento y entregarlas. 7. Entrevistas y proceso de negociación: se asesora al candidato para enfrentar
---	--

	<p>una entrevista por competencias, manejo de lenguaje corporal, hacer cartas de agradecimiento y darle seguimiento a sus procesos. En esta parte se realizan grabaciones para retroalimentar a la persona.</p> <p>8. Organizar búsqueda de empleo: se inicia con la implementación completa del plan de mercadeo personal.</p> <p>Durante el proceso no hay un compromiso ni garantía de la reinserción laboral</p>
3	<p>Los programas que se ofrecen son el grupal ejecutivo, el grupal administrativo, el grupal operativo y el individual ejecutivo. Todos tienen las mismas etapas.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Orientación: etapa en la que la persona asume la situación actual, enfrenta la planificación de su carrera y comienza la búsqueda de un trabajo con confianza y altas expectativas manteniendo un marco mental adecuado al ingresar a este programa. 2. Autoevaluación: es un elemento esencial para la planificación de la carrera, a través de éste se revisa la situación actual, las experiencias pasadas, las necesidades personales, prioridades, intereses y gustos del individuo. 3. Redacción y decisión de objetivos: determinar cuidadosamente las metas y objetivos antes de volver a entrar al mercado laboral; en esta etapa se buscan los aspectos de trabajo que más convienen a las personas, se seleccionan opciones laborales lógicas abiertas y se define el tipo de empresa de interés, entre otros. 4. Estrategia de mercadeo: definición de una estrategia cuidadosamente definida para acercarse al mercado laboral, manteniendo en mente los objetivos, contactos personales, referencias laborales, desarrollo de destrezas de venta y un listado de empresas meta. 5. Presentación profesional y estrategia de negociación: preparación de la hoja de vida o currículum vitae, preparación para la entrevista, como responder preguntas difíciles, identificación de estilos personales de los entrevistadores; estrategias de cómo manejar la información sobre la remuneración y como explorar y comparar los paquetes totales de remuneración. <p>El programa de <i>Outplacemet</i> está orientado a apoyar a las personas a encontrar un trabajo, sin embargo sobre esto no se ofrece ninguna garantía.</p>
4	<p>Colectivo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Asesoramiento en el despido: se les explica cuál es la mejor forma de abordar la situación de despido. Esta fase se realiza poco antes del día del despido y se debe manejar con total confidencialidad.

	<p>2. Charla en donde se abordan las emociones, ésta se realiza inmediatamente después de anunciado el despido, termina hasta que las personas estén tranquilas, no tiene un tiempo específico. Se realizan sondeos de temas de interés de las personas.</p> <p>3. Talleres, inician al día siguiente del anuncio. La profundidad de los temas dependen de lo que la empresa solicite. Se manejan tres temas generales:</p> <p>4. Búsqueda de empleo, identificación de habilidades, anclas de carrera, tipos de trabajo de interés, empresas de interés, conducta durante la entrevista, proceso de negociación, curriculum vitae y habilidades para enfrentar una entrevista con la metodología PAR (problema, acción y resultado).</p> <p>5. Inicio de un negocio propio, estudio de mercado, flujo de caja y elementos de costos.</p> <p>6. Jubilación, identificación de actividades de interés y promoción de calidad de vida.</p> <p>Estos talleres se hacen de forma paralela, es decisión del empleado el taller en el que desea participar; si se realizan en un día tiene una duración de doce horas intensas o puede dividirse en dos ó tres días. Un consultor puede atender a un máximo de diez personas, en caso de que el grupo fuese más grande se atenderá a través de varios consultores.</p> <p>Mixto: tiene las mismas fases que el colectivo pero se profundiza en temas específicos de interés de la persona, existe mayor seguimiento en la ejecución y varía en su duración de quince días a varios meses.</p> <p>Individual: es semejante al proceso grupal y mixto, pero éste es más profundo. Tiene una duración de seis a doce meses, esto debido a que como son puestos muy altos es más difícil localizarlos. En lugar de talleres se convierte en horas de consultoría, en este se hacen evaluaciones psicométricas para identificar habilidades. Las fases son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Asesoramiento en el despido. 2. Charla sobre emociones. 3. Identificar habilidades y orientación, a través de pruebas y entrevistas. 4. Sesiones de entrenamiento, parecido a los talleres pero con mayor profundidad, los temas los decide el individuo. 5. Seguimiento. <p>En el proceso individual se ofrece una oficina virtual en donde el individuo</p>
--	---

	<p>puede llegar a trabajar</p> <p>En todos los procesos se brindan tarjetas de presentación. En ningún programa hay garantía de reinserción laboral.</p>
5	<p>Individual: generalmente es para posiciones ejecutivas, los pasos son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Asimilación, en esta etapa se trata de abordar el estado emocional de la persona y tratar de sacarlo de la etapa de crisis. En esta fase se puede tener un acercamiento con la familia, sobre todo con la esposa. Esta fase tiene una duración de dos sesiones de dos horas cada una. 2. Autoevaluación: se analizan los logros de la persona, sus etapas laborales, debilidades, etc. Se le pasan evaluaciones psicométricas para medir la inteligencia y rasgos de personalidad, por último se realiza una retroalimentación de la persona. Esta fase tiene una duración de cuatro a cinco sesiones. 3. Estrategias de mercadeo. Se mejora el currículum, se formula una red de contactos, se entrena en la forma de enfrentar una entrevista de trabajo, se realizan cartas de agradecimiento. Esta fase tiene una duración de cuatro sesiones. <p>Durante este proceso se brinda al individuo de acceso a una computadora, impresora, internet y teléfono. Siempre se tiene que dar el proceso completo, no se puede dar por partes, se pueden agregar temas en caso de que el individuo lo solicite.</p> <p>Grupal: este programa se puede dar en cualquier nivel, tanto operativo como administrativo. Se agrupan de acuerdo a las posiciones y no debe de ser un grupo mayor a diez integrantes. En este proceso solo se dan talleres con los mismos temas que en el proceso individual pero de forma resumida. Se ofrecen cuatro talleres de cuatro horas cada una, los temas de los talleres son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Asimilación al cambio. 2. Autoevaluación, análisis de logros, en esta fase se pasa una prueba psicométrica que mide personalidad. 3. Taller para la elaboración del currículum vitae. 4. Elaboración de red de contactos y entrenamiento en técnicas de negociación. <p>En ninguno de estos procesos se garantiza la reinserción laboral. Si son posiciones muy altas el grupal no es aconsejable.</p>
6	<p>Individual: desde el momento del despido se acompaña a la persona:</p>

	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contacto con la empresa para conocer el motivo del despido. 2. Acompañamiento de la persona, explicar la razón de la decisión y la necesidad de manejar el cambio. Es un proceso de aceptación. 3. Indagación de los intereses de la persona. 4. Enfocar la búsqueda, evaluaciones psicométricas, entrenamiento en elaboración de currículum vitae. 5. Elaboración de red de contactos, se fijan empresas objetivo. 6. Reinserción laboral. <p>El grupal en Guatemala no se ha dado. En estos programas no se garantiza la reinserción laboral.</p>
7	<p>Individual: la empresa le comunica al candidato sobre el programa, las fases son las siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Primera entrevista al candidato, se le explica el proceso y sus respectivos pasos. 2. Evaluación del currículum, en caso que no esté bien hecho la consultora lo mejora. 3. Entrevista a profundidad, para observar al candidato y tocar aspectos emocionales. 4. Evaluaciones psicométricas sobre competencias y perfil. 5. Investigar los intereses del candidato. 6. Inicio de las entrevistas. <p>Tiene una duración de tres semanas y la reinserción normalmente toma un mes si el candidato es bueno.</p> <p>Mixto:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se agrupa a las personas por nivel dentro de la estructura organizacional. 2. Charla acerca del proceso de <i>Outplacement</i>, se les da información sobre la situación del mercado laboral. 3. Administración de pruebas psicométricas.

	<p>4. Retroalimentación individualizada de los resultados de las evaluaciones.</p> <p>5. Se trabajo con cada persona las mismas etapas de la individual.</p> <p>Este proceso tiene una duración de dos meses.</p> <p>Grupal:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Taller: manejo al cambio. 2. Identificación de competencias: prueba y entrevistas. 3. Preparación de currícula por parte de la consultora, entrevistas y retroalimentación. En esta fase se envía la currícula a la empresa, preparación para entrevista y elaboración de un plan de mercadeo persona, 4. Taller sobre como invertir con independencia.
8	<p>Los pasos de un proceso individual son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La empresa que contrata el servicio manda el contacto de la persona. 2. Se cita a la persona, se les permite expresar sus emociones, se le explica los pasos del programa, se establecen reglas, se les solicita el currículum y se mejora. 3. Entrenamiento en manejo de emociones, módulo financiero, establecimiento de planes futuros, identificación de intereses, manejo de entrevistas de trabajo. Se retroalimenta a la persona el proceso. 4. Promoción del candidato con empresas. 5. Reinserción laboral, (no se garantiza). <p>Los pasos de un proceso grupal son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Explicación del motivo de su despido. 2. Explicación de la estrategia del programa. 3. Talleres de entrenamiento enfocado a manejo del cambio, manejo de presupuesto, elaboración de currículum vitae y entrevistas. 4. Promoción del candidato.

	5. Inicio de búsqueda de empleo.
	6. Reinserción laboral, (no se garantiza).

8. ¿Todos los tipos de programas tienen las mismas etapas de implementación?

No de empresa	Respuesta resumida
1	No, las etapas cambian.
2	Todos los tipos de programas tienen las mismas etapas, varían en tiempo y profundidad.
3	No cambian.
4	Varían en cuanto a profundidad en los temas y administración de pruebas psicométricas.
5	Sí cambian, el proceso individual es personalizado, es más profundo.
6	Él considera que deberían ser los mismos.
7	Sí cambia.
8	las etapas dependen de lo que la empresa haya negociado en un inicio.

9. ¿Cuál programa tiene mayor grado de dificultad en su implementación?

No de empresa	Respuesta resumida
1	El proceso grupal es el más complicado, debido a que pueden haber influencias negativas entre los miembros del grupo.
2	El grupal es el más difícil, ya que se tiene que reunir a un grupo de personas, organizarlos y hacerles llegar los conocimientos. Tiene un trabajo logístico.
3	No es por el tipo de programa si no el contexto en el que se da el programa: cuando el personal ya no labora para la empresa y es convocado, se tiene una asistencia mínima de un máximo de 40%.
4	La fase que es más complicada es la de inicio de negocio propio ya que la asesoría y el apoyo es mayor que en los otros dos temas.
5	Definitivamente el individual es más elaborado, porque es un proceso personalizado y con posiciones ejecutivas.
6	Solo han ofrecido el programa individual.
7	El mixto se debe tener personal capacitado para ofrecer programas individuales y grupales.
8	El grupal tiene mayor grado de dificultad.

10. ¿Cuáles son los retos a los que se enfrentan al momento de implementar un programa de *Outplacement*?

No de empresa	Respuesta resumida
1	La negativa del candidato a llevar el proceso; que el candidato considere que no tiene ninguna responsabilidad en el proceso y no participe activamente en el mismo; que el individuo considere que el proceso va a ser rápido.
2	Lograr que la persona salga del proceso con una actitud positiva. Lograr que la persona se reinerte laboralmente. Lograr que las personas mantengan una imagen positiva de las empresas que les despidió. Lograr que la persona no tenga mucho desgaste en la búsqueda de empleo.
3	El manejo de los sentimientos encontrados de las personas.
4	El manejo de la información confidencial al conocer el despido previo a su comunicación; la fuga de información puede ser un problema serio para la empresa.
5	La actitud de la persona.
6	La aceptación hacia la transición, las emociones y actitud del sujeto.
7	La reinserción laboral. Este año ya no garantizan el la reinserción, consideran que el próximo año volverán a implementarlo.
8	Actitudes hacia el programa.

11. ¿Existe diferencia en cuanto a la implementación de los programas, dependiendo del nivel en que se encuentran los individuos en la estructura de la organización?

No de empresa	Respuesta resumida
1	La diferencia principal es que al personal operativo no se le administran todas las evaluaciones psicométricas, solamente se les suministra las pruebas de personalidad.
2	Sí, se toma la misma plataforma pero los mecanismos son distintos ya que un alto ejecutivo tiene una visión de vida diferente. Otro factor importante es la personalidad de cada individuo.
3	El grupal operativo lleva más tiempo en algunos talleres como habilidades para enfrentar una entrevista.
4	Sí, fundamentalmente por la profundidad de los conceptos a compartir y el apoyo posterior a la desvinculación, así como las oficinas virtuales. El nivel de apoyo es considerablemente superior cuando se trata de puestos ejecutivos altos en la organización.
5	Mandos medios para arriba se maneja de forma individual. El proceso grupal se maneja de puestos administrativos para abajo.
6	Sí, hay mayor entendimiento en el área administrativa, al personal operativo se le dificulta la superación.

7	Sí hay un cambio en la profundidad de los temas y con la forma de comunicarse con los individuos.
8	Sí hay un cambio.

12. En la etapa de entrenamiento, ¿cuáles son los temas que usualmente se imparten?

No de empresa	Respuesta resumida
1	Manejo del estrés, elaboración del currículum vitae y enfrentamiento a una entrevista de trabajo.
2	Tendencias del mercado laboral, escasez de talento, movilidad de talento y vinculación laboral.
3	Planificación de carrera, redacción de currículum vitae, estrategias de mercadeo, presentación profesional y estrategia de negociación.
4	Manejo de presupuesto para la transición, implicaciones de las nuevas tendencias laborales, evaluación individual de la transformación de carrera y apoyo en temas necesarios para la búsqueda de empleo.
5	Asimilación de emociones y cambio, autoevaluación, entrenamiento para la elaboración del currículum vitae, red de contactos, entrevistas, cartas de seguimiento, cartas de agradecimiento, auto promoción y estrategias de mercadeo.
6	Autoevaluaciones, identificación de conocimientos y prioridades.
7	Elaboración del currículum, plan de mercadeo personal.
8	Conocimiento personal, planes futuros, automercadeo y enfrentamiento a una entrevista.

13. ¿Cuál es el departamento de la organización que solicita el programa, que se encuentra más involucrado en el proceso?

No de empresa	Respuesta resumida
1	Recursos Humanos.
2	Recursos Humanos, finanzas y compras.
3	Recursos Humanos.
4	Gerencia.
5	Recursos Humanos.
6	Recursos Humanos.
7	Gerente general y Recursos Humanos.

8	Recursos Humanos.
---	-------------------

14. ¿Cuál es la participación de las organizaciones en la implementación de los programas de *Outplacement*?

No de empresa	Respuesta resumida
1	La organización debe velar por el cumplimiento del programa y da seguimiento, pero no hay participación directa.
2	Únicamente da los contactos de las personas y luego recibe la información. Por lo general se trata de que la empresa no tenga ninguna vinculación con el candidato después de haber realizado el despido. La empresa puede sugerir algunos temas a impartir en el proceso.
3	Como consultores la recomendación es que los miembros de la organización no deben de participar mucho en el proceso, para que los candidatos se sientan libres para hablar.
4	Una vez pasa el día del despido ellos se desvinculan de los individuos, sin embargo si hay relación con la empresa consultora.
5	No hay intervenciones directas, se les da seguimiento sobre el avance el proceso y se le entrega un informe completo al finalizar el programa.
6	Ellos solo piden un asesoramiento, generalmente no se involucran en el proceso, pero si pueden hacer recomendaciones.
7	No hay una participación por parte de la empresa en la implementación del programa, solamente contratan el servicio.
8	Ellos pagan el programa y reciben informes del avance en el proceso, pero no se involucran.

15. ¿Cuál es la reacción de los empleados desvinculados ante el programa?

No de empresa	Respuesta resumida
1	Algunos individuos están abiertos al programa, pero hay algunos otros que muestran desinterés. La mayoría de la personas se muestran agradecidos.
2	Todos los individuos son diferentes, algunos toman el programa como algo positivo, otros pueden pensar que es solamente beneficio para la empresa.
3	Enojo, tristeza (depresión) y a veces se sienten conformes.
4	En la fase de terminación se da negación, ansiedad, confusión, etc. En la fase de crisis aumenta el estrés y rechazo. En la fase de nuevo comienzo surge el entusiasmo, la confianza, esperanza, alivio y aceptación ante las nuevas oportunidades.
5	Al inicio las personas tienen a no creer en los beneficios del programa, al ir avanzando la actitud va cambiando y se vuelve positiva.
6	Es positiva ya que se sienten acompañados. Aunque haya malestar el acompañamiento es positivo.
7	Algunos se muestran agradecidos y otros no.

8	Cada persona reacciona de forma diferente, algunos se enojan, otros tristes y otros agradecidos.
---	--

16. ¿Cuales son los costos de los diferentes programas?

No de empresa	Respuesta resumida
1	El precio varía de \$500.00 a \$1,000.00, depende de las posiciones de los individuos que se encuentran participando en el programa.
2	Los costos dependen del número de personas a las que se les ofrece el programa y el tiempo. Para un proceso individual con duración de cuatro a seis horas son \$1,000.00, para grupo de quince personas con una duración de uno a dos meses puede ser un costo de hasta \$18,000.00.
3	Aproximadamente Q.1,000.00 por hora, con duración de doce horas para el grupal y diez horas el ejecutivo individual.
4	Varia en función de los puestos de los sujetos desvinculados y del número de personas. El costo por hora varía entre \$50.00 a \$275.00
5	Está ligado al salario del ejecutivo, en los individuales tiene un límite menor de \$2,000.00. En el proceso grupal se maneja un costo de \$5,000.00 por cada grupo.
6	No lo conoce.
7	A un nivel gerencial tiene un costo aproximado de entre \$600.00 a \$800.00; A nivel de jefatura el precio es de aproximadamente \$400.00; y a nivel operativo o administrativo tiene un costo de \$200.00. Estos costos son iguales para todos los programas.
8	Depende del nivel de la posición y del número de personas. No es más barato de Q6,000.00 por persona.

17. ¿Cuál es la razón principal del éxito en la reincorporación laboral de los empleados que pasan por un programa de *Outplacement*?

No de empresa	Respuesta resumida
1	Esfuerzo por parte de las consultoras en la difusión del perfil del candidato. La experiencia, desenvolvimiento y conocimientos del candidato
2	El compromiso de la persona.
3	No lo sabe.
4	Adecuado manejo del trauma que sufre la organización y el empleado, reduciendo la emotividad lógica y aumentando el soporte técnico al empleado en la etapa posterior a la separación. La extensión del soporte en tiempo y contenido es un elemento clave.
5	Definitivamente las herramientas que se le dan para incursionar al mercado laboral.
6	Aceptación a la transición.

7	La motivación de los empleados
8	Cada una de las fases del <i>Outplacement</i> . Depende también de cómo cada persona aproveche la información.

18. ¿Comente las teorías relacionadas con el desarrollo vocacional o de carrera del ser humano, que son de su conocimiento?

No de empresa	Respuesta resumida
1	No conoce.
2	No conoce.
3	No conoce teorías sobre el <i>Outplacement</i> . Conoce teorías sobre planes de sucesión y carrera.
4	Teoría de superación de crisis. Teorías de <i>Outplacement</i> de Drake Beam y Morin.
5	No conoce
6	No conoce
7	No conoce
8	Teorías de motivación.

19. Enumere 5 habilidades que según su experiencia son indispensables para un consultor de programas de *Outplacement*.

No de empresa	Respuesta resumida
1	1. Ponerse en los pies del candidato (empatía), 2. Capacidad de escuchar y expresar ideas (comunicación), 3. Observación 4. Honestidad.
2	1. Analítico 2. Carismático 3. Facilidad de palabra. 4. Flexible. 5. Amigable.
3	1. Valores, honestidad con la situación real del mercado. 2. Habilidad de comunicación en función de escuchar y comunicar ideas. Permitir que las personas se desahoguen y habilidades de coaching. 3. Habilidad de transferencia de conocimientos de ventas y mercadeo persona. 4. Tener conocimiento de la realidad nacional.
4	1. Comunicación. 2. Escucha.

	<ul style="list-style-type: none"> 3. Expresión. 4. Coach.
5	<ul style="list-style-type: none"> 1. Escucha. 2. Empatía. 3. Tacto para dirigirse a las personas. 4. Observación. 5. Capacidad de análisis.
6	<ul style="list-style-type: none"> 1. Adaptados al nivel y al entorno profesional del individuo. 2. Especializados en comunicación personal, verbal, no verbal. 3. Capacidad de descubrir e identificar capacidades, habilidades y conocimientos del individuo. 4. Identificación de expectativas del servicio.
7	<ul style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento sobre programas de <i>Outplacement</i>. 2. Capacidad de análisis. 3. Calidez en el trato con las personas. 4. Ser buen escucha. 5. Dar seguimiento y lograr que todo llegue a un final positivo.
8	<ul style="list-style-type: none"> 1. Empatía. 2. Capacidad de establecer una visión a la implementación del programa. 3. Conocimiento de técnicas didácticas y de coaching. 4. Tener contactos. 5. Capacidad para poner límites.

20. Enumere 5 habilidades, que el consultor necesita al momento de realizar la evaluación del cliente.

No de empresa	Respuesta resumida
1	<ul style="list-style-type: none"> 1. Capacidad de poner en práctica principios éticos. 2. Capacidad para retroalimentación. 3. Transmisión de seguridad al evaluado, 4. Brindar confianza. 5. Tener discernimiento al momento de escoger las pruebas apropiadas a las necesidades de la persona.
2	<ul style="list-style-type: none"> 1. Persuasivo. 2. Analítico. 3. Manejo. 4. Interpretación de pruebas. 5. Conocimiento de pruebas.
3	No se realizan evaluaciones, pero si se necesitan se pueden hacer.
4	No hace evaluaciones psicométricas.
5	<ul style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento sobre las pruebas. 2. Interpretación de resultados.
6	<ul style="list-style-type: none"> 1. Razonamiento que origina el servicio. 2. Identificación de expectativas hacia el candidato. 3. Identidad en imagen proyectada por la compañía interna y externa.

7	1. Conocimiento sobre las herramientas que se utilizan. 2. Saber retroalimentar.
8	1. Capacidad de interpretar los resultados. 2. Rapidez en la calificación. 3. Redacción de informes claros. 4. Capacidad de retroalimentación.

21. Comente los recursos comunitarios disponibles que toman en cuenta dentro de un programa de *Outplacement*.

No de empresa	Respuesta resumida
1	Prensa, base de datos de clientes de la empresa y contactos personales con otras empresas.
2	Bolsa de empleo, buzones que utiliza la persona para dejar sus hojas de vida, redes de contactos, parqueo en oficina, conocimiento de los consultores.
3	Invitar a las agencias que ofrecen el servicio de reclutamiento y selección. Periódico.
4	Utilizan la base de datos de su empresa.
5	Solamente utilizan la base de datos de sus clientes y los procesos internos de reclutamiento.
6	No aplica
7	Se utilizan bolsas de empleo y clientes de la empresa.
8	Se utilizan redes de contactos, anuncios de prensa, conocidos, universidades y Ong's

22. ¿Cuáles son los principios y criterios utilizados para la implementación de los programas?

No de empresa	Respuesta resumida
1	Establecer una planificación y organización de trabajo, no puede faltar la retroalimentación del currículum y el hacerle una entrevista completa.
2	Establecer claramente el número de personas a las que se va a atender; conocer las razones de la desvinculación, identificar los puestos, generalizar los puestos para hacer grupos y conocer el tiempo con el que se cuenta.
3	Lo más importante es que el programa sea útil.
4	Cada una de las etapas mencionadas anteriormente.
5	Se requiere una capacitación intensa y tener la supervisión en un inicio de los programas de <i>Outplacement</i> . Ser psicólogo.
6	Es importante el desarrollar métodos y técnicas para reducir el período en que se encuentran los individuos que pasen por estas situaciones.

7	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tener conocimiento de psicología. 2. Conocer a los candidatos para adaptar el programa a sus necesidades. 3. Conocer los programas que se acomoden a las necesidades de cada individuo. 4. Conocimiento de coaching. 5. No debe de haber impulsividad.
8	Es importante que no se confunda la finalidad del proceso ya que no es solamente la reinserción laboral, se debe tomar en cuenta la calidad del candidato. Es importante aclarar que no hay una garantía de reinserción labora.

23. ¿Cuáles son las legislaciones que afectan al individuo desvinculado al momento de buscar empleo?

No de empresa	Respuesta resumida
1	No recuerda ninguna.
2	Ninguna, solo si la persona es extranjera tendría que sacar una visa de trabajo. Actualmente podrían ser los antecedentes penales y policíacos.
3	El código de trabajo.
4	El código de trabajo, hay algunas empresas que manejan contratos de confidencialidad que están amparados por un abogado y se convierten en legales.
5	No conoce.
6	No conoce
7	No hay.
8	No hay ninguna.

24. La diversidad cultural es un factor importante que puede determinar la efectividad de un programa. Comente alguna experiencia en la cual tuvo que hacer modificaciones en el programa para poder abordar las necesidades particulares de determinada población.

No de empresa	Respuesta resumida
1	Hasta el momento no ha tenido la necesidad de cambiar el programa ya que solo tiene un año de existir, sin embargo en caso que fuese necesario lo modificaría.
2	Actualmente no se ha tenido necesidad de modificar ningún programa, no se ha trabajado con otro tipo de cultura.

3	En el interior se realizó un programa grupal para personal operativo y lo que se hizo fue investigar sobre las empresas que se encuentran en el sector. Con operativos cambia la forma de la comunicación.
4	No hay ninguna experiencia, todos han sido dentro de una cultura normal.
5	Se realizó un proceso con personal de limpieza y mensajeros y se tuvieron que adaptar algunos talleres por su nivel de escolaridad. Se les dio atención especializada.
6	No aplica
7	No le ha tocado modificar un programa por diferencias culturales. Se tratan personas de diferentes niveles socioeconómicos, con los niveles operativos se debe de dar mayor retroalimentación y una ayuda más directa.
8	Probablemente uno de los cambios es que el módulo financiero casi no se pasa en Costa Rica ya que ellos no lo solicitan. Con la de un homosexual se hizo modificaciones y un reforzamiento en el entrenamiento para manejo de entrevistas de trabajo.

25. Comente los temas a tratar dentro de sus sesiones de supervisión.

No de empresa	Respuesta resumida
1	No hay una supervisión constante del proceso.
2	No hay nadie que supervise el proceso.
3	No hay supervisión.
4	El es quien supervisa de forma técnica a sus empleados.
5	Ella es la encargada el programa y ella supervisa a otros.
6	No aplica
7	No hay supervisión directa.
8	Supervisión técnica que comprueba la aplicación del programa.

26. ¿Cuál es el código de ética por el que usted se rige en la práctica como consultor de un programa de consejería de carrera?

No de empresa	Respuesta resumida
1	No se rigen por un código de ética específico , se pone en práctica los valores personales.
2	Se utiliza el código de ética de la empresa para todos los servicios que se ofrecen.
3	No conoce. Las normas éticas propias.

4	Utilizan el código de ética de la corporación.
5	Hay un código de ética a nivel mundial de la firma.
6	No conoce.
7	No hay código de ética.
8	La empresa tiene un reglamento, ella utiliza sus valores personales.

27. Favor detallar la escolaridad del consultor.

No de empresa	Respuesta resumida
1	Lic. en psicología general de la Universidad de San Carlos de Guatemala, posee 1 capacitación en <i>Outplacement</i> ofrecida por su filial en El Salvador y otras capacitaciones en Recursos Humanos.
2	Lic. en psicología general, Diplomado en consultoría de Recursos Humanos, entrenamientos específicos sobre <i>Outplacement</i> y actualmente cursando un diplomado en habilidades gerenciales.
3	Ing. en Sistemas, Maestría en Administración en Recursos Humanos, Planificación y Organización. Tiene capacitaciones en entrevistas por competencias, tecnología del comportamiento, planes de sucesión y carrera.
4	Ing. Químico. Maestría en el área industrial.
5	Lic. Psicología industrial de la URL. Recibió capacitaciones sobre <i>Outplacement</i> a nivel interno dentro de la firma.
6	Ing. Mecánico. Maestría en administración de proyectos.
7	Ing. en alimentos. Capacitaciones en recursos humanos y programas en <i>Outplacement</i> en honduras.
8	Lic. en administración de empresas. Maestría en Recursos Humanos.

C. Ejemplo de primera sesión de entrevista profunda, transcrita.

Entrevistador: Er.

Entrevistado: Eo.

Er. La primera pregunta sería, ¿a partir de qué año inició la implementación de los programas de *Outplacement* en su empresa?.

Eo. Mire eh, bueno como no sé si usted sabe nosotros somos una cadena y el, la central está en El Salvador.. Nosotros empezamos hace un año exactamente y a partir de ese año entramos con todo.

Er. Entonces digamos que el proceso de *Outplacement* habrá empezado en ese año.

Eo. Con nosotros un año.

Er. Ok, ¿cuándo fue el último programa de *Outplacement* implementado? Y si me pudiera contar un poquito la experiencia.

Eo. Eh, bueno con la empresa una empresa, acá en Guatemala había una representación de, bueno una oficina, pero poco a poco los empleados se fueron recortando por que acá en Guatemala ya no era rentable la oficina, entonces se decidió cerrar. Eh, entonces el proceso lo llevamos con las dos últimas personas que se quedaron que ya eran solamente al personal administrativo. Eh, una era la asistente de gerencia y la otra era la secretaria administrativa, ellas dos eran las únicas que se quedaron ya en la oficina, verdad, solamente recibía información la enviaban y mantenían la oficina pero nada más. Entonces ya después de, bueno a ellas se les avisó con seis meses de anticipación que iban a cerrar. Eh la empresa da muchos beneficios a la hora de un despido, entonces dentro de todos los beneficios que les dieron, les dieron el proceso de *Outplacement* con nosotros verdad. Entonces eh bueno hicimos el proceso primero lo hicimos con una de las chicas porque la otra no tenía disposición de tiempo, eh lo hicimos en una semana en dos citas.

Er. ¿En una semana el proceso?.

Eo. Ajá, en una semana, digamos el proceso personalizado, porque de, bueno, luego de eso el proceso aún continúa, verdad. Entonces el, bueno como a las tres semanas mas o menos hicimos el otro proceso con la otra niña y actualmente seguimos nosotros en la búsqueda de las posiciones para una de ellas, con la otra ya estamos en negociaciones para que, bueno con dos entrevistas de trabajo.

Er. Ah ok, y ¿me podría contar un poco sobre el proceso personalizado?.

Eo. Sí, sí eh, imagínese cuando ya llega la chica con nosotros ya sabe, bueno a ella se les avisó con seis meses que la empresa iba a cerrar. Pero de pronto hay procesos en los que en ese mismo día, nosotros damos el acompañamiento y les dan la noticia al empleado y de una vez nosotros entramos como una intervención en crisis, por así decirlo. Eh en este caso pues ellas llegaron nosotros, bueno primero pasan por la psicóloga les da una asesoría para eh, primero puede ser como un desahogo verdad y un encaminamiento en la recuperación de su autoestima y todo esto que se les viene a bajo al momento de la desvinculación con la empresa. Eh bueno en todo el proceso también eh se ve, bueno nosotros hacemos una asesoría de cómo ella esta manejando, de cómo ella tiene su CV, nos lo envía nosotros lo chequeamos verdad y entonces nosotros les decimos como ella esta poniendo su CV, como lo tiene que presentar que fortalezas debe ella presentar y de pronto hay algunas cosas que ella debería de quitar, verdad; eh por ejemplo ponen en el CV, le digo eh conocimientos, Word, Excel y eso uno ya sabe que lo tiene, entonces si uno dice pero solo esto sabe entonces mejor que lo quite, verdad. Bueno se le hace la asesoría para el CV, también se le plantea como debe de llegar vestida para una entrevista de trabajo, que, como llevar a cabo

una entrevista de trabajo, que preguntas se pueden hacer, que preguntas no se deben hacer, verdad. Se le da una retroalimentación, ah bueno antes de todo esto ella hace sus evaluaciones allí mismo con nosotros y dentro del proceso también se le da una retroalimentación de cómo salió en sus evaluaciones. Afortunadamente con estas dos niñas, las dos salieron súper bien.

Er. ¿Qué organizaciones han solicitado estos programas?

Eo. Organizaciones privadas y regularmente son internacionales o multinacionales.

Er. ¿Ha atendido usted alguna vez a una organización pequeña?

Eo. Con nosotros, al menos con el tiempo que llevamos, no.

Er. ¿Cuál es la razón más usual por la cual una organización solicita este tipo de programas?

Eo. Por despidos por reestructuración.

Er. ¿Cuál es el tipo de programa más solicitado por los clientes?

Eo. Individual, aquí en Guatemala el individual, entiendo que en El Salvador, el grupal.

Er. ¿Ustedes han trabajado de los dos tipos, individual o grupal? O ¿solo individual?.

Eo. Acá solo individual

Er. ¿Favor explicar a detalle cada una de las etapas de implementación de un programa de *Outplacement*, en su empresa?

Eo. Bueno el individual es como el que yo le comentaba con estas niñas verdad, entonces se les hace su evaluación y es muy personalizado, siempre está ella y dos personas que le asesoran en todo el proceso del *Outplacement*.

Er. Digamos usted me habla que usted digamos en este proceso individual, viene la empresa y les pide a ustedes el proceso verdad. Eh ellos en algún momento les piden a ustedes algún tipo de temas que les den a ellos en el entrenamiento, o ¿no se meten?

Eo. Sí como ya llevamos nosotros un patrón de que es lo que se ve, entonces eso es lo que nosotros hacemos. Hasta el momento nadie nos ha pedido cosas adicionales.

Er. ¿Ustedes hacen algún tipo de asesoramiento con la empresa al momento del despido, con el patrono?, explicando cual sería la mejor forma de despedirlos.

Eo. No.

Er. Los pasos me dijo usted, en primera instancia el psicólogo.

Eo. Evaluación.

Er. Ah ese es el primero.

Eo. Aja la evaluación psicométrica.

Er. y ¿qué tipo de habilidades son las que evalúan?

Eo. Mire eh, medimos destrezas, por ejemplo habilidad numérica, fluidez verbal, eh comprensión verbal. Luego les damos la retroalimentación. Pero antes de eso hay una entrevista como una entrevista de trabajo para saber como la persona se desenvuelve en una entrevista, con el CV en mano y los resultados de su evaluación.

Er. ¿Luego?

Eo. Luego de esto, eh ya procedemos a darle una retroalimentación de las evaluaciones, primero tratamos de enfocarnos en los puntos fuertes, verdad, en sus fortalezas, eh por ejemplo salió con un coeficiente alto entonces se lo hacemos saber, tiene una excelente comprensión verbal o que tenga una fluidez verbal bastante buena, esto es un indicador de que además de estar en una posición administrativa puede optar por posiciones de relaciones públicas o ventas. También en los resultados de los test de personalidad, entonces allí se le va dando la retroalimentación de todos los puntos fuertes para ella y después se le hace saber sobre los puntos en los que ella salió débil y enfocarlos en como ella los puede cambiar o como ella los puede enfocar dentro de la empresa, para superarlos, para mejorarlos.

Er. Luego el siguiente paso sería.

Eo. Ah bueno después de eso entonces sería que veamos su CV, después de eso sería el tema de la entrevista, el sexto paso sería el manejo del estrés. También hacemos un networking, entonces aquí se le explica a la persona que no solamente nosotros vamos a hacer el trabajo si no que es un 50 50, entonces ella tiene que poner acá, sus antiguos jefes, familiares ya se que estén bien posicionados o que estén en empresas que a ella le gustaría trabajar, amigos, ex compañeros de trabajo, entonces en el networking debe poner todas las personas conocidas con las que ella se va a poder abocar.

Eo. ¿Cuál sería el trabajo de la psicóloga?

Er. Todo lo hace ella. El siguiente paso sería saber en qué áreas a ella le gustaría trabajar y en que empresas le gustaría a ella trabajar. Por ejemplo si es alguien que está recién egresado de la universidad y quiere trabajar en el área de Recursos Humanos, pues tiene que estar sabido que tiene que pagar un derecho de piso y si empezó ganando Q6,000.00 como una asistente administrativa y ahora quiere ir a Recursos Humanos, puede ser de que el salario pues baje, ya no sean Q6,000.00 o Q7,000.00, si no que ahora sean Q4,000.00, entonces si ella de repente esta dispuesta a enfocarse en algo nuevo no teniendo la experiencia más si la capacidad y todo. Hay que ver todas las opciones de una nueva área de trabajo. La siguiente fase sería ya nosotros enviar el CV, si son clientes nuestros enviamos el CV con una carta de presentación y los resultados de la evaluación, eh le damos las referencias de la empresa que nos solicitó el proceso y si son empleados, perdón, si son clientes nuevos o posibles clientes, igual les mandamos una carta de presentación, luego la carta de presentación de la persona, con el CV y los resultados de sus evaluaciones. Unos de los beneficios le ponía yo allí es que nos abre las puertas para conocer nuevos clientes.

Er. ¿Hay algún paso más?, ¿Buscan la reinserción laboral?

Eo. No con todos, no garantizamos la reinserción laboral, la efectividad ahora la tenemos en un 60 % , Entonces si le damos el seguimiento verdad, si son candidatos 100, si son menores los presentamos con la carta de recomendación de la empresa, nuestra carta de referencia y el CV, más no resultados de evaluaciones. Ahora si son, porque debería de tener por lo menos un 75% de punteo para poder pasar.

Er. ¿Hay algún proceso terapéutico durante el proceso de *Outplacement* individual?

Eo. Hasta donde yo he visto, el rol del psicólogo es solamente entrenadora.

Er. ¿Prestan el grupal?

Eo. Acá en Guatemala no lo hemos trabajado.

Er. ¿Tiene conocimiento sobre las etapas de este proceso?

Eo. Entiendo que es lo mismo lo único que en el grupal se interviene en el momento en que se hace el despido, regularmente el gerente pues hace una reunión con todos los que van a ser despedidos, les explica verdad, nosotros en ningún momento damos la noticia de que está despedido, él les explica que por que razón se va a proceder a un recorte de personal y que todos los presentes van a quedar fuera de la empresa, sin embargo les da toda la plática de que vamos a hacer una intervención en ese momento para poderlos ayudar en su reinserción laboral, y luego pues ya entra nuestra representante que empieza a dar una charla sobre, bueno en ese momento es bien difícil según me comentan mis compañeras de El Salvador, porque muchas personas lo toman a mal, en un momento en el que se deben escuchar los desahogos de la persona, hay personas que se ponen a llorar, hay personas que se ponen a gritar a maltratar, etc., pero es parte del proceso más si son personas que están comprometidas en su casa con su sueldo y eso, más si son padres de familia.

Er. Entonces la única diferencia entre el individual y el grupal es ese acercamiento en el momento del despido.

Eo. Eso es aja.

Er. y de allí todo lo demás es igual, solo que digamos ya en grupo.

Eo. Sí.

Er. Si en algún momento el patrono les pidiera que fueran solo las pláticas ¿bajaría el precio?

Eo. Sí bajaría el precio.

Er. ¿Sí se puede dar?

Eo. Sí se puede dar.

Er. ¿Todos los tipos de programas tienen las mismas etapas de implementación?, ¿Por que?. Explique.

Eo. No el grupal tiene una más.

Er. De todos los tipo de programas que ofrecen, ¿cuál tiene mayor grado de dificultad, al momento de implementarse?

Eo. El grupal, eh porque en el grupal se hace la intervención en ese momento y es bien difícil por que de pronto hay un líder negativo dentro del grupo, entonces allí se empieza a crear un conflicto, entonces es más difícil sobrellevar las cosas que cuando esta uno cara a cara solo con una persona.

Er. ¿Cuáles son los retos a los que se enfrentan al momento de implementar un programa de *Ouplacement*?

Eo. La negativa del candidato a llevar el proceso por que de pronto piensa que no le va a servir de nada el proceso, si ya esta despedido pues el tiene que saber que hacer y buscar los medios de cómo salir adelante o que de pronto dejen el 100% la carga en la empresa y ellos se quedan en casa esperando para que nosotros llamemos para decirle ya esta contratado y que piensen de que va a ser inmediato.

Er. ¿Existe alguna diferencia en cuanto a la implementación de programas, dependiendo del nivel en que se encuentran los trabajadores en la estructura de la organización?

Eo. Sí.

Er. ¿Cuál es la diferencia entre un operativo y un administrativo?

Eo. Que un operativo no necesariamente se le pasan todas las pruebas, de mandos medio a arriba si se pasan todas las pruebas, en los niveles operativos no, bueno de hecho se omite la primera serie, su habilidad numérica, fluidez verbal y eso, solo se hacen las pruebas de personalidad.

Er. En la etapa de entrenamiento, ¿cuáles son los temas que usualmente se imparten?

Eo. Uy, lo que le comentaba el manejo del estrés, que es lo que más se me viene a la mente. Ah como realizar el CV, como realizar una entrevista efectiva, que preguntas hacer, que preguntas no hacer, como presentarse, que son las que me recuerdo en este momento.

Er. ¿Cuál departamento de la organización es el que se encuentra mayormente involucrado en este tipo de programas?

Eo. Recursos Humanos, ellos velan por que nosotros estemos haciendo el trabajo puntualmente con todos los empleados y darle seguimiento de saber como vamos en el programa.

Er. ¿Cómo es la reacción de los empleados desvinculados ante el programa?

Eo. Mmm, mire es, hay diversidad, hay algunos que lo toman como que ala si gracias por ayudarme, lo toman de muy buena manera están muy abiertos a todas las posibilidades y a todo el entrenamiento que se les da. Pero hay otra parte que se muestran distantes pero con ganas de decir yo no quería venir.

Er. ¿Cuál es la mayoría?

Eo. Los que están agradecidos por el proceso.

Er. ¿Cuáles son los costos de los diferentes programas?

Eo. Varía, pero es de \$500.00 a \$1,000.00.

Er. ¿De qué depende?

Eo. De la posición en que estén. Los costos son por personas, si es grupal, mire regularmente son posiciones operativas, las posiciones gerenciales se manejan de forma individual. Si es grupal se llega a un acuerdo con el cliente, no hay un estándar de precios, por que si es un cliente que ya nos ha dado varios proceso tenemos más flexibilidad en el precio.

Er. Según su experiencia, ¿cuál es la razón principal del éxito en la reinserción laboral de los empleados que pasan por un proceso de *Outplacement*?

Eo. Tal vez varios factores pero yo creería que los más importantes son, eh el empeño que nosotros le pongamos en la difusión de su perfil, como nosotros lo presentemos ante nuestros clientes. Y eh como la persona, bueno realmente lo otro sería lo de siempre, la experiencia que tenga la persona, como se desenvuelva en la entrevista.