



Vigilada Mineducación

EXPERIENCIAS APRENDIDAS EN PROCESOS DE TRANSICIÓN DE CARRERA U
OFICIO – *OUTPLACEMENT* EN GRANDES EMPRESAS ANTIOQUEÑAS: EL JUICIO
CALIFICADO DE EXPERTOS

Experiences learned in career or occupation transition processes – outplacement in large
Antioquian companies: the qualified judgment of experts

SANDRA MILENA GONZÁLEZ LONDOÑO

Trabajo de Grado como requisito para la obtención del título académico de Magíster en
Desarrollo Humano Organizacional

Asesor

Francisco Darío López Gallego

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL
MEDELLÍN
2025

CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS	5
LISTA DE TABLAS	6
AGRADECIMIENTOS.....	7
RESUMEN.....	9
ABSTRACT	10
INTRODUCCIÓN.....	11
PROBLEMA	14
PREGUNTA.....	21
OBJETIVOS.....	22
General	22
Específicos.....	22
JUSTIFICACIÓN.....	23
MARCO CONCEPTUAL	24
Outplacement.....	24
Trabajo.....	36
Reingeniería.....	37
Despido masivo.....	38
Downsizing.....	40
DISEÑO METODOLÓGICO	48
Diseño de la investigación.....	49
Caracterización de los sujetos.....	50
Entrevistado 1	50
Entrevistado 2	51
Entrevistado 3	51
Entrevistado 4	52
Entrevistado 5	52
Entrevistado 6	53
Entrevistado 7	53
Entrevistado 8	54
Entrevistado 9	54

Entrevistado 10	55
Entrevistado 11	55
Procedimiento.....	56
Etapas del proceso de investigación	56
Técnica de recolección de la información	57
Análisis de datos	58
Protocolo de entrevistas	58
Análisis de resultados	60
Presentación de resultados	60
Categorías y subcategorías de análisis con las preguntas del instrumento	62
Objetivo específico 1. Explorar cuáles son las causas más frecuentes por las que las empresas requieren implementar el Outplacement	69
Objetivo específico 1: explorar cuáles son las causas más frecuentes por las que las empresas requieren implementar el Outplacement	79
Objetivo específico 1: explorar cuáles son las causas más frecuentes por las que las empresas requieren implementar el Outplacement	88
Objetivo específico 2 indagar cuáles son las buenas prácticas que han tenido las grandes empresas Antioqueña en la implementación del Outplacement	99
Objetivo específico 2 indagar cuáles son las buenas prácticas que han tenido las grandes empresas antioqueñas en la implementación del Outplacement.....	113
Objetivo específico 3: indagar cuáles son las lecciones aprendidas que han tenido las grandes empresas Antioqueña en la implementación del Outplacement, se proponen las siguientes preguntas	130
Objetivo específico 4: indagar que valoración hacen los trabajadores de los procesos de Outplacement (si es positivo, en qué sentido; si es negativo, en qué sentido)	139
Objetivo específico 4: indagar que valoración hacen los trabajadores de los procesos de Outplacement (si es positivo, en qué sentido; si es negativo, en qué sentido)	148
Objetivo específico 5: qué practicas son consideras desaconsejables en los procesos de Outplacement	156
CONCLUSIONES.....	158
Conclusiones del objetivo específico 1.....	158
Conclusiones del objetivo específico 2.....	158

Conclusiones del objetivo específico 3.....	159
Conclusiones del objetivo específico 4.....	159
Conclusiones del objetivo específico 5.....	160
Referencias	162
ANEXOS	170

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Metodología de estudio cualitativo	49
Figura 2. Metodología del estudio cualitativo	49
Figura 3. Etapas del proceso de investigación.....	56
Figura 4. Matriz de análisis de resultados	60

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Relación entre objetivos específicos y categorías de rastreo de la información	57
Tabla 2. Análisis de la información.....	61
Tabla 3. Guía de entendimiento para la presentación de resultados (Orejuela, 2023)	61
Tabla 4. Relación entre el objetivo específico 1 y la pregunta 1	62
Tabla 5. Relación entre el objetivo específico 1 y la pregunta 2.....	71
Tabla 6. Relación entre el objetivo específico 1 y la pregunta 3.....	81
Tabla 7. Relación entre el objetivo específico 2 y la pregunta 1	90
Tabla 8. Relación entre el objetivo específico 2 y la pregunta 2.....	102
Tabla 9. Relación entre del objetivo específico 3 y la pregunta 1	114
Tabla 10. Relación entre el objetivo específico 4 y la pregunta 1	132
Tabla 11. Relación entre el objetivo específico 4 y la pregunta 2.....	140
Tabla 12. Relación entre el objetivo específico 5 y la pregunta 1	149

AGRADECIMIENTOS

El desarrollo y ejecución de esta investigación ha sido posible gracias a la base teórica de autores como Treviño Montemayor et al. (2014), Savia (2020), Fernández Andión (2022), Porret Gelabert (2010), Yucra Bejarano (2016), Sastre Castillo (1995), Oquendo Puerta & Bermúdez Restrepo (2023), Acevedo Uribe & López Gallego (2000), quienes a través de sus discursos dieron luces y bases para llevar a cabo esta investigación.

De manera especial, agradezco a Sergio René Oquendo, quien ya no nos acompaña en este mundo, pero que dejó grandes enseñanzas desde su enfoque humano e intelectual, incluso educando desde la concepción del trabajo al iniciar el posgrado. Al compañero de posgrado Gustavo Jaramillo Campuzano por sus enseñanzas. A la docente de Metodología de la investigación Beatriz Uribe Ochoa, quien, ante situaciones puntuales que conoció de quien investiga, tuvo ese sentido humano de acompañar desde el afecto y la exigencia, a la vez de contribuir en el proceso de rastreo en la investigación que hoy se realiza. A una de las expertas entrevistadas en este trabajo, Mónica Escobar, quien fue una luz en el camino para poner en palabras técnicas lo que por tiempo se venía implementando por parte de la investigadora de una manera empírica, y que solo hasta este momento se supo que existía y tenía todo un marco de referencia conceptual. A los profesionales expertos que, con la mejor de las actitudes y con el trato humano, enseñaron desde su quehacer a la hora de llevar a cabo la implementación del *Outplacement*, las lecciones aprendidas y las buenas prácticas.

Además, a los bebés perrunos de la investigadora, quienes llegaron en muchas ocasiones a conocer la investigación porque escucharon sus entrevistas, las conversaciones con el director de la tesis y todo lo que ello implicaba. Ellos han vivido de cerca la búsqueda de trabajo en su vida, lo que esto significa, el impacto que genera y todos los aprendizajes que surgen del acompañamiento a personas que han buscado de ella en determinados momentos y que de alguna manera la llevaron a comprender su propósito de vida: “servir”, que como dice el dicho, y ella lo acoge, “El que no nace para servir no sirve para vivir”. Estos bebés perrunos, con acercamientos de ternura y ánimo, siempre llegaban en los largos días y noches de estudio a alentarla. En esta misma línea, a sus padres, quienes ante situaciones de agotamiento constante daban expresiones que llevaban a la autoexigencia.

Finalmente, al director de trabajo de grado que, con un sentido de alta exigencia y con enfoque humano ante situaciones de frustración, angustia, desesperanza, siempre estuvo para inspirar, acompañar, guiar y servir de apoyo en este proceso de aprendizaje y construcción.

RESUMEN

El objetivo de esta investigación es analizar los procesos de transición de carrera u oficio (*Outplacement*) en grandes empresas antioqueñas, con el propósito de identificar prácticas o lecciones aprendidas en esos procesos de implementación. La metodología adoptada para este estudio se basa en un enfoque cualitativo descriptivo y transversal, mediante entrevistas individuales a profesionales expertos en la implementación del *Outplacement*, con un diseño no experimental y un muestreo propositivo de once entrevistados. Se destaca que es un proceso en el cual la implementación no obedece al tamaño de la compañía, sino al tipo de cultura en la que se encuentra inmerso el trabajador; así mismo, hacer *Outplacement* es brindar una solución al país en términos psicosociales y financieros, entregando a la sociedad profesionales cada vez más preparados para afrontar los cambios en el mundo de las organizaciones. Bajo dicha perspectiva, este no debe ser visto solo como un tópico para obtener trofeos, sino como un tema cultural, en tanto que impacta el clima de las compañías generando seguridad en el trabajador, sentimiento de valía, sentido de pertenencia y amor por la empresa.

Palabras clave: *Outplacement*, Trabajo, Reingeniería, Despido masivo, *Downsizing*.

ABSTRACT

The objective of this research is to analyze career or occupational transition processes (Outplacement) in large companies in the Antioquia region, with the aim of identifying practices or lessons learned from the implementation of these processes. The methodology adopted for this study is based on a descriptive, cross-sectional qualitative approach, through individual interviews with professionals who are experts in the implementation of Outplacement. The study follows a non-experimental design and uses purposive sampling with eleven (11) interviewees.

It is emphasized that this is a process whose success is not determined by the size of the company, but rather by the type of organizational culture in which the employee is immersed. Likewise, engaging in Outplacement offers a solution for the country both in psychosocial and financial terms, by delivering to society increasingly well-prepared professionals capable of facing change within the organizational world. From this same perspective, Outplacement should not be seen merely as a topic to earn accolades, but rather as a cultural matter, as it impacts the organizational climate by fostering employee security, a sense of self-worth, belonging, and love for the company.

Keywords: Outplacement, Employment, Reengineering, Mass Layoff, Downsizing.

INTRODUCCIÓN

El presente estudio se articula en torno a la siguiente pregunta de Investigación: ¿Cómo llevan a cabo los procesos de transición de carrera u oficio (*Outplacement*) en grandes empresas antioqueñas que tengan formalizadas estas prácticas?

Partiendo de este interrogante, resulta pertinente emprender un análisis sistemático de los procesos de *Outplacement* en aquellas grandes organizaciones antioqueñas que han consolidado su implementación a lo largo del tiempo. Este abordaje tiene por finalidad comprender, conceptualizar y recuperar las lecciones aprendidas, así como identificar las prácticas más eficaces en el ámbito de su ejecución. Asimismo, se propone indagar en las motivaciones que han conducido a ciertas empresas a adoptar estas prácticas, explorando tanto las experiencias consideradas exitosas como los aprendizajes derivados a partir de relatos de profesionales expertos en el tema.

El estudio persigue, además, comprender la significación que reviste este acompañamiento especializado para la persona en proceso de desvinculación –el trabajador, el ser humano–, quien, tras haber formado parte de una organización durante un periodo breve, medio o prolongado, busca ser reconocido en su individualidad, y no reducido a una cifra estadística.

La metodología que fundamenta esta investigación adopta un enfoque cualitativo, de carácter descriptivo y transversal, conforme a la propuesta metodológica de Hernández-Sampieri et al. (2014). El trabajo de campo se sustenta en entrevistas individuales a profesionales expertos en la implementación de procesos de *Outplacement* en grandes empresas antioqueñas. El diseño es de tipo no experimental y se apoya en un muestreo propositivo que incluye a once expertos con trayectoria a nivel nacional en temas de implementación de estos procesos.

Es relevante destacar que los expertos seleccionados comparten un rasgo distintivo: no solo actúan como agentes de cambio en sus respectivos ámbitos profesionales, sino que su ejercicio se caracteriza por una perspectiva ética, responsable y comprometida. Además, su cercanía experiencial con las diversas etapas del proceso de *Outplacement* les confiere una mirada particularmente asertiva, empática y coherente entre el discurso y la praxis profesional. Dicha experiencia resulta crucial, pues este proceso, de naturaleza compleja,

demanda ser abordado con profundo respeto, considerando siempre que detrás de él subyace la dignidad de un ser humano y de los entornos relacionales que este habita. La información recogida a través de las entrevistas fue sometida a un proceso de triangulación entre las variables emergentes, el marco teórico y los patrones analíticos identificados.

Entre los hallazgos más destacados se observa que, hasta el momento, los procesos de *Outplacement* se han dirigido preferentemente a perfiles medios y altos dentro de las organizaciones, con limitada aplicación en los niveles operativos. Esta tendencia responde, en parte, al valor estratégico que los perfiles directivos y profesionales aportan en términos de redes de relacionamiento interorganizacional. En este sentido, se constata que algunas organizaciones recurren al *Outplacement* como una estrategia orientada a generar un impacto social positivo. En tales casos, no es el tamaño de la empresa el factor determinante, sino la cultura organizacional y el compromiso genuino de sus líderes hacia el desarrollo integral de los trabajadores, concebidos como agentes que están en permanente proceso de crecimiento y transformación, y como profesionales que enriquecerán el mercado laboral a futuro.

Otra consideración relevante es que el *Outplacement* trasciende ampliamente la mera elaboración de una hoja de vida. Se configura como un proceso estructurado que exige una planificación rigurosa, un plan de trabajo coherente, el acompañamiento de un profesional especializado, y, esencialmente, una disposición activa por parte de la persona, orientada a resignificar emociones, pensamientos y experiencias. Este proceso puede generar impactos favorables no solo en el ámbito personal, sino también en el bienestar familiar, en la economía nacional y en la integración social del individuo. En concordancia con lo anterior, es fundamental que el individuo sea capaz de identificar su posicionamiento deseado dentro del cuadrante financiero, y que reciba un acompañamiento experto que le permita actuar en coherencia con dicho objetivo.

Por otro lado, se identifica que las empresas del sector de Tecnologías de la Información (TI) no suelen implementar procesos de *Outplacement*. En dichos contextos, los profesionales tienden a construir redes autónomas de contactos y clientela, lo cual, al momento de su desvinculación, puede representar un riesgo para la organización, dadas las competencias y el conocimiento estratégico que poseen. En consecuencia, este sector opta por establecer rigurosas cláusulas de confidencialidad como medida preventiva.

De lo expuesto se desprende que el *Outplacement* resulta particularmente aplicable en culturas organizacionales centradas en la gestión emocional y en el conocimiento, mientras que su pertinencia disminuye en culturas productivas, híbridas o eminentemente remotas.

En síntesis, el *Outplacement* constituye un proceso profundamente humano, en el que todos, en algún momento de la trayectoria vital, pueden encontrarse en una situación de vulnerabilidad. Por ello, se considera indispensable que quienes ejerzan el rol de acompañantes en este proceso hayan transitado, en alguna medida, por experiencias similares. Este componente vivencial garantiza un abordaje más empático, genuino y comprometido.

Asimismo, el profesional del *Outplacement* debe contar con una sólida formación que le permita comprender la complejidad inherente al ser humano, y poseer un conocimiento profundo del mundo organizacional. Esta comprensión debe haberse forjado mediante la interacción con diferentes niveles jerárquicos –incluida la alta dirección–, permitiéndole así contribuir de manera efectiva tanto al bienestar de la persona en proceso de transición como al fortalecimiento del tejido organizacional y social en su conjunto.

PROBLEMA

Tras la Segunda Guerra Mundial, el filósofo Británico Bernard Haldane comenzó a prestar los servicios de consultoría para las personas que quedaron cesantes después de todo lo vivido en Inglaterra como una manera de orientarlos hacia nuevos caminos o proyectos laborales, o para emprender (Savia, 2020). Desde este momento, tuvo sus inicios la transición de carrera u oficio; y con el paso del tiempo, diferentes empresas y personas, de manera independiente, han venido realizando todo lo concerniente a la transición de carrera u oficio, la cual abarca desde el momento uno en el que una persona se encuentra desempleada y requiere orientación de profesionales expertos para que los acompañe en su proceso de autoconocimiento y autoevaluación, a la vez de encontrar habilidades, conocimientos y afinidad de sus experiencias previas en relación con lo que el mercado ofrece, de manera que pueda reincorporarse al mundo organizacional (Merino Álvaro, 2017).

La búsqueda de empleo puede ser más efectiva y menos traumática si aplicamos herramientas que nos ayuden en el proceso de vuelta al mercado laboral. Preparar un buen currículum, desarrollar nuestra marca personal, aprender a enfrentar una entrevista o a negociar ofertas son, junto con el autoconocimiento y autoevaluación, medidas a tomar en un proceso de *Outplacement* individualizado. Así mismo, este proceso está enmarcado en un acompañamiento que permite al ser humano aprender a manejar sus emociones de frustración, ira, tristeza, desesperanza por las que puede pasar durante el tiempo que se encuentra en la búsqueda, ya que el objetivo es que, con el acompañamiento y todas las estrategias y herramientas entregadas, su incorporación al mundo laboral tome menos tiempo.

Otra manera de ejecutar la transición de carrera u oficio se da por medio de profesionales expertos que brindan consultoría a empresas en temas de *Outplacement*, las cuales buscan que acompañen a los trabajadores más leales con el objetivo de ayudarles a realizar procesos de autoevaluación y conocimiento de sus habilidades que les permitan identificar movimientos; a cambio, la empresa recibe un prestigio o quizás comienza a tener un renombre dentro de los trabajadores porque se sienten más que un número y que de manera ética los acompañan para que en futuros cambios a nivel estructural que tenga la empresa puedan salir con mayor conocimiento de sí, de sus habilidades y encontrar organizaciones

que se encuentren alineadas con sus expectativas, experiencias y habilidades (Treviño Montemayor et al., 2014). Igualmente, este beneficio que brindan algunas empresas les permite fortalecer su marca empleadora y, finalmente, mostrar gratitud con ese trabajador que por corto, mediano o largo plazo estuvo acompañándolos y brindando su trabajo a la organización.

Ahora bien, este problema es importante abordarlo, según Fernández Andión (2022), puesto que en la actualidad hay países, incluso como Estados Unidos en el que la estabilidad laboral era más alta, que se ven afectados por la desaceleración económica y es donde se comienzan a realizar despidos masivos, afectando un gran número de la población, comprendiendo que cuando se termina el contrato para un trabajador, no es él el único involucrado, sino que el impacto también se genera directamente sobre su familia y todo lo que lo rodea.

Entonces, es menester contar con profesionales expertos que posibiliten a estas personas aprender a reconocer sus emociones, generar un autoconocimiento y entregar herramientas que permitan incorporarse en menor tiempo a otra empresa (Portafolio, 2018). “Y si conectamos con que la gente busca perfiles nuevos pareciera que entre los profesionales no hay tanta salida por decisión de la compañía, sin tener en cuenta la tendencia de alta rotación de los más jóvenes” (Portafolio, 2018). Lo que indica esto es que en la gerencia media y de alto nivel están los mayores movimientos. En coherencia, también es relevante el tema porque estos cambios a nivel económico generan grandes impactos en las compañías. Cuando las empresas deban prescindir de los trabajadores, es oportuno, responsable y ético, con anterioridad, haberles brindado un acompañamiento que les haya permitido tener mayor reconocimiento de sus habilidades, expectativas y autoconocimiento de manera que al terminarle contrato su reincorporación al mundo laboral pueda tomar menos tiempo.

En concordancia con lo anteriormente expuesto, en este punto es donde cobra importancia el objetivo que se tiene con esta búsqueda bibliográfica respecto al problema de investigación, dado que se pretende realizar un rastreo desde el origen de la transición de carrera u oficio, de manera que se puedan adquirir saberes y experiencias frente al tema, su conceptualización y la construcción a futuro de un programa de transición de carrera u oficio.

En Colombia, Acevedo Uribe & López Gallego (2000) presentaron informes en coherencia con el tema, en el cuales se acopiaron prácticas aconsejables y desaconsejables

en la instrumentación de procesos de *Outplacement*. Se evidenció que las empresas colombianas no han sido las más respetuosas y acordes en el proceso de salida o de preparación de un trabajador que por corto, mediano o largo plazo brindó su trabajo a una organización. A partir de la fecha no se han conocido estudios empíricos que hagan evaluación de la calidad de este tipo de procesos, las motivaciones que las empresas han tenido, la forma en que se han instrumentado y los resultados que se han tenido. Así mismo, prácticas incipientes que permiten evidenciar la poca preocupación de las empresas por este proceso para una salida digna de la compañía.

Es en este punto donde se hace necesario recapitular en el tema y continuar con búsquedas que permitan visualizar qué cambios ha habido, o bien, qué prácticas podrían ser aconsejables para este proceso de salida de las personas en las organizaciones; y, quizás, todo el proceso de transición de carrera u oficio, es decir, desde el momento en el que una persona toma la decisión de emprender su búsqueda laboral y poder determinar hacia dónde dirigir sus proyectos laborales, cómo manejar sus emociones, qué conocimientos debe tener para aplicar a una vacante y otros tantos elementos que pasan por la mente de un ser humano en este tipo de situaciones que son percibidas como desesperanzadoras e incluso llevar a vivenciar en las personas sentimientos de anhedonia. Por ello, como lo dice Fernández Andión (2022), los procesos de *Outplacement* le brindan a la persona una contención ante el impacto emocional que la situación pueda generarles. A su vez, lo dotan de un conjunto de conocimientos y estrategias que les permiten reducir el tiempo de reinserción laboral.

Aunque en la actualidad hay infinidad de recursos disponibles *online*, este exceso de información puede abrumar a la persona y llevarla a un desgaste o paralización en la búsqueda de empleo. Que estos procesos los lleven adelante profesionales especializados permitirá que, además de estas herramientas prácticas, se pueda brindar apoyo emocional.

Ahora bien, en este mundo de cambios y donde la inestabilidad laboral está imperando se hace necesario el acompañamiento de expertos en orientar el proceso de salida de las personas en las empresas porque, como lo dice Pizzuto (2021), como ocurre con todos los ciclos, hay partes que suelen quedar un poco más desatendidas que otras. El proceso de salida de una empresa siempre es un tema del que no se gusta hablar, y es casi un tabú. Evidentemente, no es un momento agradable y, por eso, tenemos claro que debería ser tratado con la máxima profesionalidad, preparación y sensibilidad para abordarlo y llevarlo a cabo.

De ahí la importancia de dotar a los equipos de recursos humanos y a las personas que vayan a trabajar en el proceso de protocolos, procedimientos, formación y herramientas de comunicación que les sirvan de base para encarar esta parte del ciclo de vida del empleado de la forma más adecuada.

Es en estos momentos de incertidumbre cuando hay que poner foco en la persona, en dotarle de recursos en su proceso de salida y en ayudarlo a encontrar (Pizzuto, 2021). En este sentido, los programas de transición de carrera les aportan seguridad, apoyo emocional, visión de mercado y herramientas concretas para conseguir su próximo objetivo profesional. Se trata de convertir el momento de cambio en una nueva oportunidad, en una reinención profesional: *Reskilling*; generando un impacto positivo no solo en el trabajador sino también en la compañía, dado que hoy se cuenta con plataformas como Glassdoor en las que se dan reseñas y asignación de puntajes y que, finalmente, van obteniendo una reputación.

Por otra parte, hay que resaltar el cambio de las organizaciones que primero se enfocaban solo en dar paquetes de acompañamiento según el perfil para puestos gerenciales, y que hoy reconocen el impacto positivo de estos acompañamientos sobre las personas mientras están en la compañía y cuando están saliendo de ella, generando valor para la nueva búsqueda y reinserción laboral y en menor tiempo. Y si esta reinserción laboral en la que el ser humano se sienta conectado con su esencia y que favorezca la valía, ya que, como se sabe, en algunos seres humanos, el trabajo representa una dignificación y una identidad de sí mismo que le permite favorecer su autoestima y un sentimiento de valía en los entornos que habita.

En segunda instancia, qué decir de las empresas que acompañan a sus actuales trabajadores, o mejor, de las que hoy no lo hacen, porque, sin duda, se genera un impacto no solo en el trabajador, sino también en la misma imagen corporativa, imagen de los humanos vinculados a la empresa y de quienes están por fuera y que pueden investigar de los procedimientos para que los trabajadores sean visibles de manera favorable o no.

¿Por qué las empresas deberían realizar este acompañamiento a los trabajadores actuales? Porque, como lo dice Savia (2020), permite que estos aprendan a identificar sus potencialidades como seres humanos, y que están en constante aprendizaje y desarrollo; igualmente, posibilita que se mantengan en actualización constante de sus saberes, proyecciones, metas y que sean afines al mercado laboral actual, posibilitando trabajadores

más competitivos y quizás hasta preferidos por otras empresas (Pizzuto, 2021). Ahora, mirándolo desde otra perspectiva, estos trabajadores finalmente quizás estén más conectados con la organización en tanto perciben que son importantes para la misma y que no son solo un número; además que hay un interés por su crecimiento constante. Esto nos lleva a otro de los puntos acá expuestos: esa imagen que se va generando en los miembros de la empresa, en tanto que la reconocen como un espacio propicio para el desarrollo, y con un sentimiento de pertenencia hacia ella. Por lo tanto, es responsabilidad de las áreas de gestión humana de las compañías hacerse partícipes de este proceso, como lo menciona Cruzado (2024).

A la hora de hacer la implementación de los programas de *Outplacement* es significativo contar con los departamentos de gestión humana en tanto, además de identificar las necesidades de los trabajadores que gozarán de este beneficio, también son los responsables de garantizar su correcta ejecución y obtener los resultados que se espera de dicho proceso, considerando que es imperante que el trabajador también cuente con el deseo y la actitud de ser partícipe. Para ello, se deben considerar los siguientes elementos:

- *Comunicación clara y transparente.* Tiene como propósito minimizar el desasosiego que el proceso puede traer consigo, en tanto que hay emociones, pensamientos y sentimientos que emergen en el trabajador; por lo tanto, se hace necesario hablar con claridad sobre qué se espera del proceso, cuál es el objetivo, los tiempos y qué se espera de él, de manera que pueda vivir una transición más fluida.
- *Personalización del programa.* Cada trabajador merece tener un trato individual en tanto, ningún ser humano es igual a otro; todos tienen necesidades, pensamientos, deseos, anhelos y un sinnúmero de particularidades que los hacen diferentes; por lo que el programa debe ser diseñado a la medida, teniendo clara la definición de los objetivos que se espera de esta implementación y brindar los requerimientos necesario para llevarlo a su feliz término.
- *Seguimiento y evaluación.* Facilita visualizar las brechas que se tienen de acuerdo con el resultado que se espera para poder intervenir no solo en lo que es propio del proceso de implementación del *Outplacement*, sino también para ajustarlo a las necesidades, valorar el avance que se va teniendo en el proceso y, finalmente,

cuantificar el éxito del programa en términos de colocación laboral y satisfacción de los trabajadores.

- *Aprovechar los recursos externos.* Se accede a consultoras expertas en el tema de implementación de *Outplacement* que se encargan de trazar el paso a paso a seguir e implementar los programas.

Todo ello permitiendo que las empresas sean visibles como referentes, tanto para empleados como para candidatos. Hablando de lo aspiracional, esto es lo que permite identificar que es una empresa que se ha preocupado por sus trabajadores y que la información ha salido al mercado laboral y que, incluso, le permite continuar con la imagen corporativa que pueden tener estas para aquellos candidatos que cuentan con diferentes perfiles y que permiten ante un proceso de selección tener múltiples candidatos para elegir los mejores perfiles a incorporar, que no solo se preocupa por quienes están dentro de ella sino también por quienes van a salir y qué estrategias o herramientas de manera responsable le van a entregar a ese ser humano para incorporarse nuevamente a otro contexto empresarial.

Por todo lo anterior, hoy se presenta el inconveniente de que las empresas en Colombia están enfrentando una situación laboral de despidos en el contexto de la reforma laboral. Los estudios han mostrado que en todo el proceso de reingeniería en temas del *Outplacement* vale la pena preguntarse cuáles experiencias han sido o no exitosas, como lo manifiesta Portafolio (2023):

En este sentido, la adopción de estrategias de *Outplacement* por parte de las compañías no sólo mejora su reputación corporativa, sino que además le permite al personal enfrentar de mejor manera una desvinculación laboral y hacer una transición efectiva y fluida hacia un nuevo puesto de trabajo.

Las personas que se enfrentan a un despido necesitan asesoría práctica sobre cómo y dónde pueden aprovechar mejor sus habilidades. Igualmente, requieren soporte con herramientas en materia de bienestar para afianzar la seguridad en sí mismas y encontrar su lugar en el mercado de trabajo, y es allí donde los programas de transición de carrera ayudan a una rápida recolocación laboral con el menor impacto posible en la autoestima y el bienestar de los colaboradores.

En contraposición a lo anterior, Treviño Montemayor & Carrizales Velásquez (2014) mencionan algunas limitaciones que ha tenido el proceso de *Outplacement*. Sin embargo, más de la mitad de los empleados afectados por la pérdida de su empleo y que aprovechan

los servicios de *Outplacement* se sienten frustrados por la larga espera para reubicarse, y consideran que las herramientas ofrecidas son anticuadas y que el costo es elevado.

Es patente el hecho de que cada año el tiempo de espera promedio aumenta, esto como consecuencia del incremento en las personas que pierden su empleo debido a razones de aplicación de estrategias (como son las fusiones empresariales), la sustitución de puestos debido a nuevas tecnologías (como es el empleo de robots), o el cierre o Downsizing en empresas por factores económicos.

PREGUNTA

¿Cómo se lleva a cabo el proceso de transición de carrera u oficio (*Outplacement*) en grandes empresas antioqueñas que tengan formalizadas prácticas de *Outplacement*?

OBJETIVOS

General

Analizar los procesos de transición de carrera u oficio (*Outplacement*) en grandes empresas antioqueñas que hayan formalizado prácticas de *Outplacement*, con el propósito de identificar buenas prácticas o lecciones aprendidas en esos procesos de implementación.

Específicos

- Explorar cuáles son las causas más frecuentes por las que las empresas requieren implementar el *Outplacement*.
- Indagar cuáles son las buenas prácticas que han tenido las grandes empresas antioqueña en la implementación del *Outplacement*.
- Indagar cuáles son las lecciones aprendidas que han tenido las grandes empresas antioqueña en la implementación del *Outplacement*.
- Indagar qué valoración hacen los trabajadores de los procesos de *Outplacement*. (si es positivo, en qué sentido; si es negativo, en qué sentido).
- Conocer qué prácticas son consideradas desaconsejables en los procesos de *Outplacement*.

JUSTIFICACIÓN

Dados los cambios que se han dado en los contextos laborales en temas de la necesidad de las empresas por estar innovando –no solo desde sus procesos, sino desde las personas que los acompañan–, la manera como los trabajadores salen de las organizaciones y el índice de desempleo, esta investigación no solo es pertinente, sino necesaria para garantizar un contexto actual de estas prácticas de *Outplacement*. Igualmente, para contribuir a los procesos de conversación sobre *Outplacement* y de adelgazamiento organizacional de manera que se develen prácticas adecuadas y no adecuadas en grandes empresas antioqueñas que hayan emprendido procesos de formalización de reubicación.

Por tal motivo, este trabajo podrá ayudar a identificar prácticas adecuadas o inadecuadas en el momento que una compañía quiera acometer en el esfuerzo del uso responsable del *Outplacement*. Aportar con experiencias que sean positivas para la instrumentación responsable del *Outplacement* y para evitar prácticas desaconsejables de algunos expertos que la hayan implementado.

De otro lado, visibilizará las investigaciones que a lo largo de la historia y de las experiencias de grandes empresas en Colombia sobre las prácticas que se han venido implementando desde el proceso de *Outplacement*.

Por otra parte, aunque hoy se cuenta con estudios que hablan del proceso de *Outplacement*, e incluso, empresas y expertos profesionales que se han enfocado en el tema, se reconoce que es un tópico que sigue siendo desconocido y que en varios frentes no es abordado por algunas organizaciones en las que el trabajador sigue siendo un número más, o donde no reciben el acompañamiento que se requiere para que se potencialice y llegue a su máximo desarrollo, o para que se pueda alinear con las expectativas que el mercado laboral actual tiene.

MARCO CONCEPTUAL

Como se expresó en apartados anteriores, el *Outplacement* tiene sus orígenes desde la Segunda Guerra Mundial como un mecanismo en el cual los veteranos de guerra tuvieron el acompañamiento de profesionales expertos para su nueva búsqueda laboral, o para que emprendieran nuevos caminos que posibilitaran su subsistencia y más allá de esto, seguir aportando a la sociedad y a sus familias. Dado esto, la investigación es significativa en tanto que permitirá identificar desde sus inicios hasta la fecha esa conceptualización que se han tenido al respecto, además de abordar algunos conceptos que apoyarán la base teórica: *Outplacement*, trabajo, reingeniería, despido masivo, Downsizing.

Los cambios que se generan en las economías han afectado directamente el crecimiento y la estabilidad que antes podían ofrecer, incluso, los países más desarrollados, los cuales, en ocasiones, se han visto obligados a introducirse en la recesión, e incumbiendo al trabajador en varios aspectos como. Al respecto, Bouzas, citado en Vergara (2012), hace una exposición de los principales aspectos de la transición de las relaciones laborales establecidas en el Estado de Bienestar y de las economías mixtas actuales.

En el presente, dentro de los parámetros de la flexibilidad los trabajadores se desempeñan con inseguridad en el mercado de trabajo, en el empleo, en el puesto de trabajo, en los ingresos, en el lugar de trabajo; esto ha generado un intenso debate sobre la pérdida de las conquistas realizadas por las organizaciones de los trabajadores, la degradación de las condiciones laborales que son rígidas en la norma, pero en la práctica están fuera de ella, y finaliza con la sugerencia de cambio de modelo de relaciones laborales. (Vergara, 2012)

En el presente trabajo de grado se hará un recorrido por cada uno de los siguientes conceptos: *outplacement*, trabajo, reingeniería, despido masivo, *downsizing*; con el fin de comprender un poco más respecto al tema que corresponde.

Outplacement

Para abordar el concepto de *Outplacement*, se han trabajado varias acepciones que permiten ser soporte teórico para esta investigación, algunos de ellos son tomados de (Treviño Montemayor & Carrizales Velázquez, 2014):

Encontramos en el *Business Dictionary* (2015) que el significado de la palabra *Outplacement* es: “El proceso de una compañía que ofrece ayuda a empleados que recientemente han terminado su relación laboral en la búsqueda de otras oportunidades de empleo”. Este servicio o prestación, según su manejo por parte de la empresa, normalmente es ofrecido a los exempleados por parte de otra empresa que ofrece esos servicios. Usualmente es por un tiempo limitado, el suficiente para que se logre recolocar a quien ha quedado sin empleo. No es obligatorio para las compañías proporcionar directamente este servicio. El servicio de *Outplacement* es pagado directamente por la compañía que ha ajustado su personal.

En esta conceptualización se hace énfasis en el *Outplacement* como un servicio de consultoría y de acompañamiento que se brinda para esos trabajadores ejemplares, o en ocasiones de altos cargos, lo que contribuye a ser quizás una forma incluso de contribuir con ese proceso de transición por el que pasan los seres humanos en su trayectoria laboral.

Ahora bien, encontramos otros significados como el de Rubio Gil (2004), quien manifiesta que el *Outplacement* es un término anglosajón bastante utilizado en la literatura administrativa de los últimos años, con él se hace referencia al proceso de desvinculación laboral programada, y que, generalmente, se lleva a cabo por medio de la contratación de los servicios de una agencia especializada para que apoye a la empresa y a sus responsables en la readaptación y recolocación de aquellos directivos que van a perder su puesto de trabajo. Así mismo, puede ser asumido por medio de personal interno o externo, tal como lo expresaron Waraich y Bhardwaj (2003).

Los servicios de recolocación pueden ser proporcionados por la propia empresa o pueden externalizarse. Si los proporciona la empresa, siempre es recomendable contar con directivos senior en el equipo. Dado que tienen experiencia y conocen bien a sus empleados, estarán en mejor posición para ayudar al empleado despedido. Sin embargo, depende en gran medida de la imparcialidad que los empleados perciban de su alta dirección. Al externalizar los servicios de recolocación, se elimina cualquier sospecha debido a la naturaleza neutral del agente. Además, el nivel de motivación del facilitador interno podría ser cuestionable o bajo en comparación con el de un agente externo.

Sin embargo, cada vez y en mayor medida el *Outplacement* es contemplado como una solución ética y ventajosa para todo el personal de la empresa y no solo de los ejecutivos,

considerando que la reinserción sin traumas de cualquier empleado, y sin episodios de conflictividad, beneficia el clima laboral en su conjunto y la imagen exterior de las compañías.

Encontramos otra definición de *Outplacement*, según Porret Gelabert (2010): recolocación o reubicación de una parte del personal de la organización en otras empresas, de acuerdo con su perfil profesional y su plan de carrera.

Hay otro aspecto, entre tantos, que hemos abarcado hasta aquí y que es menester evocar y que tiene que ver la responsabilidad social empresarial. Tiene que ver con esa responsabilidad de las empresas para apoyar y acompañar a sus trabajadores en pro de mantenerse actualizados a través de formación, evitando la obsolescencia de conocimientos frente a un mundo globalizado y en constante cambio donde es necesario que el trabajador este en coherencia con el contexto que se vaya presentando. Así, según Yucra Bejarano (2016), en primer lugar, podemos definir el *Outplacement* como el conjunto de técnicas y estrategias que permiten a personas que han sido separadas de la organización o empresa encontrar un nuevo empleo compatibilizando sus objetivos personales y profesionales con la realidad del mercado laboral. Para ello, es necesario enfrentarse a la pérdida del empleo con una autoconfianza renovada y conociendo las técnicas de búsqueda de empleo.

Por lo anterior, ese proceso de pasar de ser despedido de una organización a reubicarse nuevamente en el mercado laboral y encontrar un horizonte es de difícil aceptación para algunos seres humanos. Es de reconocer que las razones por la cuales este puede estar inmerso en esta situación pueden ser múltiples, pero que afectan directamente su autoestima. Dentro de estos motivos se enuncian el hecho de que el puesto de trabajo haya sido eliminado, el generarse un despido masivo, la reestructuración de la empresa, entre otros.

Es necesario comprender que el *Outplacement* es un servicio que una empresa aporta a todos o a una parte de sus trabajadores despedidos, ocasionando los menores perjuicios posibles. Aunque quizás la parte más conocida del *Outplacement* sea la entendida como solución para la reorientación de empleos, traslado o recolocación exclusivamente en puestos directivos, debido al elevado coste que puede suponer para la empresa, también puede utilizarse como instrumento empresarial para mejorar la imagen de una organización en procesos de reducción de plantilla y disminuir así la conflictividad social.

Parece perfectamente claro que el *Outplacement* es importante en tanto contribuye al ser humano y a su mayor potencialización, donde es imperativo que las compañías apoyen a sus trabajadores y velen por mejorar la recolocación de personal, a pesar de los factores económicos que influyen negativamente a estas. En consecuencia, cabe preguntarse si será mejor entregar beneficios económicos a los trabajadores, sus derechos, deberes y responsabilidades en la compañía o en hacerles conocer y hacer conscientes de lo físico, emocional, actitudinal, motivaciones, autoimagen, autoconcepto, autoestima y otros aspectos importantes en el ser humano al despedirlo de una empresa. Es por lo anterior que se propone el “*Outplacement* como método de lucha contra un desempleo” (Arias Domínguez, 2005, p. 1).

Ha llegado el momento de preguntarse: ¿Será valioso que la implementación del *Outplacement* se impartiera de forma legalmente establecida? Sí, legalmente. Es decir, que a través del Código Laboral se tenga el deber de brindar a los trabajadores el *Outplacement* como parte del vínculo contractual que se genera desde el primer momento que este llega a la compañía, tal como se menciona en Yucra Bejarano (2016). La implementación del *Outplacement* de forma legal y establecer una tercerización del servicio del programa no solo ayudaría al sector laboral, sino también a las empresas, ya que ellas no incurrirían en demasiados gastos que conllevan el proceso de recolocación. Pero esta propuesta tiene un punto débil ya que se basa en la consulta de las empresas privadas y llegar a un común acuerdo.

En ese sentido, puede ser interesante que por una vez las organizaciones piensen no solo en la rentabilidad, que si bien sabemos es relevante para mantener la economía en el país, también se tenga el interés por acompañar al trabajador que ingresa, que permanece y que posiblemente en algún momento saldrá de la compañía, y que, por ende, debería ser acompañado para que sea más atractivo para el mercado, incluso para esta misma, no solo a nivel de conocimientos técnicos sino también en las competencias blandas y, por su puesto, en sus autos, es decir, autoestima, autoimagen y autoconcepto; contribuyendo a la calidad de vida o la situación por la que pasa y pasará el trabajador.

Además, el *Outplacement* es una alternativa que contribuye a que los trabajadores se sientan más motivados, comprometidos, con deseos de mejorar la comunicación interna, incrementando el sentido de pertenencia y fortaleciendo la cultura que se tiene en la

organización. También contribuiría a mejorar la calidad de trabajo y el clima situacional dentro de la empresa, como se sugiere en esta investigación, así como disminuir tiempo de desempleo del trabajador. Esta alternativa sugiere que se tome como parte de la gestión de recursos humanos y que no esté vinculado a la responsabilidad social empresarial, ya que los costos de asumir esta práctica como parte de la gestión de recursos humanos serían elevados ya que supone de varias fases (Pereira Briceño y De los Ríos Parra, 2017). Es imperante recapitular en lo significativo que sería el hecho que las empresas invirtieran en apoyar a sus trabajadores en capacitaciones que aporten a fortalecer su ser, hacer y saber hacer; y que sean asistidos en esta cuestión para que afronten el post-despido.

Se anotarán otras concepciones que existen respecto del proceso de *Outplacement*, identificándose la conceptualización de *Outplacement* y del *Inplacement*, los cuales están enfocados, respectivamente, en el ejercicio de acompañamiento que hacen profesionales expertos, consultores o empresas consultoras a los trabajadores que han salido de la empresa; y en contraposición, el segundo, enfocado en el acompañamiento que se brinda a los trabajadores que se encuentran al interior de la empresa. Consecuente con lo anterior, estos servicios en ocasiones son tomados para los altos cargos de las empresas (directivos) por los altos costos que representa este acompañamiento y en donde se puede hablar del *Outplacement* grupal, colectivo e individual. Para ejemplificar, de acuerdo con lo que expresó Sastre Castillo (1995):

Outplacement individual: el proceso del *Outplacement* individual consiste en la aplicación de una metodología que se ha de adaptar a las características específicas de cada candidato” Los destinatarios son normalmente directivos y mandos intermedios. Dentro del *Outplacement* individual pueden diferenciarse dos modalidades: el *Outplacement* individual indefinido y el temporal. En el *Outplacement* individual temporal la duración de los entrenamientos se limita a un plazo temporal, y no está ligada, por tanto, a la recolocación del candidato.

En este programa no se ofrecen garantías de recolocación dentro del plazo temporal a que se refiere el servicio de *Outplacement*. En el *Outplacement* individual indefinido o ilimitado se realiza un asesoramiento individualizado, sin límite de tiempo, hasta conseguir la recolocación del candidato. (p. 191)

Por supuesto, respecto al *Outplacement* es un proceso que no se ejecuta sin más, por temas del azar o por simple intuición, sino que es estructurado y requiere cumplirse unas

etapas con el objetivo de garantizar su ejecución de una manera correcta y sin dar lugar a imaginar, sino siguiendo un proceso riguroso que garantice óptimos resultados, en tanto se trata del acompañamiento a un ser humano que merece respeto y dedicación en las técnicas que se ejecuten.

En efecto, Sastre Castillo (1995) indicó que, a partir de este proceso individual, se presentan varias etapas a considerar:

1. Análisis y diagnóstico personal y profesional.
2. Plan de *marketing* personal.
3. Preparación intensiva para las entrevistas.
4. Campaña de búsqueda y perfeccionamiento de técnicas.
5. Negociación, contratación e interacción en el nuevo puesto.

Para los fines del argumento, cabe acercarse nuevamente a diversos autores que han hecho el ejercicio de validar el concepto de *Outplacement*. Por lo que se comparten a continuación varias consideraciones y su nacimiento.

La actividad de *Outplacement* nació a finales de los años sesenta en los Estados Unidos, dirigida principalmente a los ejecutivos de alto nivel y contratada por organizaciones con cierto sentimiento de culpabilidad. Benito (1981, citado en Sastre Castillo, 1995) atribuye su origen al desarrollo de una idea de George I-lubber, de la consultora Think de Nueva York, el cual, en 1969, decidió facilitar la colocación de los directivos que iban a ser despedidos de sus empresas. Otros autores estiman su origen a mediados de los sesenta para ayudar a integrarse en la sociedad civil a los sacerdotes que perdían la vocación. Otros, como Barattucci et al. (2018) en contraposición, confieren los inicios de la recolocación de centenares de técnicos y científicos que iban a ser despedidos de la NASA resultado de la disminución de proyectos que tenía preestablecidos para llevar a cabo la investigación espacial (Uria Benito, 1994).

Ha habido diversas empresas que se han dedicado a la implementación de programas de *Outplacement*. En sus principios, dos o tres y pasado el tiempo se han incrementado por la década de los 60 en los Estados Unidos pasando por encima de los 50 millones de dólares en 1980 (Cowden, 1992), los 300 millones en 1988 (Sweet, 1989, p. 147) y los 600 en 1991 (Muñoz, 1992, p. 104), alcanzando a exceder los mil millones de dólares al final de esta década. ¿A qué se deberán estos incrementos? La respuesta obedece a un elemento

significativo en el hombre y es el sentimiento de culpa que ha quedado y que ha llevado a las empresas a desear mantener óptimos vínculos trabajador-empresa.

Para llegar a establecer bases conceptuales de este fenómeno, ha habido varios interesados en hacer una revisión a la literatura, con el ánimo de agrupar un cúmulo de conceptos al respecto. Así, el término de *Outplacement* es “un servicio de reorientación y empleo de directivos” (Benito, 1981, p. 239).

Flórez (1993, p. 38) hace el énfasis en su principal objetivo, que es la recolocación del candidato; en donde hace referencia al trabajador que ha sido despedido de una organización y que, en su proceso, vuelve a reubicarse en el mercado laboral. Esta acepción no fue considerada muy propia, en tanto que no se tiene integrada la idea del servicio prestado por la compañía al trabajador que fue despedido.

Para Uria Benito (1987, p. 35) es “una solución ética y sin traumas para la reorientación de carrera o recolocación de ejecutivos, es, una solución ética y sin traumas para la reorientación de carrera o recolocación de ejecutivos”.

Bilbao (2020) afirma que, en la práctica, se trata de un conjunto de estrategias y de técnicas que permiten, a las personas que deben dejar las empresas, tener posibilidades reales de encontrar rápidamente y en las mejores condiciones posibles (psicológicas, materiales, familiares, etc.) una nueva situación que compatibilice sus objetivos (personales y profesionales) con la realidad del mercado del empleo y en la que tenga posibilidades de éxito.

Al hacer referencia a los servicios de *Outplacement* no se menciona explícitamente la recolocación del candidato, sino que menciona la

búsqueda de una situación o expresión un tanto ambigua, el propio autor elabora posteriormente una definición más esquemática, según la cual, es «un conjunto de estrategias y técnicas que permiten a las personas separadas de su empresa tener posibilidades reales de encontrar. rápidamente y en las mejores condiciones posibles un empleo. (Uria Benito, 1995, p. 38).

A su vez, Merino Alvarado (2017) reconoce que:

La Asociación Española de Consultores de *Outplacement* define el *Outplacement* como el conjunto de servicios proporcionados por una empresa consultora especializada a aquellos profesionales que deben buscar un nuevo empleo, para que lo encuentren de forma que satisfaga sus expectativas en el menor plazo posible. Se

trata de una definición en exceso restrictiva, ya que sólo contempla los servicios realizados por empresas consultoras, cuando tales servicios también pueden ser realizados exclusivamente por la empresa que realiza los despidos. (p. 9)

En el plano internacional, Zagat (1985, citado en Aranzadi la Ley, s. f.), realiza una definición excesivamente general del *Outplacement*, ya que “se refiere a él como programas fomentados por la empresa para minimizar el trauma personal y organizativo asociado con la pérdida del empleo” (párr. 13). Es obvio que existen otras acciones que buscan ese objetivo y no están comprendidas en los servicios analizados.

Sweet (1989, p. 147) lo define, de una forma más completa, como un servicio que proporciona a los empleados despedidos el conocimiento y la guía profesional para acercarle al mercado de trabajo de una manera negociada y disciplinada, para así encontrar y obtener una nueva posición con una mínima cantidad de tiempo.

Partiendo de las principales ideas aportadas por los distintos autores, y en un intento de conseguir una visión lo más completa posible del significado del *Outplacement*, se puede presentar como válida la siguiente definición:

Es el servicio que una empresa aporta a uno o varios trabajadores despedidos, bien por sus propios medios bien a través de consultores externos, a través del cual se ofrece a dicho(s) trabajador(es) el asesoramiento, la formación y los medios necesarios para lograr una transición en su carrera, consiguiendo un nuevo trabajo en otra empresa lo más adecuado posible a su perfil y preferencias en el menor plazo posible, reduciendo así los perjuicios económicos y psicológicos que traerá toda situación de despido. (Sastre, 1995, p. 187)

Se ha intentado tener varios conceptos al respecto del *Outplacement* y se incluirá en este ejercicio el aporte que expresó Mompó Gómez (2009): *Outplacement* es el conjunto de servicios orientados a profesionales que deben buscar un nuevo empleo, para que lo encuentren de forma que satisfaga sus expectativas y en el menor plazo posible. Con todo, existen algunas técnicas con el firme propósito de contribuir a la inserción temprana y de una manera más fácil al mundo de las empresas actualmente; algunas de estas son, según Mompó Gómez (2009): define tu objetivo; currículum; búsqueda activa por e-mail (o carta); red de contactos; redes sociales 2.0; ser un profesional excelente.

Las anteriores, mencionándolas el autor como técnicas de marketing de sí mismo, implican algunos aspectos como hacerse preguntas en torno a:

¿qué sé o puedo hacer?, ¿qué es lo que quiero hacer?, ¿qué me ofrece el mercado?; identificar competencias, perfil personal, situación del mercado laboral, indicar con detalle el sector de preferencia, la función a desempeñar, las ambiciones de futuro, tu visión sobre el desarrollo de tu carrera, una lista cronológica de trabajos y puestos anteriores, pero indicando siempre los logros obtenidos en cada caso, envío de hojas de vida cada dos meses por medio del correo electrónico, mantener contacto con personas que apoyen en el proceso de búsqueda y finalmente, siempre esforzarte por ser cada vez más un mejor profesional (Mompó Gómez, 2009).

Como ya se hizo notar, el interés está en conceptualizar, de acuerdo con diferentes fuentes y autores, cuál es la concepción que se tiene respecto al *Outplacement* o lo que bien se llama la transición de carrera u oficio. Nos aproximamos al término en el contexto europeo, específicamente en España. Se ha evidenciado que hay compañías que lo ven o implícitamente lo perciben como una manera de contribuir de alguna forma a la implicación moral que tienen las organizaciones cuando se rompe el vínculo contractual (Sastre Castillo, 1995). Esto tiene afectaciones en el ser humano, no solo en el aspecto físico, sino también emocional, dado que toca su ego, o lo que bien se llaman los “Autos”, como la autoestima, la autoimagen, el autoconcepto, y, claramente, su estilo de vida, en tanto que, para el hombre, el trabajo significa en algunas ocasiones la dignificación y su identidad en sociedad (Calderón Ferrey, 2013). Dentro de este contexto, el “[...] *Outplacement* podría ser el conjunto de servicios prestados por un consultor con el objetivo de asegurar la reorientación profesional de un empleado que ha negociado su separación de la empresa en la que prestaba sus servicios” (Mompó Gómez, 2009).

Ciertamente, el *Outplacement* puede ser percibido como un gana-gana entre ejecutivos y trabajadores, el cual comenzó a tener lugar en el país a mediados de los años ochenta y, al parecer, tiene un fuerte impacto en pro de solucionar y apoyar desde un punto de vista moral de las organizaciones cuando se toma la decisión de prescindir de un miembro de esta.

La recolocación de los ejecutivos, que es como se define aquí de manera algo más escueta, es absolutamente inversa a la labor que desempeña un selector de personal (*head-hunter*). Según palabras de Hortal, mientras el *head-hunter* escoge para su cliente los mejores candidatos para un puesto definido, cualquier consultor de *Outplacement* acompaña y asiste al candidato en el proceso de búsqueda de una nueva actividad profesional. La única

condición aparentemente impuesta pudiera ser que la empresa no quiera prescindir de ese empleado sin atender de manera directa a su formación, edad, función, cualificación, remuneración y otros elementos afines a los ya mencionados (Henríquez, 2015).

Habría que decir también que es sustancial que los profesionales que acompañen estos procesos deben haber realizado un proceso de manera individual que le permita adquirir madurez personal y que su historia de vida también le contribuya a manejar excelentes relaciones interpersonales, a la vez de estar entrenado en el ejercicio de la escucha como una manera de apreciar realmente lo que el otro vive y siente y poder separar lo personal de lo profesional, posibilitando un aporte influyente en ese ser que pasa por un proceso de cambio drástico y significativo en torno a una ruptura del vínculo laboral o bien con respecto al cambio que quiere tener en su vida para alcanzar el mejor nivel personal y profesional. Dentro de este marco, ha de considerarse lo que menciona (Henríquez, 2015):

Todo profesional cualificado que haya desarrollado una parte importante de su vida profesional en la empresa, que posea una capacidad innata para la relación interpersonal, un alto grado de madurez personal y la facultad de saber escuchar, puede ser consultor. Una persona, además, que sea receptiva y sensible a los problemas de los demás y que se base en un buen conocimiento de la organización empresarial y del mercado laboral para proporcionar un soporte eficaz en la reorientación profesional. Debe ser alguien también profundamente convencido de que su trabajo es eficaz, necesario y útil, y de que la metodología que utiliza ha dado suficientes muestras de ser la correcta. (p. 112)

Se comprende que, definitivamente, en algunas organizaciones, el *Outplacement* es visto como una forma de remediar daños en el otro, en ese ser humano cargado de afectos, pensamientos y emociones en un ambiente social por naturaleza. En otro orden de cosas, el *Outplacement* parece llevar implícita una serie de connotaciones importantes que sugieren algo que va más allá de un simple significado o elemento léxico. En realidad, no se trata de un servicio de crisis del trabajo ni de depresión económica, sino de movilidad y de algo que ayuda a no proporcionar o incluir un elemento de ruptura de los vínculos entre trabajadores y empresarios. No conviene olvidar que, por otra parte, esta actividad *para-empresarial* –entendida como un agente compensador que actúa en su favor y no en su contra– ayuda a desdramatizar la situación de rompimiento de contrato y a cuidar la imagen interna y externa de la compañía.

Por consiguiente, el término en cuestión surge como consecuencia de una clara necesidad moral que sienten algunas empresas al considerar que el empleado no es el único elemento responsable de esa situación de despido y que, además, creen que es muy positivo cuidar posibles daños de imagen en su entorno más cercano. (Henríquez, 2015, p. 113)

Hay elementos que en España se adoptan como estrategia de *Outplacement* a través de las empresas multinacionales, enfocándose en la reeducación y el readiestramiento, donde es relevante la concepción para poder ofrecer a los trabajadores relaciones contractuales sanas que favorezcan de una manera digna y más llevadera la desconexión o el cambio del vínculo laboral (Sáez Lara, 2010).

Si a todo lo anterior se le suma que el *Outplacement* presenta un sinnúmero de elementos que se deben considerar en tanto siguen expeditos, como los son las variaciones que se dan en las contrataciones, el empeño que las organizaciones están teniendo en encontrar la formación y el incremento de la calidad de vida para sus trabajadores como una manera de encontrar soluciones para el trabajo del ser humano.

Además, la forma en que va a incidir en el mercado laboral la movilidad de los trabajadores en el seno de la Europa comunitaria, la nueva orientación política y social que los gobiernos deben dar a la recolocación de los excedentes laborales en tiempos de crisis, el agravamiento de los problemas laborales que están creando las fuertes oleadas migratorias procedentes del este y sur de Europa o, por último, las dificultades que el creciente sector terciario va a tener para absorber a los trabajadores procedentes de sectores en declive como el industrial o el agrícola, entre otros, casi podríamos asegurar, sin temor a equivocarnos, que el término léxico en cuestión debería definirse o actualizarse con mucha mayor brevedad y concisión. Sin embargo, el hecho de asumir, entender, interpretar o hacer referencia a este tipo de factores cuando tratamos el término debería constituirse ahora como un gesto apenas sospechoso y de cívico cumplimiento. (Henríquez, 2015)

Paralelamente a todo lo que se ha expuesto, el *Outplacement* es un fenómeno que nace de la incoherencia que hay entre las demandas del medio vs. la capacitación que los trabajadores reciben en las compañías, y que, por ende, es este quien debe buscar todo el tiempo su propia actualización para poder cumplir con los estándares que la vanguardia exige para cada uno de los seres humanos que están en la empresa o desean ingresar. Así mismo, está más orientado a los cargos medio altos; sin embargo, sería relevante que también se

aplique para todos los trabajadores de las organizaciones, en tanto que el hombre siempre está en constante evolución.

Para algunos, en esencia, el *Outplacement* es una técnica multidisciplinar que pretende acomodar en el mercado laboral a los trabajadores desempleados (con un alto grado de cualificación y perteneciente a grandes compañías, inicialmente) que han sufrido la pérdida de su puesto de trabajo por motivaciones extrínsecas a su capacitación profesional, principalmente despidos por causas económicas, pero que para poder encontrar algún empleo adecuado a su base de cualificaciones han de adaptar (e incluso modificar) sus capacidades personales hacia aquellas reales que reclama el mercado laboral (Arias Domínguez, 2005).

Se presenta desde la mirada jurídica el planteamiento de contribuir al trabajador que va a ser despedido o los trabajadores que serán despedidos en su recolocación a través de los servicios de *Outplacement* de forma que aprenda a considerar esta situación de un modo no anormal porque puede ocurrir a cualquier ser humano en algún momento de su vida. Es por esto que la técnica jurídica por la cual se configura el *Outplacement* plantea que la empresa sufrague los gastos que ocasiona la recolocación de sus trabajadores despedidos en el mercado laboral mediante la contratación, civil o mercantil, de los servicios de una tercera empresa prestadora del servicio de *Outplacement*. Esta, mediante las técnicas que se expondrán a continuación, se compromete a proporcionar a dichos trabajadores despedidos, a cambio de una remuneración pactada con la empresa despedidora (generalmente un porcentaje del 10 % al 20 % del sueldo anual del trabajador despedido), los servicios integrales necesarios para devolverles al mercado laboral, una vez recapitados en su base de cualificaciones, con unas ciertas garantías en lo que a la recolocación importa (Arias Domínguez, 2005).

Desde otra perspectiva, esto favorece a la empresa en tanto que su marca empleadora será símbolo de humanización, porque hace de una circunstancia tan sustancial en el hombre, como lo es el despido, algo que puede pasar pero que ha sido tratado con esmero y cautela; y porque busca potenciar las capacitaciones de quienes se encontraban en la empresa para que sean parte de otra, contribuyendo a la disminución de todos los sentimientos y emociones que giran en torno a los niveles de ansiedad que esto trae consigo. Y, de otro, reduce los niveles de ansiedad de los trabajadores no despedidos, manteniendo alta su productividad y moral personal, pues se patrocina una sensación de singularidad en la atención de sus

problemas individuales, socializando, en fin, dentro de la empresa, el fenómeno del desempleo, que ya no puede configurarse como una situación anormal de la vida laboral del trabajador, sino como un estadio por el que, probablemente, todos los trabajadores han de transitar alguna vez en su vida laboral (Arias Domínguez, 2005).

Otra cosa que se dice frecuentemente es que se puede tener alguna semejanza entre el *Outplacement* y la selección de personal, en tanto que se puede acudir o emplear técnicas a modo de instrumentalización, lo que posibilita acompañar procesos entre la compañía que lo solicita, el trabajador en donde se emplean recursos técnicos, y desde una perspectiva de psicología y conocimiento del proceso de entrevistas.

El servicio de *Outplacement* es, en definitiva, una especie de faro o guía en la búsqueda de empleo, un entrenador para volver a acceder al mercado laboral con un apoyo también a los aspectos humanos que el desempleo genera, pues en su prestación también están presentes aspectos de apoyo emocional, como el asesoramiento de psicólogos especializados en el fenómeno y tratamientos para superar la ansiedad que genera la situación. El problema principal que subyace en la institucionalización jurídica del *Outplacement* en un ordenamiento como el nuestro que recela de las agencias privadas de colocación que no carezcan de ánimo de lucro (art. 16.2 E.T.), radica en la imposibilidad material de establecer una contraprestación económica por los servicios que presta, en la medida en que el art. 2.1 del R.D. 735/1995, de 5 de mayo, de Agencias Privadas de Colocación sin ánimo de lucro proscriba la existencia de agencias privadas que pretendan este fin (Arias Domínguez, 2005).

Según lo anterior y considerando la importancia del trabajo para el ser humano y el gran impacto que representa no tenerlo, es necesario enfatizar este concepto que trataremos a continuación.

Trabajo

Se hará referencia a algunas acepciones que están más relacionadas directamente con la parte normativa de Colombia. El Decreto 2663 de 1950, artículo 50, establece el Código Sustantivo del Trabajo, el cual regula toda actividad humana libre, ya sea material o intelectual, permanente o transitoria, que una persona natural ejecuta conscientemente al servicio de otra,

y cualquiera que sea su finalidad, siempre que se efectúe en ejecución de un contrato de trabajo.

Por otra parte, visto desde el director general de la OIT, “el trabajo decente es el punto de convergencia de sus cuatro objetivos estratégicos: la promoción de los derechos fundamentales en el trabajo; el empleo; la protección social y el dialogo social” (Calderón Ferrey, 2013). La promoción del trabajo decente no está referida, como algunos pretenden, a la creación únicamente de puestos de trabajo; se busca, además, que estos tengan condiciones aceptables para el desarrollo integral del trabajador en su dimensión de ser humano, digno y sujeto de derechos individuales y colectivos, y fundamentados en esa misma dignidad.

Desde otra perspectiva de analizar el trabajo como una forma de origen etimológico lo podemos observar desde lo que menciono (Oquendo Puerta & Bermúdez Restrepo, 2023). La palabra *Tripaliare* –que proviene del latín *tripalium*– alude al verbo “trabajar” y está asociada al trabajo esclavo o forzado, y, por desplazamiento, al trabajo asalariado. El vocablo francés *employé* proviene del latín *implicare* (plegar en, enredar), formado por el prefijo *in* (en, dentro) y el verbo *plicare* (doblar, plegar). Si hasta este punto hemos notado la importancia del trabajo y el concepto como definición, es imperante reconocer que este, en ocasiones, puede faltar en la vida del ser humano como resultado de elementos que se presentan en el contexto del mundo actual como se ejemplifica en el siguiente concepto.

Reingeniería

Al llegar a este momento, es menester recordar que el proceso de *Outplacement* ha sido un medio que permite a las empresas brindar el acompañamiento a través de profesionales expertos en el tema a sus trabajadores y que estas se han visto en la tarea de optar por ese proceso como una respuesta a los cambios que el contexto actual va presentando, en donde, claramente, es una especie de darwinismo, en la que, si no te adaptas al entorno, el entorno te saca y hace que desaparezcas como empresa. Es por esto por lo que ante todos los cambios que se han dado, las organizaciones han tenido que acceder a despidos masivos y a lo que podemos llamar hoy la reingeniería, definida según Vergara-Schmalbach et al. (2013):

Hagel, Heygate, laird, Prang y Browning (1993) ubican la reingeniería (conocido también como Reingeniería de los Procesos de Negocios o BPR, por sus siglas en

inglés) como una nueva frontera del conocimiento, enfocada en el rediseño de los procesos empresariales (en manos de expertos), como alternativa para mejorar el desempeño de una organización. Se fija en 1993, con la aparición del libro “Reengineering the Corporation” de Michael Hammer y James Champy (Lowrekovich, 1996), la fecha de la consolidación de la reingeniería como una nueva moda administrativa, periodo crítico donde el número de publicaciones en esta temática se incrementaron significativamente. (p. 2019)

Desde una perspectiva de reestructuración, reingeniería y reinención, pensando en las empresas con una mirada de flexibilidad y de responder siempre a las necesidades del entorno, se tiene el siguiente enfoque (como lo mencionaron Acevedo Uribe & López Gallego, 2000): Desde Michael Hammer y James Champy, padres de la reingeniería, en su libro *Reingeniería*, esta es hacer dar marcha atrás a la revolución industrial. La reingeniería rechaza los supuestos inherentes al paradigma industrial de Adam Smith: la división del trabajo, las economías de escala, el control jerárquico y todos los demás instrumentos de una economía en sus primeras etapas de desarrollo. La reingeniería es buscar nuevos modelos de organización. La tradición no cuenta para nada, la reingeniería es un nuevo comienzo. Ahora bien, con los cambios que la reingeniería ha traído existe un tema que ocurre dentro de todo este proceso y es el que se tramitará a continuación.

Despido masivo

Para considerar cuándo se está en presencia de un despido colectivo, el numeral 4 del artículo 67 de la Ley 50 de 1990 señala que es despido colectivo cuando el mismo afecte en un período de seis (6) meses a un número de trabajadores equivalente al treinta por ciento (30 %) del total de los vinculados con contrato de trabajo al empleador, en aquellas empresas que tengan un número superior a diez (10) e inferior a cincuenta (50); al veinte por ciento (20 %) en las que tengan un número de trabajadores superior a cincuenta (50) e inferior a cien (100); al quince por ciento (15 %) en las que tengan un número de trabajadores superior a cien (100) e inferior a doscientos (200); al nueve por ciento (9 %) en las que tengan un número de trabajadores superior a doscientos (200) e inferior a quinientos (500); al siete por ciento (7 %) en las que tengan un número de trabajadores superior a quinientos e inferior a mil (1000)

y, al cinco por ciento (5 %) en las empresas que tengan un total de trabajadores superior a mil (1.000) (Radicado 169648 de 2015, Ministerio del Trabajo).

De acuerdo con Martin Rivera (2008), el despido económico en Francia puede ser, tanto colectivo como individual. Dentro del despido económico colectivo, la legislación francesa distingue, a su vez, entre lo que se denomina “el pequeño despido colectivo”. El primero es aquel que se da en un periodo de referencia de 30 días y en una empresa de menos de 10 trabajadores, y que afecta de 2 a 9 trabajadores; y el segundo es el que se afecta a 10 o más trabajadores, en una empresa con más de 10 trabajadores en el mismo periodo de referencia que el anterior. En ambos tipos de despidos, es necesaria la notificación a la autoridad laboral y la consulta con los representantes de los trabajadores; pero en el segundo supuesto, el procedimiento es más complejo y se establecen mayores garantías para los trabajadores.

En consecuencia, estas definiciones son las que quizás permitan tener un acercamiento al foco de nuestra investigación como base teórica, en tanto que el *Outplacement* es visto como ese proceso que algunas personas han implementado en sus empresas como una forma de brindar un acompañamiento a los trabajadores en un proceso de transición. Este proceso busca identificar sus potencialidades y expectativas frente a un nuevo empleo que dignifique su vida y les permita mantener un sustento, el cual, en muchas ocasiones, no solo impacta al sujeto, sino también a su entorno y seres queridos. Esta carencia de trabajo ha sido resultado de la reingeniería como una manera de las organizaciones de ser flexibles y adaptarse a las exigencias del medio, incluso hoy con la reforma laboral, que las lleva a prescindir de los servicios de miles de trabajadores con lo que se llama despidos masivos (Radicado 169648 de 2015). Ante esta situación, algunas organizaciones optan por establecer acuerdos para facilitar una salida digna de la empresa, ofreciendo el servicio de *Outplacement* a través de firmas especializadas. Este servicio busca facilitar la pronta y digna reincorporación del trabajador a otra empresa, permitiéndole mantener su identidad laboral, la cual representa, para muchas personas, una parte fundamental de su integración en la sociedad.

Se ha citado ya el tema de reingeniería y se acerca al término que comenzaremos a reconocer dentro de la investigación que se realiza con miras a abarcar incluso desde donde viene todo esto de los despidos masivos y el *Downsizing*.

Downsizing

El *Downsizing* como una estrategia para que las empresas puedan conservarse y perdurar a través del tiempo en un mundo en donde el COVID-19 afectó a tal punto que obligó al cierre de algunas. Por lo que es imperante que, como lo mencionan Nieto Pacheco y Carriel Sevillano (2019), estas estrategias sean asumidas por las empresas como parte de una reorganización que le han permitido, no solo desde la pandemia sino en diversas etapas de la vida empresarial, lograr conservarse en tiempo y espacio y mantener al negocio funcionando.

Ahora bien, el *Downsizing* como estrategia ha buscado no solo preservar las empresas a través del tiempo, sino que su interés ha sido ser más competitivas e incluso expandir el mercado, como lo mencionan Nieto Pacheco y Carriel Sevillano (2019): una estrategia que ha sido utilizada durante la pandemia es el *Downsizing*, aplicada principalmente por las empresas con el propósito de ser más competitivas y para poder sobrevivir debido a la falta de solvencia u otros factores que provocan inestabilidad, e, inclusive, cuando se desea expandir el mercado u otras latitudes. Así mismo, este concepto es conocido como “la reducción de la mano de obra”, ejecutándose cuando sobra personal. Son varios los conceptos que se toman como, por ejemplo, *de-recruiting* (descontratación); *demassing* (desmasificación); *re-structuring* (reestructuración); *re-organization* (reorganización); *rightsizing* (enderezar); *re-cutting* (recorte de personal) (Jiménez Jiménez & Sánchez Laguna 2005).

Ahora bien, ¿de dónde tuvo sus orígenes este concepto y por qué motivo? Es la respuesta que se intentará brindar a continuación a través de lo que Nieto Pacheco y Carriel Sevillano (2019) pudieron indagar, indicando que el origen de este término surge durante los años ochenta en Estados Unidos como una forma de acceder a reducir el tamaño, el ámbito de un negocio y su rendimiento financiero (Melgar Bayardo, 2021).

Melgar et al. (2010) mencionan, además, que este término se origina de la palabra *Down*, que traducido al español significa disminuir o reducir, y que era utilizada para mejorar la rentabilidad de las empresas (Quintana Aranda et al., 2012). Así mismo, se menciona que el *Downsizing* forma parte del estudio del comportamiento organizacional, así como también

realiza análisis de los procesos contables y económicos, con especial énfasis en los recursos humanos.

Habría que decir también que, como en todo, siempre se van a tener luces y sombras de las estrategias. Por esto, comenzaremos a vislumbrar lo que podrían ser algunas ventajas del *Downsizing*: esta herramienta utilizada como estrategia dentro de las organizaciones es muy ventajosa, pues permite lograr, con el mínimo de los recursos, mejorar áreas de la empresa o, inclusive, toda la estructura organizacional. En este sentido, Cortés (2021) menciona que el *Downsizing* permite minimizar la burocracia que es la generadora de atrasos en los procesos, así como también facilitar las decisiones dentro de la empresa.

Así mismo, el *Downsizing* permite que aquellas rígidas y estandarizadas puedan ser consideradas nuevas ideas para mejorar los servicios o darle un nuevo enfoque a una estrategia, lo que da paso al *empowerment*, ya que, al reducir algunas funciones jerárquicas, los empleados gozan de poder y autoridad para participar en las mejoras dentro de la organización, lo que les permite sentirse más responsables y ser más participativos. Esto igualmente permite mejorar la comunicación producto de sistemas más flexibles y menos complejos donde fluye la comunicación por todos los departamentos y de forma ordenada.

Hasta ahora se mencionaron sus ventajas. Es momento de conocer sobre las desventajas que el *Downsizing* trae consigo. Para Melgar Bayardo (2011), el *Downsizing* presenta una serie de desventajas que afectan no solo a los que se van de la organización, sino también a los que se quedan en tanto se comienza a experimentar un sentimiento de frustración, ansiedad y pérdida; es decir, los que se quedan son llamados los sobrevivientes, los cuales experimentan sentimientos de estrés porque temen ser los siguientes en estar visualizados para salir de la compañía (Robins y Decenzo, 2002).

Dentro de este marco, ha de considerarse que hay otros países en los que también el Outplacement ha tomado fuerza en tanto ha sido impuesto para las empresas como una manera de permitir que las personas de 45 años en adelante puedan prolongar su carrera profesional, puedan acceder y no solo los ejecutivos; para ejemplificar tomaremos la definición que brindan al concepto,

El «envejecimiento activo» se presenta como un nuevo marco de interpretación a favor de la prolongación de la carrera laboral. Su versión belga se desarrolla con tensiones y conflictos y pasa especialmente por la instauración del Outplacement forzoso tras cumplir los 45 años.

El Outplacement es un dispositivo organizado por actores privados del mercado de trabajo para permitir al trabajador que encuentre él mismo lo más rápidamente posible un empleo con un nuevo empleador o desarrollar una actividad profesional de manera independiente» según el Convenio Colectivo que la regule. En la práctica, la observación revela una serie de ambigüedades relacionadas con el «trabajo sobre sí mismo. (Moulaert & Conter, 2010, párr. 1)

Hay, como se ve, elementos que se toman en Bélgica en búsqueda del bienestar del trabajador y del ser humano que ha estado buscando estar activo en su trayectoria laboral, pero es relevante comprender un poco el origen de esta “obligatoriedad” en dicho país, por lo que se trae a colación el *Outplacement*, hoy en día impuesto a los mayores de 45 años. No nació con la Conferencia sobre el final de la carrera laboral; en Bélgica surge en 1982 y atañe fundamentalmente a los directivos. El Convenio Colectivo de Trabajo (CCT) n° 51, de 1992, establece las primeras etiquetas jurídicas: el régimen solo es facultativo y depende enteramente de la voluntad del empleador (Bernard et al., 2002). Posteriormente, la Loi visant à améliorer le taux d’emploi des travailleurs [Ley para mejorar la tasa de empleo de los trabajadores], del 5 de septiembre de 2001, ofrece el derecho al *Outplacement* para todos los trabajadores despedidos de más de 45 años. Desde la Ley sobre el Pacto de Solidaridad de 2005, el derecho al *Outplacement* se convierte en cuasiobligatorio, ya que el trabajador despedido mayor de 45 años (con un año de antigüedad) que no reclamara su derecho se expondría a la suspensión de su prestación por desempleo. Por su parte, el empleador que se negase a pagar un *Outplacement* a un prestatario reconocido es susceptible de sanciones económicas por 1.800 € (Moulaert & Conter, 2010).

Es oportuno ahora, como lo expresó Molina Navarrete (2018), señalar que el *Outplacement* es de obligatorio cumplimiento en algunos países, como lo es el caso de Bélgica, en el que si se despide a un trabajador que tenga cuarenta y cinco años o más se verá obligado a brindar este servicio como una manera de remediar el daño causado o de lo contrario el empleador recibe una sanción. Este argumento corresponde muy bien a lo que el *Outplacement* es en cierta manera una política que se ejerce por delegación, y se deja a cargo del sector privado. Según los términos del Convenio Colectivo de Trabajo (CCT) n° 82, el *Outplacement* debe proporcionar, a lo largo de un año, al menos 60 horas de acompañamiento repartidas en tres periodos: 20 horas en los dos primeros meses, 20 horas en los cuatro meses

siguientes y 20 horas en los seis últimos meses. El CCT no precisa obligaciones en cuanto a resultados ni modalidades de evaluación (Moulaert & Conter, 2010).

Por lo anterior, la intervención del poder público en este tema es casi nula, ya que son las empresas privadas las que ofrecen dicho tipo de acompañamiento. Esto condiciona las posibilidades de apoyo que pueden recibir los trabajadores una vez se encuentran en esta situación, limitando, en muchos casos, el acceso a prestaciones por desempleo. Además, los poderes públicos apenas han establecido formas claras de actuación o una reglamentación estricta que legitime este proceso, el cual resulta significativo para una persona que atraviesa una etapa difícil y que, socialmente, aún no se reconoce como una situación natural o esperada dentro de la trayectoria laboral.

Podemos también observar sobre el terreno que, aunque la práctica esté establecida desde hace muchos años, la nueva fórmula (*Outplacement* para un público obligado) se construye de modo progresivo. Los profesionales actúan según su representación clásica del *Outplacement*: se trata de apoyarse en los recursos individuales (competencias, redes) y de proporcionar ayuda en materia de búsqueda de empleo (redacción de *currículum vitae*, simulación de entrevistas, etc.). La práctica, desarrollada desde hace varios años en beneficio de un público generalmente cualificado (esencialmente directivos) y voluntario, deberá ser remodelada debido al cambio de contexto que introduce la nueva ley (obligación de participación, públicos más heterogéneos, proyectos personales a veces diferentes al retorno al empleo). Este elemento del contexto explica sin lugar a dudas la insistencia de los profesionales en el carácter “a medida” del enfoque. Esta individualización es además perfectamente coherente con el referente del Estado social activo que intenta favorecer la activación de los individuos. Por tanto, el *Outplacement* tratará de dar a los participantes el acceso a una posición o a un empleo “conveniente”. En las primeras sesiones, los profesionales del *Outplacement* presentan el objetivo: encontrar un puesto por sí mismos, lo que implica que el carácter “a medida” pasa por conminaciones repetitivas. Hay que aprender a “venderse”, “a trabajar su red”, “a hablar de sí mismos”. El conocimiento de sí mismo parece una de las claves en el proceso (Moulaert & Conter, 2010).

El trabajo en el ser humano, como se ha expresado en páginas anteriores, brinda identidad al mismo, seguridad; y el carecer puede acarrear situaciones ajenas a él, propias de las emociones por las que pasa en un proceso que es normal, pero que al estar tildado como

negativo puede llevar a que se sienta señalado y presente, incluso, dificultades familiares; por lo que es necesario realizar un proceso que le facilite la reinserción prontamente a la sociedad, igualmente, porque, entre más tiempo se permanezca cesante, menores serán sus niveles de desarrollo y, por ende, menores las probabilidades de ubicarse laboralmente hablando.

Es por lo anterior, actualmente los procesos de apoyo u orientación son conocidos con la expresión *Outplacement* o desvinculación programada. Es entonces un proceso de asesoría, apoyo, orientación y capacitación dirigido a la persona por egresar o ser transferida para la búsqueda de un nuevo empleo o actividad de calidad, con el nivel y las condiciones similares a las de su anterior ocupación, y en el menor tiempo posible. El *Outplacement*, puede significar una importante contribución a la continuidad del empleo, es decir, no solo la transición de una organización a otra, sino, además, ayudar a las personas a mejorar la calidad de su empleo y a las organizaciones a incorporar las formas técnicas de desvinculación, y con ello políticas de mantenimiento y mejora de la moral, que incidan positivamente sobre la productividad y el clima interno organizacional (Flavia, 2006).

Por lo que sigue, se hace necesario contar en las organizaciones con políticas de desvinculación que favorezcan el proceso de salida o bien mientras se esté dentro de la misma con miras a tener mayor consciencia en este proceso que es inherente al ser humano; por todo esto, una política de desvinculación laboral es tan importante como la política de selección de personal (Rivas, 2006).

Ambos son momentos extremos en la vida laboral de un trabajador. La euforia, al ser elegido entre los postulantes, genera un sentimiento de ser “el mejor”. La desvalorización, al ser elegido para abandonar la empresa, produce un sentimiento de ser “el peor”. La realidad en el ámbito laboral no refleja estos sentimientos extremos, por ello, deberá ser responsabilidad de la empresa el tratamiento de la desvinculación laboral. Las políticas de personal, que piensan fundamentalmente en el apoyo a aquel colaborador que necesita una ayuda especial por la situación difícil que tiene que afrontar debido a los efectos de una decisión no tomada por él mismo, son simultáneamente un mensaje que la organización le da a todos aquellos que continúan brindando sus servicios. En contraposición, como lo expresó Bader Arslan (2005):

Existe una relación estrecha entre la pérdida de empleo y el bienestar psicológico, la situación financiera, la salud física, las relaciones sociales/familiares (Eby y Buch, 1994; Henkoff, 1994; Kinicki et al, 2000; Greenhalgh et al, 1988; Leana & Ivancevich, 1987; Wilson et al, 1993). Sin embargo, algunas investigaciones sugieren que no todas las personas reaccionan negativamente ante la pérdida de empleo (Guild, 2002; Swinburne, 1981). Autores como Doherty (1998), Gowan y Gatewood (1997) subrayan el lado emancipador de la pérdida de empleo al afirmar, en resumen, que, para algunas personas, perder el empleo es una experiencia liberadora y puede ser vista como una oportunidad para el crecimiento profesional.

Entonces, actualmente, ¿qué rol puede desempeñar la empresa cuando esta toma la decisión de desvincular personal? (Flavia, 2006).

Precisa advertir que es representativo que las compañías tengan dentro de sus elementos significativos y parte de sí las posibilidades de acceder sin ninguna discriminación a los programas de retiro voluntario. Para ello toma lugar, desde otra medida, el *Outplacement* como otra de las formas de operar dentro de las empresas, incluso en momentos en los que se piensa en reducir drásticamente la fuerza laboral, a través de la reubicación de los trabajadores o por un sinnúmero de situaciones que se dan generalmente al interior de las organizaciones como si fueran “seres con vida” y con cúmulos de afectos.

Las empresas ofrecen estos planes ante la necesidad de redimensionarse como consecuencia de un alto costo de la estructura de personal, debido a cambios tecnológicos (menor necesidad de recursos humanos) o a un momento coyuntural en respuesta a una declinación de la demanda del mercado. Los planes están pensados para apuntar a que determinados empleados tomen el beneficio y otros no, de manera que la empresa logra desvincular a los empleados que ya no se consideran útiles y conservar a los que le parecen valiosos (Flavia, 2006).

Lo anterior, posibilitando el cumplimiento de los objetivos que este trae y que en apartados atrás se han tratado de mencionar y se explican a continuación con base en López-Mena (1997):

- Contribuir a disminuir al mínimo posible la duración del período de inactividad del desvinculado.
- Proporcionar respaldo técnico-profesional en el momento del egreso o despido, convirtiéndolo en un proceso administrativo, integrado de forma natural a la vida

organizativa.

- Apoyar a los directivos o ejecutivos que deban efectuar el despido.
- Evaluar y facilitar medios a los trabajadores desvinculados para su reinserción o reconversión laboral o su autoempleo de acuerdo a sus capacidades.
- Mejorar la calidad de vida durante la jubilación y disminuir el temor a la jubilación anticipada.
- Desarrollar en forma completa la gestión de los recursos humanos en la empresa.

Puede, por lo tanto, definirse que, para tales propósitos, es menester apoyarse de modelos que tiene el *Outplacement* como:

- *Modelo de trabajo interno:* en el primer caso, es decir, de carácter interno, con los propios recursos de la organización, se realiza una entrevista general con el empleado desvinculado destinada a aconsejarlo, asistirlo (*counseling*), la cual es voluntaria; y una posterior orientación para la campaña de búsqueda de empleo. Aunque los costos sean reducidos no es aconsejable. Una de las limitaciones que puede presentarse es la contradicción que podrían observar los trabajadores entre quien despide y, a la vez, aconseja, lo que afectaría la credibilidad. Además, puede plantearse un razonable temor a la escasa confidencialidad sobre la información referida al desvinculado y cierta resistencia por parte de los ejecutivos a ser aconsejados por miembros del grupo que, en algún momento previo, dirigían o tenían relación.
- *Modelo de trabajo externo:* en el segundo caso, se efectúa un programa con un equipo de especialistas en recursos humanos externos, que realizan un programa más completo: apoyo y reconstitución del autoconcepto y la autoestima, asesoramiento para la transición, evaluación de potencial, desarrollo de objetivos laborales y conducción de una campaña de búsqueda de empleo, la cual, en todos los casos, es responsabilidad y tarea esencial del desvinculado (Flavia, 2006).

Queda todavía un hilo que se quiere formular y es: qué tal si este proceso de *Outplacement* no solo es aplicado a la población que socialmente es llamada “normal”, sino que también se aplica para los seres humanos que cuentan con algún tipo de discapacidad, en tanto es claro que hoy disfrutan de espacios, derechos y deberes, como es natural, pero que también es trascendental que logren entrar al desarrollo de sus competencias como Seres

Humanos de derechos. Adquiere así especial importancia la orientación y la formación que reciban las personas con discapacidad en los períodos de transición (Pérez et al., 2005), debiéndose dar máxima atención a la adquisición de habilidades y estrategias de inclusión sociolaboral como, por ejemplo, conocimiento del mundo laboral, interacciones sociales, autoconocimiento (Egido Gálvez et al., 2009; Vilà et al., 2012). Ello no significa exigir menos competencias a la persona por el simple hecho de tener una discapacidad, ya que de esta manera nos volveríamos a encontrar en un escenario de posible exclusión social y laboral al no dotar a la persona de las estrategias ajustadas y necesarias (Escudero et al., 2014). Y tampoco hay que olvidar que, para obtener mejores inserciones laborales en entornos ordinarios, la formación debe darse en recursos no segregados (Vilá et al., 2007; Alomar, 2004 y Myklebust, 2010; Castro Belmonte & Vilám Suñé, 2014).

Registrado lo anterior, con el objetivo no solamente de permitir que el *Outplacement* sea aplicable a niveles medio altos dentro de las organizaciones, sino también a la población en general, desde los “normales” hasta los seres humanos con condiciones especiales, se busca lo siguiente:

- Desarrollar y consolidar la madurez personal de cada uno de los jóvenes.
- Proporcionar orientación profesional y académica que ha de permitir conocer las características del entorno laboral, y desarrollar habilidades que le han de permitir madurar y formular un proyecto de vida.
- Proporcionar las competencias profesionales propias de cualificaciones de nivel 1 del Catálogo de Cualificaciones Profesionales que permitan al alumno entrar en el mundo laboral y mantenerse.
- Implicar las empresas en los procesos de aprendizaje y de ocupación de los jóvenes.
- Fomentar y desarrollar el principio de igualdad de oportunidades (Castro Belmonte & Vilám Suñé, 2014).

DISEÑO METODOLÓGICO

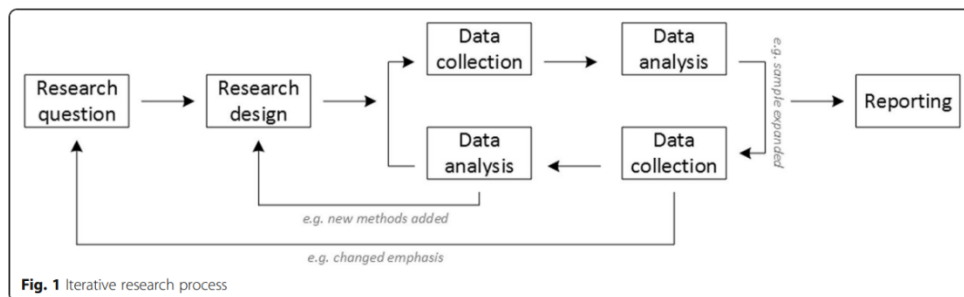
Para este trabajo se utiliza la metodología de investigación con enfoque cualitativo, en la que se tienen diferentes posiciones teóricas, donde se aplican métodos y estrategias en las que las primeras necesariamente no son estandarizadas, pero sí cuentan con rigurosidad. Así mismo, se busca tener un acercamiento a la realidad del entrevistado y recopilación de información que es traducida por el investigador en datos. Para esto, se sirve de gráficas, imágenes, textos, discursos, palabras y todos aquellos elementos que puedan ser traducidos en información; sin embargo, es en este punto:

Es posible considerar a la investigación cualitativa como una perspectiva metodológica, porque hace referencia a la dinámica interactiva de construcción y reconstrucción de estrategias técnico-operativas realizadas por los investigadores, en el marco del método científico elegido y guiado mediante la reflexión, a los fines de recrear, analizar, comprender o transformar las significaciones del accionar cotidiano intersubjetivo de un grupo de participantes vinculados con el objeto de estudio. Como perspectiva metodológica cualitativa involucra a muchos métodos, entre ellos destaca el método etnográfico, fenomenológico hermenéutico, estudio de caso cualitativo e investigación-acción. (Piñeiro, 2002, p. 535)

En coherencia con lo anterior, se aplicará el enfoque cualitativo de alcance descriptivo, transversal y no experimental basado en Busetto et al. (2020), en el que, de manera general, los problemas de investigación pueden abordarse utilizando métodos cualitativos en el que se ayuda a materializar el objetivo que se tiene en torno a analizar los procesos de transición de carrera u oficio (*Outplacement*) en grandes empresas antioqueñas que hayan formalizado prácticas de *Outplacement*, con el propósito de identificar buenas prácticas o lecciones aprendidas en esos procesos de implementación. Para esta investigación se tendrán en cuenta las siguientes etapas:

1. Diseño de la investigación.
2. Recolección de la información.
3. Análisis de los datos.
4. Reporte de entrevistas.

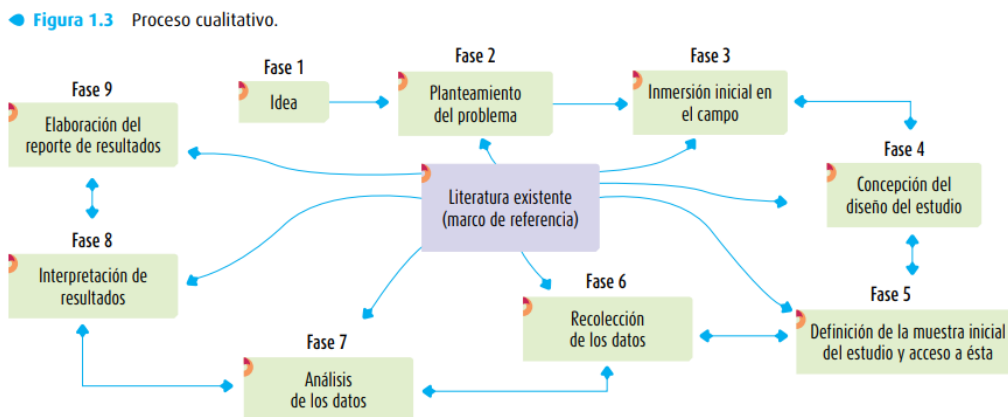
Figura 1. Metodología de estudio cualitativo



Fuente: Adaptado de Busetto et al. (2020, p. 2).

Pero, para complementar es menester apoyarse en la figura 2 propuesta por Hernández Sampieri et al. (2014).

Figura 2. Metodología del estudio cualitativo



Fuente: Adaptado de Hernández Sampieri et al. (2014).

Diseño de la investigación

La presente investigación se hará por medio de un corte transversal en tanto, se buscó obtener la información de los entrevistados mediante una misma etapa y luego de obtener las respuestas no se realizará seguimiento a ellos. De otro lado, tiene un orden descriptivo porque expone una realidad que es percibida por los expertos que han tenido de cerca la experiencia del *Outplacement* en las grandes empresas antioqueñas. Finalmente, se está frente a una investigación de tipo no experimental, ya que los hallazgos se realizaron con profesionales

expertos de grandes empresas antioqueñas sin tener acceso a algún tipo de manipulación con respecto a las variables.

Caracterización de los sujetos

Los participantes de la investigación fueron 11 profesionales expertos en la implementación de *Outplacement* en grandes empresas antioqueñas y que, actualmente, o se encuentran realizando temas de consultoría, o bien están vinculados a una organización y hacen las veces de consultor en otros tiempos a parte del laboral. Ellos se encuentran ubicados en diferentes ciudades y países respectivamente como Melbourne/Australia, Medellín/Colombia, Envigado/Colombia, Bogotá/Colombia, Popayán/Colombia, Barrancabermeja/Colombia; quienes fueron seleccionados por muestreo propositivo. Este tipo de selección busca identificar a los individuos de manera que su habilidad o conocimiento ayuden a tener una aproximación mucho más cercana al tema, concepto o fenómeno que se busca investigar (Robinson, 2014). Estos entrevistados tuvieron algo en común y es que todos llevan de 10 a 30 años o más de experiencia en procesos de gestión humana, en los cuales han vivido de cerca los procesos por los que pasa un trabajador y las miradas que tienen las empresas a la hora de seleccionar un candidato o bien de tomar una decisión de promoción o despido. Así mismo, cuentan con la experiencia en temas de *Outplacement* más allá de un tema salarial, como medio para servir a la sociedad y entregar parte de su conocimiento a la misma. Fueron seleccionados sin importar sexo, edad, género, ni nacionalidad.

A continuación, se relacionan los entrevistados, quienes fueron claros en que no había dificultad en mencionarlos en la presente investigación y que de manera muy amena permitieron tener mayor conocimiento con respecto a esta.

Entrevistado 1

Nombre: Cristina Carvajal

Ciudad/País de residencia: Melbourne / Australia.

Formación: *Master en Recursos Humanos *Psicóloga.

Tiempo de experiencia en años: 13.

Cargos desempeñados:

Empresas en las que trabajó: *Cristiana Carvajal Consultorías *Chocair *Agaval
*Contrate *Grupo Gigha.

Tiempo de experiencia en años en temas de *Outplacement*: 8.

Tiempo de experiencia en años en consultoría: 8.

Rol actual: coach laboral.

Entrevistado 2

Nombre: Sergio Úsuga.

Ciudad/País de residencia: Medellín / Colombia.

Formación: *Master en Gestión Humana para Organizaciones Saludables *Master en Gerencia de Proyectos *Especialista en Gerencia de la Gestión Humana *Especialista en Alta Gerencia *Profesional en Comunicación Social – Periodista.

Tiempo de experiencia en años: 13.

Cargos desempeñados: *Líder de Gestión Humana *CEO.

Empresas en las que trabajó: *Avianca *SURA *Jardín Botánico de Medellín.

Tiempo de experiencia en años en temas de *Outplacement*: 12.

Tiempo de experiencia en años en consultoría: 16.

Rol actual: asesor de empresas (Ecopetrol, Tecnas, Grupo Uribe, Postobon, Aress, Frisby, Sarku Japan).

Creador de la plataforma de empleabilidad más humana del país, conferencista de eventos empresariales de país, asesor del Ministerio de Trabajo, coach ejecutivo de importantes presidentes de las empresas en Colombia. Escribió el libro La Formula RRHH de las Organizaciones y actualmente, escribiendo uno nuevo.

Entrevistado 3

Nombre: Luis Díaz.

Ciudad/País de residencia: Envigado / Colombia.

Formación: *Especialista en Gerencia de Talento Humano * Administrador de Gestión Humana *Psicólogo en formación.

Tiempo de experiencia en años: 18.

Cargos desempeñados: *Dirección y coordinación de Talento Humano – nómina *Analista.

Empresas en las que trabajó: *SURA *Pintuco *Holcrest *Prebel *Bavaria *PPG *Summa *Solenis *Laboratorios Licol.

Tiempo de experiencia en años en temas de *Outplacement*: 2.

Tiempo de experiencia en años en consultoría: 2.

Rol actual: Consultor - Practicante de Psicología Organizacional de la Gobernación de Antioquia.

Entrevistado 4

Nombre: Yisella Medina.

Ciudad/País de residencia: Medellín / Colombia.

Formación: *Especialista en Gerencia del Desarrollo Humano * Administradora de Negocios *Mentora en empleabilidad *Certificación como coach profesional y Team & management profesional.

Tiempo de experiencia en años: más de 20.

Cargos desempeñados: *Gerente * Directora *Líder de nómina *Jefe de Gestión Humana *Consultora de Compensación Estratégica.

Empresas en las que trabajó: *Coninsa Ramón H *Congregación Mariana *Montacargar AM&M *Sary *Proquident *SHR Consulting.

Tiempo de experiencia en años en temas de *Outplacement*: 1.

Tiempo de experiencia en años en consultoría: 8.

Rol actual: *Directora de Desarrollo Humano *Consultora.

Entrevistado 5

Nombre: Diego Gómez.

Ciudad/País de residencia: Medellín / Colombia.

Formación: *MBA *Especialista en Educación Empresarial *Especialista en Mercadeo *Especialista en Alta Gerencia *Administrador de Empresas.

Tiempo de experiencia en años: 20.

Cargos desempeñados: *Gerente Desarrollo Organizacional *Gerente Corporativo Gestión Humana.

Empresas en las que trabajó: *Ceipa *Éxito *Ilumina antes Premex *Rodríguez y Londoño Risa *Prointimo.

Tiempo de experiencia en años en temas de *Outplacement*: 5.

Tiempo de experiencia en años en consultoría: 9.

Rol actual: *Consultor *Docente de Estrategia *Docente de liderazgo consciente.

Entrevistado 6

Nombre: Mónica Escobar.

Ciudad/País de residencia: Medellín / Colombia.

Formación: *Master en Administración *Especialista en Tendencias Contemporáneas de la Pedagogía. *Administradora de Empresas.

Tiempo de experiencia en años: 30.

Cargos desempeñados: *Directora *Gerente *Coordinadora de Calidad; en áreas de Procesos y Mejoramiento Organizacional y luego al mundo de la Gente.

Empresas en las que trabajó: *Grupo Familia *Avon *Prebel *Coninsa Ramón H *Aerolínea Ases *Tennis.

Tiempo de experiencia en años en temas de *Outplacement*: 20.

Tiempo de experiencia en años en consultoría: 8.

Rol actual: Directora de Desarrollo Organizacional y Humano.

Entrevistado 7

Nombre: Natalia Martínez.

Ciudad/País de residencia: Bogotá / Colombia.

Formación: *Psicóloga.

Tiempo de experiencia en años: 4.

Cargos desempeñados: *Consultora de educación *Consultora de empleabilidad

Empresas en las que trabajo: *Fiera Jobs *Houny *Protalento.

Tiempo de experiencia en años en temas de *Outplacement*: 4.

Tiempo de experiencia en años en consultoría: 4.

Rol actual: navegante de éxito.

Entrevistado 8

Nombre: Carolina Gallego.

Ciudad/País de residencia: Medellín / Colombia.

Formación: *Especialista en Gerencia del Talento Humano *Trabajadora Social
*Certificación en el método de los colores DISC *Certificación en Liderazgo Transformador.

Tiempo de experiencia en años: 12.

Cargos desempeñados: *Directora de Talento Humano *Jefe de Talento Humano
*Coordinadora de Talento Humano.

Empresas en las que trabajó: *Colegio Sagrado Corazón Montemayor *Carga
*Colegio La Salle.

Tiempo de experiencia en años en temas de *Outplacement*: 1,5.

Tiempo de experiencia en años en consultoría: 1,5.

Rol actual: Consultora.

Entrevistado 9

Nombre: Janneth Herrera.

Ciudad/País de residencia: Medellín / Colombia.

Formación: *Especialista en Gerencia del Talento Humano *Profesional en Negocios Internacionales *Coach de Empleabilidad.

Tiempo de experiencia en años: 10.

Cargos desempeñados: *Coordinadora Bolsa de Empleo *Líder de Talento Humano y SG SST *Jefe de Gestión Humana.

Empresas en las que trabajó: *Censa *Estadero Cocorollo sedes Girardota y caldas *Fundación Casa de la Divina Providencia.

Tiempo de experiencia en años en temas de *Outplacement*: 1.

Tiempo de experiencia en años en consultoría: 1.

Rol actual: *Líder de atracción y selección en H2G Soluciones Logísticas, México DF en Remoto *Gestora Pedagógica Ambiental, Emvarias Grupo EPM.

Entrevistado 10

Nombre: Giovanni Estupiñan.

Ciudad/País de residencia: Popayán / Colombia.

Formación: *Magister en dirección estratégica de los Recursos Humanos *Especialista en psicología y desarrollo organizacional *Psicólogo *Certificado en Competencias Estratégicas *Certificado en evaluación *Certificación en DISC.

Tiempo de experiencia en años: 15 Gestión Humana y 13 en docencia.

Cargos desempeñados: *Jefe de selección y contratación *Jefe de seguridad y salud en el trabajo y Gestión Humana *Coordinador de selección y desarrollo.

Empresas en las que trabajó: Confidencial.

Tiempo de experiencia en años en temas de *Outplacement*: 1.

Tiempo de experiencia en años en consultoría: 2.

Rol actual: Coordinador de selección y desarrollo.

Entrevistado 11

Nombre: Ricardo.

Ciudad/País de residencia: Barrancabermeja / Colombia.

Formación: *MBA *Especialista en Derecho Laboral *Economista *Diplomado en Gerencia de Talento Humano *Certificado como coach ejecutivo *Certificado como terapeuta de hipnosis clínica *Mini practitioner de PNL.

Tiempo de experiencia en años: 20.

Cargos desempeñados: *Líder de talento humano generalista *Líder de talento humano manufactura *Director de Talento Humano.

Empresas en las que trabajó: *Embotelladora Santanderes.

Tiempo de experiencia en años en temas de *Outplacement*: 3.

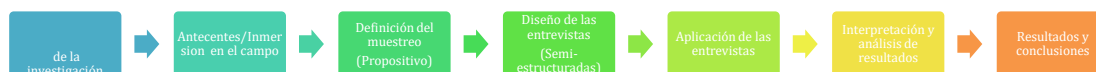
Tiempo de experiencia en años en consultoría: 6.

Rol actual: *Consultor de talento humano *Coach ejecutivo *Imnosis terapéutica.

Procedimiento

Se creó un método ilustrado en la figura 3, la cual explica cómo se realiza el desarrollo investigativo del presente trabajo.

Figura 3. Etapas del proceso de investigación



Fuente: Elaboración propia.

Etapas del proceso de investigación

- Etapa 1.** Identificar cuál es el objetivo general de la investigación y sus objetivos específicos porque con esto se formula la pregunta de investigación y el diseño del instrumento para la recolección de la información.
- **Etapa 2.** Se realizaron estudios previos respecto al tema de investigación a través del marco teórico, posibilitando el análisis de la información obtenida por medio de las entrevistas realizadas. De otro lado, se hizo un análisis de la importancia que podría tener esta investigación en tanto es un campo relativamente poco explorado en Colombia y que, a su vez, es transversal a la vida del ser humano en el mundo de las organizaciones.
 - **Etapa 3.** Se realizó un muestreo propositivo, en tanto que los entrevistados tienen unas características específicas, incluyendo la experiencia en cargos de liderazgo

en gestión humana y de consultoría de manera independiente.

- **Etapa 4.** Se creó un listado de preguntas por categorías de rastreo y que soporta el cumplimiento de los objetivos específicos de esta investigación.
- **Etapa 5.** La aplicación de las entrevistas se realizó de manera individual en modalidad virtual con cada uno de los entrevistados, las cuales tuvieron una duración promedio de 45 a 60 minutos por profesional experto.
- **Etapa 6.** Los datos que se obtuvieron de las entrevistas se almacenaron en un repositorio de la Universidad EAFIT. Posteriormente, se dio la clasificación de cada respuesta. Los entrevistados autorizaron el conocimiento de estos durante el ejercicio investigativo.
- **Etapa 7.** Las entrevistas pasaron a ser transcritas y organizadas con el fin de explicar junto con el marco teórico cómo se lleva a cabo el proceso de transición de carrera u oficio (*Outplacement*) en grandes empresas antioqueñas que tengan formalizadas prácticas de *Outplacement*.

Técnica de recolección de la información

La recolección de la información se realizó a través de entrevistas semiestructuradas, las cuales fueron aprobadas desde su consentimiento informado por parte de los profesionales expertos en el tema de *Outplacement*; a su vez, estos dieron la autorización para registrar como entrevistados en esta investigación. Lo anterior, permitió tener acceso para poder realizar las entrevistas e los once profesionales expertos, con el objetivo de ahondar en las siguientes categorías.

Tabla 1. Relación entre objetivos específicos y categorías de rastreo de la información

Objetivos específicos	Categorías de rastreo /análisis de datos
Explorar cuáles son las causas más frecuentes por las que las empresas requieren implementar el <i>Outplacement</i> .	Las causas más frecuentes por las que las empresas requieren implementar el <i>Outplacement</i> a través de profesionales expertos en el tema. Categoría: causas de implementación del <i>Outplacement</i> .
Indagar cuáles son las buenas prácticas que han tenido las grandes empresas antioqueña en la implementación del <i>Outplacement</i> .	Las buenas prácticas que desde la perspectiva de profesionales expertos en <i>Outplacement</i> se han identificado como

Indagar cuáles son las lecciones aprendidas que han tenido las grandes empresas antioqueña en la implementación del *Outplacement*.

prácticas aconsejables en la implementación de este.

Categoría: prácticas aconsejables en la implementación del *Outplacement*.

Las lecciones aprendidas que desde la percepción de profesionales expertos en *Outplacement* se han tenido las grandes empresas antioqueñas en el momento de su implementación.

Categoría: lecciones aprendidas en la implementación del *Outplacement*.

Indagar qué valoración hacen los trabajadores de los procesos de *Outplacement* (si es positivo, en qué sentido; si es negativo, en qué sentido).

Las valoraciones que se tiene por parte de los trabajadores respecto al proceso de *Outplacement* que se realiza en grandes empresas Antioqueñas.

Categoría: percepción de los trabajadores sobre los procesos de *Outplacement*.

Subcategoría: positivo, negativo.

Fuente: Elaboración propia.

Análisis de datos

Se buscó hacer un análisis de patrón para entender cómo la implementación del *Outplacement* en grandes empresas antioqueñas está siendo percibida por expertos en el tema, quienes actualmente hacen este proceso como consultores y como consultores directivos en procesos de gestión humana. Con esto, se analizaron cuáles son los patrones que dan como resultado las prácticas aconsejables y desaconsejables en la implementación del *Outplacement*.

Protocolo de entrevistas

Las entrevistas con los profesionales expertos se realizaron por medio de llamadas individuales de manera virtual y a través de la plataforma Teams, por medio de la cual se grabaron y transcribieron con previa autorización de los entrevistados. La recolección de la información se hizo por medio de la aplicación del instrumento elaborado para evaluar cualitativamente las categorías de rastreo de datos.

Para la satisfacción del objetivo específico 1, explorar cuáles son las causas más frecuentes por las que las empresas requieren implementar el *Outplacement*, se proponen las siguientes preguntas:

- ¿Por qué razones las empresas han implementado en tu criterio el *Outplacement* en las empresas que has tenido conocimiento?
- Menciona en qué momentos se ha implementado el *Outplacement* en esas empresas.
- ¿Para qué tipo de perfiles se ha implementado el *Outplacement* en las empresas anteriormente mencionadas?

Para la satisfacción del objetivo específico 2, indagar cuáles son las buenas prácticas que han tenido las grandes empresas antioqueña en la implementación del *Outplacement*, se proponen las siguientes preguntas:

- Según el conocimiento que has tenido de grandes empresas antioqueñas, ¿cuáles han sido los casos de éxito que se tuvieron al implementar el *Outplacement*?
- Según tu experiencia, ¿cuáles han sido las mejores prácticas para implementar el *Outplacement*?

Para la satisfacción del objetivo específico 3, indagar cuáles son las lecciones aprendidas que han tenido las grandes empresas antioqueña en la implementación del *Outplacement*, se propone la siguiente pregunta:

- Desde tu experiencia, ¿cuál ha sido un caso que recuerdes no fue favorable la implementación del *Outplacement* en grandes empresas antioqueñas?

Para la satisfacción del objetivo específico 4, indagar qué valoración hacen los trabajadores de los procesos de *Outplacement* (si es positivo, en qué sentido; si es negativo, en qué sentido), se proponen las siguientes preguntas:

- Podrías describir qué aspectos aprecian los trabajadores los trabajadores de la implementación del *Outplacement* en las empresas que has conocido.
- Podrías describir cuáles son los efectos que trae la implementación del *Outplacement* en las empresas.

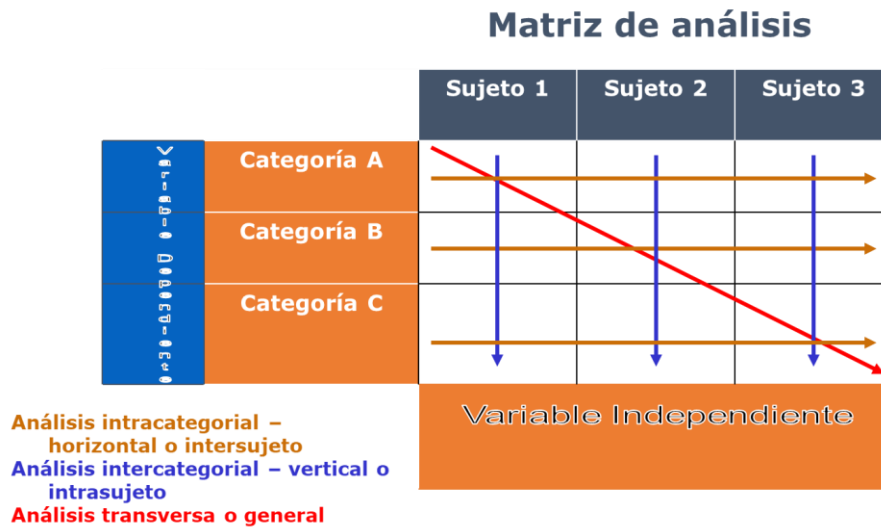
Para la satisfacción del objetivo específico 5, qué practicas son consideras desaconsejables en los procesos de *Outplacement*, se propone las siguiente pregunta:

- Según tu experiencia, ¿cuáles han sido esas prácticas no aconsejables en la implementación del *Outplacement*?

Análisis de resultados

Se utiliza la matriz de análisis propuesta por Orejuela (2023) por cada categoría y subcategoría: Análisis intercategorial, intracategorial y general. Se realiza el análisis de cada uno de los entrevistados y confrontando las respuestas con las categorías / subcategorías, los objetivos específicos y el marco teórico correspondiente.

Figura 4. Matriz de análisis de resultados



Fuente: Adaptado de Orejuela (2023).

Presentación de resultados

Con el fin de comprender los resultados, se extrajeron fragmentos textuales de cada uno de los profesionales expertos entrevistados, con el fin de evitar, cambiar o viciar lo expresado por estos. Tanto el análisis como los resultados se organizaron en una tabla que permite la integralidad de la investigación, mediante la triangulación de los datos como: el objetivo específico, la respuesta de cada uno de los sujetos, el análisis del autor de la investigación (hermenéutica), y el referente del marco teórico al que corresponde. A continuación, se

muestra la tabla en donde se realizará el análisis de la información obtenida de cada una de las entrevistas efectuadas.

Tabla 2. Análisis de la información

Objetivo específico 1	Pregunta		
	Respuesta del sujeto	Análisis	Referente teórico
Sujeto 1			
Sujeto 2			
Sujeto 3...			

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3. Guía de entendimiento para la presentación de resultados (Orejuela, 2023)

Categorías	Preguntas
Subcategorías	
Causas de implementación del <i>Outplacement</i>	<p>¿Por qué razones las empresas han implementado en tu criterio el <i>Outplacement</i> en las empresas que has tenido conocimiento?</p> <p>Menciona en qué momentos se ha implementado el <i>Outplacement</i> en esas empresas.</p> <p>¿Para qué tipo de perfiles se ha implementado el <i>Outplacement</i> en las empresas anteriormente mencionadas?</p>
Prácticas aconsejables en la implementación del <i>Outplacement</i>	<p>Según el conocimiento que has tenido de grandes empresas Antioqueñas ¿cuáles han sido los casos de éxito que se tuvieron al implementar el <i>Outplacement</i>?</p> <p>Según tu experiencia ¿cuáles han sido las mejores prácticas para implementar el <i>Outplacement</i>?</p>
Lecciones aprendidas en la implementación del <i>Outplacement</i>	<p>Desde tu experiencia ¿Cuál ha sido un caso que recuerdes no fue favorable la implementación del <i>Outplacement</i> en grandes empresas Antioqueñas?</p> <p>Según tu experiencia ¿cuáles han sido esas prácticas no aconsejables en la implementación del <i>Outplacement</i>?</p>
Percepción de los trabajadores sobre los procesos de <i>Outplacement</i> Positiva, negativa	<p>Podrías describir ¿qué aspectos aprecian los trabajadores de la implementación del <i>Outplacement</i> en las empresas que has conocido?</p>

Podrías describir ¿cuáles son los efectos que trae la implementación del *Outplacement* en las empresas?

Fuente: Elaboración propia.

Categorías y subcategorías de análisis con las preguntas del instrumento

Tabla 4. Relación entre el objetivo específico 1 y la pregunta 1

Resultados objetivo específico 1: explorar cuáles son las causas más frecuentes por las que las empresas requieren implementar el <i>Outplacement</i>	<i>Pregunta 1: ¿Por qué razones las empresas han implementado en tu criterio el <i>Outplacement</i> en las empresas que has tenido conocimiento?</i>		
	Respuesta profesional experto	Análisis	Referente Teórico
Sujeto 1	Bueno, yo creería que la mayoría de las empresas lo han incluido primero como parte del plan de bienestar les brinda a los empleados que empiezan a trabajar una como una opción de acompañamiento, pues obviamente tienes todas las oportunidades de crecer dentro de la empresa, pero si llega a pasar que deban salir de él funcione como un seguro en donde la empresa no te va a dejar solo, sino que te va a brindar un proceso de acompañamiento para que puedas volver a	La implementación del <i>Outplacement</i> en las empresas conlleva un sentimiento de seguridad por parte del trabajador, el cual percibe que será acompañado no solo en su desarrollo mientras se encuentra laborando para la misma, sino que, en caso de salir de ella, tendrá un acompañamiento para vincularse con mayor rapidez en una nueva oportunidad laboral; siendo este elemento importante en los planes de bienestar laboral que algunas	Portafolio (2023) sobre la adopción de estrategias de <i>Outplacement</i> por parte de las compañías.

	reinsertar parte del mundo laboral	compañías construyen para sus trabajadores.	
Sujeto 2	Normalmente las empresas grandes siempre tienden a buscar una cultura emocional y una cultura de gestión del conocimiento. La cultura emocional está orientada en el Ser Humano, en la persona primero y después en el trabajo y en la gestión del conocimiento está muy orientada en enseñar, formar, capacitar y mejorar a las personas. Entonces el <i>Outplacement</i> llega a estas dos culturas, a la emocional, porque primero tienen que ser coherentes con su cultura y orientarse a la persona, al Ser Humano, a ese Ser Humano que les dio un tiempo, un trabajo, un esfuerzo, una idea, que trabajó 5 meses, 6 meses, 5 años, 10 años para ayudarlo a salir bien salido y que el mercado lo reciba bien. Entonces, el <i>Outplacement</i> es una actividad de un plan que se llama plan de buen retiro	El <i>Outplacement</i> implementado en culturas emocionales y de gestión del conocimiento en donde tiene prevalencia el Ser Humano y su desarrollo, a la vez de tener una salida digna del ámbito del trabajo (plan de buen retiro) en el que se encuentre en determinado momento en una organización	Generalmente las empresas ofrecen estos planes ante la necesidad de redimensionarse como consecuencia de un alto costo de la estructura de personal, debido a cambios tecnológicos (menor necesidad de recursos humanos) o a un momento coyuntural en respuesta a una declinación de la demanda del mercado. Los planes están pensados para apuntar a que determinados empleados tomen el beneficio y otros no, de manera que la empresa logra desvincular a los empleados que ya no se consideran útiles y conservar a los que le parecen valiosos. (Flavia, 2006).

Sujeto 3	Para dar como un apoyo a las personas que están por diferentes situaciones siendo retirados de sus puestos laborales, algo así como un sentido social para ayudar o impactar un poco en ese momento que están tan duro, tan, tan drástico para la persona cuando se le termina un contrato laboral al interior de una compañía, ayudando a mitigar el impacto	El <i>Outplacement</i> visto como una manera de contribuir a minimizar el impacto que vive una persona al salir despedido en una empresa.	Fernández Andión (2022) los procesos de <i>Outplacement</i> le brindan a la persona una contención ante el impacto emocional que la situación pueda generarles. A su vez, lo dotan de un conjunto de conocimientos y estrategias que le permiten reducir el tiempo de reinserción laboral.
Sujeto 4	Esto se da mucho con empresas que están en una transición, sea una adquisición, una reestructuración; entonces digamos que es algo que es un mercado muy potencial que no todas las empresas dan esa experiencia	El <i>Outplacement</i> se ha implementado en empresas que han pasado por momentos de transición y/o reestructuración	Melgar et al. (2010) menciona que este término se origina de la palabra "Down" que traducido al español significa disminuir o reducir, y era utilizada para mejorar la rentabilidad de las empresas (Quintana Aranda et al., 2012).
Sujeto 5	Y la primera sería por eficiencia. Lo segundo por especialidad	Desde este enfoque bajo la mirada del adelgazamiento organizacional por el que en ocasiones algunas empresas pasan como asunto de reingeniería	Melgar et al. (2010) menciona que este término se origina de la palabra "Down" que traducido al español significa disminuir o reducir, y era utilizada para

			mejorar la rentabilidad de las empresas (Quintana Aranda et al., 2012).
Sujeto 6	<p>Bueno, yo encuentro como dos aspectos que son claves en la <i>Outplacement</i>, el primero es la responsabilidad social que tenemos las compañías, no solo al atraer el talento, sino también en el momento en que dejamos ir la gente, esa expresión de dejar ir es una expresión que aprendí recientemente trabajando con gente de Estados Unidos, ellos no hablan de despidos, sino de dejar ir la gente, entonces creo que hay una responsabilidad social porque nosotros nos esmeramos mucho en conseguir talentos, hacer entrevistas en el reclutamiento, un esfuerzo grandísimo en el <i>onboarding</i> y, también tenemos la misma responsabilidad en el ciclo completo del empleado en el momento en el cual ya decidimos que no estamos coincidiendo,</p>	<p>La Responsabilidad Social Empresarial que se tiene con un trabajador que es despedido de la empresa y el cual debe ser acompañado; a su vez, la marca empleadora que esto simboliza para la compañía que dentro de sus prácticas tiene la implementación del <i>Outplacement</i></p>	<p>Portafolio (2023) sobre la adopción de estrategias de <i>Outplacement</i> por parte de las compañías.</p>

	<p>no solamente dejarlo ir y pagar lo que la ley designe, sino también acompañar ese momento de transición, entonces el primero es la Responsabilidad Social y creo que el segundo también es clave, porque tiene que ver con esa marca empleadora. Nosotros, como compañía de verdad tenemos que demostrar que la gente es un elemento clave o que es un pilar fundamental para la organización, porque sin personas no hay organización, entonces también desde la perspectiva humana es fundamental y desde la perspectiva organizacional, entonces eso es como las dos, las dos variables</p>		
<p>Sujeto 7</p>	<p>Yo siento que en las empresas utilizan el <i>Outplacement</i> por dos razones: primero, porque pues quieren recolocar a una persona, ya sea dentro o fuera de la empresa y la segunda realmente nunca nos enseñaron a</p>	<p>El <i>Outplacement</i> como medio para contribuir a la recolocación de una persona en otra organización, y a su vez, como forma de comprender la forma correcta en hacer la búsqueda laboral, partiendo incluso</p>	<p>Sastre, 1995 indicó que, a partir de este proceso individual se presentan varias etapas a considerar las cuales serán expuestas a continuación: 1. Análisis y diagnóstico personal y</p>

	poder buscar un trabajo de forma correcta	desde la redacción de la hoja de vida de acuerdo con el perfil deseado	profesional. 2. Plan de marketing personal. 3. Preparación intensiva para las entrevistas. 4. Campaña de búsqueda y perfeccionamiento de técnicas. 5. negociación, contratación e interacción en el nuevo puesto.
Sujeto 8	Primero por un tema de marca, cierto, o sea, como de reputación de la empresa de, digamos, el trabajador que sale es el que el que lleva la marca de la empresa, cierto y depende cómo salga el empleado, pues esa va generando, digamos como una reputación... entonces, ese interés primero por la empresa más que por la persona, creo yo". El tema de desvinculación a nivel legal, pues también digamos que trae sus consecuencias, entonces para las empresas es una estrategia también de minimizar esos posibles riesgos legales cuando desvincula algún empleado	La importancia de la marca empleadora para las empresas y el acompañamiento ante un tema que es legalmente constituido	Sweet (1989, p. 147) lo define, de una forma más completa, como un servicio que proporciona a los empleados despedidos el conocimiento y la guía profesional para acercarle al mercado de trabajo de una manera negociada y disciplinada, para así encontrar y obtener una nueva posición con una mínima cantidad de tiempo.

Sujeto 9	Porque es que hace mucho daño salir de una empresa, y más, cuando son personas que estaban tan estables, era una cosa traumática	El <i>Outplacement</i> visto como una forma de acompañamiento al Ser Humano ante una salida que suele ser traumática y que es menester ser tratado de forma digna ante un despido	Fernández Andión (2022) los procesos de <i>Outplacement</i> le brindan a la persona una contención ante el impacto emocional que la situación pueda generarles. A su vez, lo dotan de un conjunto de conocimientos y estrategias que le permiten reducir el tiempo de reinserción laboral.
Sujeto 10	Por la necesidad de acompañar a los colaboradores en ese impacto emocional que genera a las personas cuando ya están próximas a su retiro laboral... eso es lo más importante, ayudar en su salud mental, en ese impacto psicológico que genera todo este tema	El acompañamiento al Ser Humano en un momento donde se genera gran impacto en su Salud Mental en el momento que afronta el retiro laboral	
Sujeto 11	Específicamente te mencionaba que hay múltiples razones, pero las por lo menos en la experiencia mía por temas de estructura de costos o procesos de reorganización empresarial, es decir, cuando se tienen que suprimir ciertos procesos que ya no agregan valor a la compañía o porque se adopta un nuevo modelo	El <i>Outplacement</i> visto desde una perspectiva de reingeniería como fruto de los cambios que se dan a nivel organizacional vs el contexto en el que se encuentre el país o bien el mundo en determinado momento	Nieto Pacheco & Carriel Sevillano,2022: Estas estrategias asumidas por las empresas son parte de una reorganización que le han permitido no solo desde la pandemia sino en diversas etapas de la vida empresarial, lograr conservarse en tiempo y espacio y mantener al negocio funcionando.

Fuente: Elaboración propia.

Objetivo específico 1. Explorar cuáles son las causas más frecuentes por las que las empresas requieren implementar el Outplacement

Pregunta 1. ¿Por qué razones las empresas han implementado en tu criterio el *Outplacement* en las empresas que has tenido conocimiento?

Después de analizar los once profesionales expertos, se puede ver que las razones por las que las empresas han tomado la decisión de llevar a cabo la implementación del *Outplacement* obedece a diferentes percepciones y experiencias.

Se puede ver que, en general, se encuentra una similitud en algunos tópicos enmarcados en temas como: el acompañamiento desde las competencias blandas y técnicas; desde una perspectiva de interés más allá de reducir costos, está la preocupación por el desarrollo del ser humano y el acompañamiento para una nueva etapa laboral; en segunda instancia, desde una perspectiva de reingeniería o *Downsizing*; en tercer momento, la imagen corporativa o la marca empleadora de la organización; y, finalmente, el impacto desde la parte legal. Para ejemplificar lo anterior, se podrán tener en cuenta en el primer tópico las respuestas de los profesionales expertos 1, 2, 3, 7, 9 y 10.

Le brinda a los empleados que empiezan a trabajar una como una opción de acompañamiento, pues obviamente tienes todas las oportunidades de crecer dentro de la empresa, pero si llega a pasar que deban salir de él funcione como un seguro en donde la empresa no te va a dejar solo sino que te va a brindar un proceso de acompañamiento para que puedas volver a reinsertar parte del mundo laboral.

Existen constructos teóricos que indican que los procesos de *Outplacement* le brindan a la persona una contención ante el impacto emocional que la situación pueda generarles el mismo (Fernández Andión, 2022). A su vez, lo dotan de un conjunto de conocimientos y estrategias que le permiten reducir el tiempo de reinsertión laboral. Lo ejemplificamos también en esta expresión:

Bueno, yo encuentro como dos aspectos que son claves en la Outplacement, el primero es la responsabilidad social que tenemos las compañías, no solo al atraer el talento, sino también en el momento en que dejamos ir la gente, esa expresión de dejar ir es una expresión que aprendí recientemente trabajando con gente de Estados

Unidos, ellos no hablan de despidos, sino de dejar ir la gente, entonces creo que hay una responsabilidad social porque nosotros nos esmeramos mucho en conseguir talentos, hacer entrevistas en el reclutamiento, un esfuerzo grandísimo en el onboarding y, también tenemos la misma responsabilidad en el ciclo completo del empleado en el momento en el cual ya decidimos que no estamos coincidiendo, no solamente dejarlo ir y pagar lo que la ley designe, sino también acompañar ese momento de transición, entonces el primero es la Responsabilidad Social y creo que el segundo también es clave, porque tiene que ver con esa marca empleadora.

[...]

Nosotros, como compañía de verdad tenemos que demostrar que la gente es un elemento clave o que es un pilar fundamental para la organización, porque sin personas no hay organización, entonces también desde la perspectiva humana es fundamental y desde la perspectiva organizacional, entonces eso es como las dos, las dos variables.

Desde una perspectiva de *Downsizing* o reingeniería, podríamos encontrar las respuestas 4, 5, 11:

Específicamente te mencionaba que hay múltiples razones, pero las por lo menos en la experiencia mía por temas de estructura de costos o procesos de reorganización empresarial, es decir, cuando se tienen que suprimir ciertos procesos que ya no agregan valor a la compañía o porque se adopta un nuevo modelo y obtenemos teorías que apalancan el tema [como lo expresaron Nieto Pacheco y Carriel Sevillano (2022)]. Estas estrategias asumidas por las empresas son parte de una reorganización que le han permitido no solo desde la pandemia sino en diversas etapas de la vida empresarial, lograr conservarse en tiempo y espacio y mantener al negocio funcionando.

En esa misma línea, se encontraron expresiones como: “*Esto se da mucho con empresas que están en una transición, sea una adquisición, una reestructuración; entonces digamos que es algo que es un mercado muy potencial que no todas las empresas dan esa experiencia*”. Lo anterior encuentra sustento en Melgar et al. (2010), quienes mencionan que este término se origina de la palabra *Down* que, traducido al español, significa disminuir o reducir, y era utilizada para mejorar la rentabilidad de las empresas (Quintana et al., 2012).

Bajo la mirada de marca empleadora, se puede detener en la respuesta 6: “[...] entonces el primero es la Responsabilidad Social y creo que el segundo también es clave, porque tiene que ver con esa marca empleadora”.

Tabla 5. Relación entre el objetivo específico 1 y la pregunta 2

Resultados objetivo específico 1:	Pregunta 2: Menciona en qué momentos se ha implementado el <i>Outplacement</i> en esas empresas		
explorar cuáles son las causas más frecuentes por las que las empresas requieren implementar el <i>Outplacement</i>	Respuesta profesional experto	Análisis	Referente Teórico
Sujeto 1	Bueno, la mayoría de las empresas lo implementan físicamente cuando ven que se viene un, pues un recorte de personal masivo	Desde esta perspectiva, el recorte de personal es el momento en el que tiene lugar el <i>Outplacement</i> en las organizaciones, sin embargo, desde el observador del profesional experto, debería estar desde el momento uno que el trabajador ingresa a la empresa dentro de su plan de beneficios	Yucra Bejarano, 2016: generalmente, el <i>Outplacement</i> es un servicio que una empresa aporta a todos o una parte de sus trabajadores despedidos, ocasionando los menores perjuicios posibles
Sujeto 2	El <i>Outplacement</i> normalmente se utiliza en tres momentos:El primer momento es cuando se hace el plan de buen retiro, digamos que por cosas de la	El <i>Outplacement</i> normalmente se aplica en tres momentos, el primero siendo desde el plan de buen retiro; el segundo, momentos de crisis de la	Al downsizing como estrategia ha buscado no solo preservar las empresas a través del tiempo sino que, su interés ha sido ser más competitivas e incluso expandir el mercado

	<p>vida la empresa ha crecido, necesita reinventarse, eh le ayudan a la persona con un tema de <i>Outplacement</i> para que obviamente se ubique. La otra es momentos de crisis, o sea, los momentos donde hay que tomar decisiones, hay que hacer recorte de personal y lo quieren hacer desde una cultura emocional o desde una cultura de gestión del conocimiento... y la última eh la tercera donde se utiliza mucho el <i>Outplacement</i> es cuando hay una eh venta de la empresa o la empresa se une con otra marca. Entonces, hay dos asesores comerciales, nos vamos a quedar con uno, hay dos gerentes, nos vamos a quedar con uno, hay dos directores de gestión humana, nos vamos a quedar con uno. Entonces ahí es donde funciona el</p>	<p>compañía y el tercero cuando hay unión entre unidades estratégicas de negocio (UEN) de una misma empresa</p>	<p>como lo menciona (Nieto Pacheco, & Carriel Sevillano,2022): una estrategia que ha sido utilizada durante la pandemia es el Downsizing, aplicada principalmente por las empresas con el propósito de ser más competitiva y en muchos casos para poder sobrevivir debido a la falta de solvencia u otros factores que provoquen la inestabilidad de la empresa e inclusive cuando se desea expandir el mercado o latitudes (Espinar, 2021)</p>
--	---	---	---

	<p>Outlanding. Vamos a estas dos personas, vamos a definir con cuál nos vamos a quedar en todo este tema de integración empresarial y vamos a ayudarlo a la otra persona a reubicarse.</p> <p>Entonces, en esos tres espacios es como tal es donde más se utiliza el <i>Outlanding</i>; crisis eh por retiro normal o por el tema de venta de la empresa o de asociación de empresa</p>		
Sujeto 3	<p>En algunas compañías en las que yo he podido trabajar se ha implementado esa parte, pues han sido compañías multinacionales, compañías grandes, donde cuando se ha tomado la decisión por parte de la compañía de terminar un contrato por reestructuración de la planta"</p>	<p>El <i>Outplacement</i> es aplicado en momentos de reestructuración en las empresas, en este caso multinacionales</p>	<p>Yucra Bejarano (2016): generalmente, el <i>Outplacement</i> es un servicio que una empresa aporta a todos o una parte de sus trabajadores despedidos, ocasionando los menores perjuicios posibles</p>
Sujeto 4	<p>"...En los Estados Unidos, también como ese plan de retiro, cierto, pero</p>	<p>El <i>Outplacement</i> usado en momentos de retiro del personal de la empresa y en</p>	

	<p>aquí es muy utilizada en la empresa muy grande. Son multinacionales. Como parte de su plan de bienestar, en la hora del retiro del empleo y de las negociaciones, obviamente también"</p>	<p>otras como parte del plan de bienestar laboral</p>	
Sujeto 5	<p>"...La empresa toma la decisión de listo, esta persona va a salir de la compañía, pero no lo saquemos solamente"</p>	<p>En esta instancia, se adopta el <i>Outplacement</i> como una forma de salida digna del trabajador de la empresa por los años de servicio que tuvo para esta</p>	
Sujeto 6	<p>"...De fusiones de integraciones cuando las compañías se integran, tenemos que revisar de las estructuras duplicadas, donde hay personas que de pronto quedan cargos redundantes.</p>	<p>Bajo esta perspectiva, se da en momentos donde hay fusiones en las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) de una organización</p>	<p>Al downsizing como estrategia ha buscado no solo preservar las empresas a través del tiempo sino que, su interés ha sido ser más competitivas e incluso expandir el mercado como lo menciona (Nieto Pacheco, & Carriel Sevillano,2022): una estrategia que ha sido utilizada durante la pandemia es el Downsizing, aplicada principalmente por las empresas con el propósito de ser más competitiva y en muchos casos para</p>

			poder sobrevivir debido a la falta de solvencia u otros factores que provoquen la inestabilidad de la empresa e inclusive cuando se desea expandir el mercado o latitudes.
Sujeto 7	<p>La recolocación se implementa cuando una empresa está próxima a cerrar y quiere que sus trabajadores ya no, o sea, tengan igual otra oportunidad y no queden desempleados.</p> <p>Puede ser una de las opciones por las que sé se hace la recolocación. ¿Creo que esa es la principal, sabes? ¿Ya? Luego siento que la recolocación también se hace como individuo, como persona profesional y cuando evalúo cuáles son mis condiciones actuales. ¿Y si me funciona o no continuar en una empresa?</p>	El <i>Outplacement</i> visto desde el foco de empresa y desde la perspectiva de Ser Humano quien evalúa el deseo de continuar o no en una compañía	Treviño Montemayor & Carrizales Velázquez, (2014) La búsqueda de empleo puede ser más efectiva y menos traumática si aplicamos herramientas que nos ayuden en el proceso de vuelta al mercado laboral. Preparar un buen currículum, desarrollar nuestra marca personal, aprender a preparar una entrevista o a negociar ofertas, son, junto con el autoconocimiento y autoevaluación, medidas a tomar en un proceso de <i>Outplacement</i> individualizado. Así mismo, este proceso también está enmarcado en un acompañamiento que permite al ser humano aprender a manejar sus emociones de frustración, ira, tristeza, desesperanza por las que puede pasar

			durante el tiempo que se encuentra en la búsqueda y que el objetivo es que con el acompañamiento y todas las estrategias y herramientas entregadas su incorporación al mundo laboral tome menos tiempo
Sujeto 8	Bueno, he conocido experiencias en momentos de una transición grande que vaya a ser la empresa cierto, donde digamos, bueno, las empresas obviamente desde su direccionamiento estratégico también y sus metas van creando pues necesidades o la situación económica, digamos pues como de la empresa los lleva a tomar la decisión de tener que reducir su planta, por ejemplo, entonces, cuando es una decisión que va a impactar un alto número de empleados, creo que ahí la empresa dice...bueno, hagamos algo para minimizar ese	El <i>Outplacement</i> aplicado en momentos donde la empresa pasa por una transición grande y buscan tener el menor impacto posible en los trabajadores que continuarán con la compañía y en aquellos que deberán ser despedidos de la misma	Al downsizing como estrategia ha buscado no solo preservar las empresas a través del tiempo sino que, su interés ha sido ser más competitivas e incluso expandir el mercado como lo menciona (Nieto Pacheco, & Carriel Sevillano,2022): una estrategia que ha sido utilizada durante la pandemia es el Downsizing, aplicada principalmente por las empresas con el propósito de ser más competitiva y en muchos casos para poder sobrevivir debido a la falta de solvencia u otros factores que provoquen la inestabilidad de la empresa e inclusive cuando se desea expandir el mercado o latitudes.

	<p>impacto tanto con los que se van como con los que se quedan...Entonces ahí generan, pues como esas situaciones de acompañamiento</p>		
Sujeto 9	<p>Hay un porque conozco personas que han trabajado allá y salen y me dicen, ve imagínate que me regalaron un seminario de tal cosa cuando salí y yo, ¿y eso? Sí, que para que aprenda más que para que tenga este mejor capacitado y no me quedé mucho tiempo cesante, entonces me van a dar esa capacitación</p>	<p>Desde esta perspectiva, hay empresas que acompañan sus trabajadores en el momento que salen de la empresa con el objetivo de recibir acompañamiento que facilite la nueva ubicación en otra organización</p>	<p>Yucra Bejarano (2016), sobre el <i>Outplacement</i> como un servicio.</p>
Sujeto 10	<p>Esto... faltando 1 año, faltan desde faltando 1 año. Empieza a golpear fuerte todo este tema emocional en los colaboradores, ellos sienten que faltando 1 año empieza como su cuenta regresiva. Hasta cuando faltan 2, la gente de hecho lo estamos viviendo en este momento con un Gerente...ya nos sentábamos a</p>	<p>Desde esta perspectiva el <i>Outplacement</i> comienza a tener lugar desde los 2 años antes que el trabajador se está acercando a su etapa pensional y en la medida que avanza el tiempo se agudiza más la preocupación por esta próxima etapa que se va a vivir</p>	

	<p>hablar y le preguntaba, pues de esos proyectos de vida, todo ese tema entonces, dice ah, todavía me faltan 2 años, pues todavía no he pensado cuando ya entras como en 1 año, también una chica, una señora que acabó de salir...ahora del área de HCIY fue igual cuando ya empezó 1 año ya empezó ya como como a sentirlo como que huy...me faltan 10 meses ya empezó a preguntar y cuánto tiempo esto y en cuánto tiempo, lo otro y tantos detalles que como como que bueno, xxx necesita el apoyo, xxx ya está empezando a sentir el tema y se va agudizando, ¡no! en medida de que se va acortando el tiempo se va agudizando más y empiezan todas esas situaciones, todas esos impactos emocionales que</p>	
--	---	--

	empieza a generar en los colaboradores		
Sujeto 11	Normalmente los momentos en que se presentaron los <i>Outplacement</i> eran por un tema de crisis económica, cuando, por ejemplo, los volúmenes de ventas no están cubriendo, no están dando lo que llamamos el EBITDA. Entonces hay que entrar a hacer estrategias	Bajo esta perspectiva, se ha implementado el <i>Outplacement</i> en el momento que se comienza a pasar por crisis económica en la compañía	Yucra Bejarano (2016), sobre el <i>Outplacement</i> como un servicio.

Fuente: Elaboración propia.

Objetivo específico 1: explorar cuáles son las causas más frecuentes por las que las empresas requieren implementar el Outplacement

Pregunta 2. Menciona en qué momentos se ha implementado el *Outplacement* en esas empresas.

Después de analizar las respuestas de los once profesionales expertos, se puede ver que los momentos en los que se ha implementado el *Outplacement* dan lugar a algunas similitudes enmarcadas en temas como: crisis económica, recorte de personal, reestructuración (respuestas 1, 3, 11); crisis económica, plan de buen retiro, fusión empresarial (respuestas 2, 6, 8); plan de bienestar laboral y salida digna (respuestas 4, 5, 9, 10); recolocación y búsqueda individual (respuesta 7).

Ejemplificando un poco, desde la crisis económica, el recorte de personal y la reestructuración tenemos respuestas como: *“Normalmente los momentos en que se presentaron los Outplacement eran por un tema de crisis económica, cuando, por ejemplo, los volúmenes de ventas no están cubriendo, no están dando lo que llamamos el EBITDA. Entonces hay que entrar a hacer estrategias”*. Apoyándonos en teorías que lo sustentan

(Yucra Bejarano, 2016), generalmente, el *Outplacement* es un servicio que una empresa aporta a todos o a una parte de sus trabajadores despedidos, ocasionando los menores perjuicios posibles. En esa misma línea, *“en algunas compañías en las que yo he podido trabajar se ha implementado esa parte, pues han sido compañías multinacionales, compañías grandes, donde cuando se ha tomado la decisión por parte de la compañía de terminar un contrato por reestructuración de la planta”*.

De otro lado, se tienen otras percepciones como las que señalan que el *Outplacement* normalmente se utiliza en tres momentos:

cuando se hace el plan de buen retiro, digamos que por cosas de la vida la empresa ha crecido, necesita reinventarse, en le ayudan a la persona con un tema de Outplacement para que obviamente se ubique. La otra es en momentos de crisis, o sea, los momentos donde hay que tomar decisiones, hay que hacer recorte de personal y lo quieren hacer desde una cultura emocional o desde una cultura de gestión del conocimiento... y la última eh la tercera donde se utiliza mucho el Outplacement es cuando hay una eh venta de la empresa o la empresa se une con otra marca. Entonces, hay dos asesores comerciales, nos vamos a quedar con uno, hay dos gerentes, nos vamos a quedar con uno, hay dos directores de gestión humana, nos vamos a quedar con uno. Entonces ahí es donde funciona el Outlanding. Vamos a estas dos personas, vamos a definir con cuál nos vamos a quedar en todo este tema de integración empresarial y vamos a ayudarlo a la otra persona a reubicarse. Entonces, en esos tres espacios es como tal es donde más se utiliza el Outlanding; crisis eh por retiro normal o por el tema de venta de la empresa o de asociación de empresa.

Esto indica que el *Dowsizing* es una estrategia que ha buscado no solo preservar las empresas a través del tiempo, sino que su interés ha sido ser más competitivas e incluso expandir el mercado (Nieto Pacheco & Carriel Sevillano, 2022). Una estrategia que ha sido utilizada durante la pandemia es el *Downsizing*, aplicada principalmente por las empresas con el propósito de ser más competitivas y en muchos casos para poder sobrevivir debido a la falta de solvencia u otros factores que provoquen la inestabilidad de la empresa e inclusive cuando se desea expandir el mercado o latitudes.

Otra de las perspectivas en cuanto a los momentos en que se implementa el *Outplacement* obedece a temas como los planes de bienestar laboral que tienen las compañías que se enfocan en el ser humano, el cual merece tener una salida digna de la organización en la que ha estado trabajando. Así, algunos profesionales expertos mencionaron temas como: “*La empresa toma la decisión de listo, esta persona va a salir de la compañía, pero no lo saquemos solamente*”. Al respecto, Yucra Bejarano (2016) señala que el *Outplacement* es un servicio que una empresa aporta a todos o una parte de sus trabajadores despedidos, ocasionando los menores perjuicios posibles.

Finalmente, está la recolocación y búsqueda individual del servicio con el fin de reubicarse en menor tiempo posible en otra empresa o cargo de acuerdo con las expectativas que se tiene dentro del plan profesional. Es por ello por lo que se hace énfasis en expresiones como:

La recolocación se implementa cuando una empresa está próxima a cerrar y quiere que sus trabajadores ya no, o sea, tengan igual otra oportunidad y no queden desempleados. Puede ser una de las opciones por las que sé se hace la recolocación. ¿Creo que esa es la principal, sabes? ¿Ya? Luego siento que la recolocación también se hace como individuo, como persona profesional y cuando evalúo cuáles son mis condiciones actuales. ¿Y si me funciona o no continuar en una empresa? [Esto considerando a Treviño Montemayor & Carrizales Velázquez (2014)].

La búsqueda de empleo puede ser más efectiva y menos traumática si aplicamos herramientas que nos ayuden en el proceso de vuelta al mercado laboral. Preparar un buen currículum, desarrollar nuestra marca personal, aprender a preparar una entrevista o a negociar ofertas son, junto con el autoconocimiento y la autoevaluación, medidas a tomar en un proceso de *Outplacement* individualizado. Este proceso también está enmarcado en un acompañamiento que permite al ser humano aprender a manejar sus emociones de frustración, ira, tristeza, desesperanza por las que puede pasar durante el tiempo que se encuentra en la búsqueda y que el objetivo es que con el acompañamiento y todas las estrategias y herramientas entregadas su incorporación al mundo laboral tome menos tiempo.

Tabla 6. Relación entre el objetivo específico 1 y la pregunta 3

Resultados objetivo específico 1:	Pregunta 3: ¿Para qué tipo de perfiles se ha implementado el <i>Outplacement</i> en las empresas anteriormente mencionadas?		
explorar cuáles son las causas más frecuentes por las que las empresas requieren implementar el <i>Outplacement</i>	Respuesta profesional experto	Análisis	Referente teórico
Sujeto 1	Básicamente están enfocados en perfiles medios o altos, pero pues digamos que cargos más como entre niveles de auxiliares casi no; son más como para cargos medios o altos, y también los de tecnología”	En este caso, el enfoque se manifiesta desde los cargos medios y altos, así como los de tecnología	Sastre Castillo (1995) sobre <i>Outplacement</i> individual.
Sujeto 2	Te voy a dar un dato así aproximado. Yo he podido acompañar en temas de <i>Outplacement</i> más o menos 80 y punta de empresas en el país. Te puedo asegurar que el 95% está orientado a personal administrativo y directivo; solamente en un caso específico que se me viene en estos momentos a la mente fue personal operativo y era una empresa de alimentos que iba a cerrar y querían que toda su gente se quedara reubicada antes del	Bajo esta perspectiva, los perfiles en los que se aplica el <i>Outplacement</i> está en un porcentaje mayor entre los administrativos y directivos y solo en una ocasión con todos los trabajadores de la compañía	

	<p>cierre, ahí fue donde se hizo como ese <i>Outplacement</i> con personal operativo, pero normalmente en el mundo empresarial es muy utilizado para personal administrativo y directivo. Si nos vamos a la torta entre el administrativo y el directivo, se utiliza más con los directivos</p>		
Sujeto 3	<p>Pues eran unos cargos ya digamos, más estratégicos; en cargo directivo, sí, en el cual, pues se hacía ese acompañamiento a través también de unas empresas muy grandes como como lo podrían ser Manpower, Adecco o alguna consultoría o alguna empresa consultora de talento humano como High Group que prestaban ese tipo de servicios</p>	<p>El enfoque del <i>Outplacement</i> es aplicado a cargos estratégicos en las organizaciones</p>	<p>Benito,1981, atribuye su origen al desarrollo de una idea de George 1-lubber, de la consultora Think de Nueva York, el cual en 1969 decidió facilitar la colocación de los directivos que iban a ser despedidos de sus empresas.</p>
Sujeto 4	<p>para la alta dirección</p>	<p>Aunque hoy se realiza el <i>Outplacement</i> para la Alta Dirección, se tiene una visión de que podría ser implementado para los perfiles profesionales, analista y que además no</p>	

		solamente ser aplicado en la búsqueda del siguiente trabajo, sino que también como una forma de hacer proyección de carrera en donde se identifiquen competencias y habilidades a desarrollar en el trabajador	
Sujeto 5	Yo tomaba decisiones para dos tipos de cargos, para los cargos altos y para los cargos críticos”	Bajo esta perspectiva, el <i>Outplacement</i> se aplica para los cargos críticos y altos al interior de las empresas	
Sujeto 6	Yo he conocido para todo tipo de perfiles, lo que cambia es el nivel del consultor, hay consultores expertos para perfiles básicos y hay consultores expertos para perfiles mucho más altos, porque en el <i>Outplacement</i> no solamente le ayudamos a la gente a buscar un nuevo empleo...Y pues hay que hacer un acompañamiento emocional, hay que hacer una planeación financiera, bueno y hay que hacer muchas,	Bajo esta perspectiva, el <i>Outplacement</i> es aplicado a perfiles tácticos y estratégicos e igualmente, depende del nivel de experticia del consultor, quien puede estar para perfiles básicos y otros para perfiles mucho más altos	Porret Gelabert, 2010, recolocación o reubicación de una parte del personal de la organización en otras empresas, de acuerdo con su perfil profesional y su plan de carrera”

	<p>muchas etapas, que no solamente es hacer la hoja de vida y actualizar LinkedIn, sino también como decimos nosotros, arropar emocionalmente la persona para que pueda ser una transición adecuadamente... entonces yo he visto que se ha hecho para niveles de operación tácticos y más estratégicos, y cada caso es distinto"</p>		
Sujeto 7	<p>Vengo de los 3 niveles de cargo, tanto tácticos, operativos y estratégicos, actualmente solo me enfoco en los estratégicos, pues que son todos estos directores, gerentes, etcétera, etcétera. Creo que, con todas, finanzas, ventas, todo lo que es comercial; pero yo creo que mis fuertes actualmente puede ser tecnología, marketing y ventas"</p>	<p>Bajo este enfoque, el <i>Outplacement</i> es aplicado desde 3 niveles de cargos: operativos, tácticos y estratégicos</p>	
Sujeto 8	<p>Directivos digamos como de medios mandos para arriba y que llevan mucho tiempo en la empresa. Operativos ciertos hay, o si lo implementas son,</p>	<p>Aunque es aplicado para cargos de cargos medios-altos, se ha implementado para algunos operativos, pero, más desde la</p>	<p>Sáez Lara, 2010. En España se adoptan como estrategia de <i>Outplacement</i> a través de las empresas multinacionales</p>

	<p>pues acciones más pequeñas, pero digamos que es más el impacto que pueda generar a nivel sociedad de este</p>	<p>perspectiva de generar un impacto a nivel de sociedad</p>	<p>enfocándose en la reeducación y el readiestramiento y donde es relevante la concepción para poder ofrecer a los trabajadores relaciones contractuales sanas que favorezcan de una manera digna y más llevadera la desconexión o cambio del vínculo laboral</p>
<p>Sujeto 9</p>	<p>Lo he visto en perfiles administrativos-gerenciales, porque para el personal operativo desafortunadamente no lo tiene mucho en cuenta y para mí el personal operativo ocupa la columna vertebral de una organización, que sin ellos, pues...no estaríamos y finalmente todos empezamos desde ahí, todos empezamos desde el servicio al cliente y va avanzando, coordinador, supervisor, jefe; pero siempre he visto que se hace es de la parte administrativa y altos mandos"</p>	<p>Aunque en este caso se ha visto la implementación del <i>Outplacement</i> en cargos administrativos-gerenciales, se da un valor relevante con respecto al personal operativo de las empresas</p>	<p>Porret Gelabert (2010) sobre la recolocación o reubicación de una parte del personal.</p>

<p>Sujeto 10</p>	<p>Bueno, lo hicimos con la coordinación de HSB, lo hicimos con un asesor de servicios-Santander...y bueno para el sector público, como te mencioné, no alcanzamos, digamos como como a implementar porque, pues quedó montado, ya se tenían los perfiles, sobre todo allá eran...perfiles como en el sector público...allí los perfiles son como muy transversales, entonces digamos que para el para el objeto de población eran, profesionales todos, la mayoría profesional. Igualmente vamos a ver...actualmente lo vamos a iniciar con el Gerente Técnico, que ya también está próximo a entrar a su periodo.</p>	<p>Bajo esta perspectiva, el <i>Outplacement</i> es aplicado para cargos de nivel táctico y estratégico; a la vez que se enfatiza en que para cargos del sector público tiene su aplicación en los perfiles profesionales dado que son transversales en la organización</p>	<p>Benito (1981).</p>
<p>Sujeto 11</p>	<p>Siempre, pues digamos que en proporción se afecta mucho más una parte operativa porque es de los perfiles que menos versátiles son porque la gente solo conocen un proceso o una operación, pero que todos los procesos en los que participé y de</p>	<p>El <i>Outplacement</i> aplicado para la parte administrativa o mandos altos dentro de la organización en tanto hace parte de la pirámide de las empresas</p>	

	mi experiencia casi que se afectan todos los niveles operativos...La parte administrativa y mandos en línea, o parte de jefaturas, pero son en menor proporción porque vos sabes que la pirámide viene siendo delgada, de arriba hacia abajo, es decir, la parte más masiva es la parte operativa	
--	---	--

Fuente: Elaboración propia.

Objetivo específico 1: explorar cuáles son las causas más frecuentes por las que las empresas requieren implementar el Outplacement

Pregunta 3. ¿Para qué tipo de perfiles se ha implementado el *Outplacement* en las empresas anteriormente mencionadas?

Después de analizar las respuestas de los once profesionales expertos se puede comprender que los perfiles para los que se ha implementado el *Outplacement* en las grandes empresas están discriminados de la siguiente manera: perfiles medios, altos, críticos (respuestas 1, 2, 3, 4, 5, 10) y todo tipo de perfiles (6, 7, 8, 9).

Para los perfiles medios, altos y críticos normalmente se obtuvieron algunas expresiones como:

Te voy a dar un dato así aproximado. Yo he podido acompañar en temas de Outplacement más o menos 80 y punta de empresas en el país. Eh..., te puedo asegurar que el 95 % está orientado a personal administrativo y directivo; solamente en un caso específico que se me viene en estos momentos a la mente fue personal operativo y era una empresa de alimentos que iba a cerrar y querían que toda su gente se quedara reubicada antes del cierre, ahí fue donde se hizo como ese Outplacement con personal operativo, pero normalmente en el mundo empresarial

es muy utilizado para personal administrativo y directivo. Si nos vamos a la torta entre el administrativo y el directivo.

Al respecto, Benito (1981) atribuye su origen al desarrollo de una idea de George Lubber, de la consultora Think de Nueva York, el cual, en 1969, decidió facilitar la colocación de los directivos que iban a ser despedidos de sus empresas.

Por otra parte, si se mira desde todo tipo de perfiles, se está dejando ver el caso de experiencias en donde se indica:

Yo he conocido para todo tipo de perfiles, lo que cambia es el nivel del consultor, hay consultores expertos para perfiles básicos y hay consultores expertos para perfiles mucho más altos, porque en el Outplacement no solamente le ayudamos a la gente a buscar un nuevo empleo... Y pues hay que hacer un acompañamiento emocional, hay que hacer una planeación financiera, bueno y hay que hacer muchas, muchas etapas, que no solamente es hacer la hoja de vida y actualizar LinkedIn, sino también como decimos nosotros, arropar emocionalmente la persona para que pueda ser una transición adecuadamente... Entonces, yo he visto que se ha hecho para niveles de operación tácticos y más estratégicos, y cada caso es distinto.

Sobre lo anterior, Sastre Castillo (1995) indica que, a partir de este proceso individual, se presentan varias etapas a considerar:

1. Análisis y diagnóstico personal y profesional.
2. Plan de marketing personal.
3. Preparación intensiva para las entrevistas.
4. Campaña de búsqueda y perfeccionamiento de técnicas.
5. negociación, contratación e interacción en el nuevo puesto.

Desde esta misma perspectiva:

Bueno, lo hicimos con la coordinación de HSB, lo hicimos con un asesor de servicios-Santander... Y bueno para el sector público, como te mencioné, no alcanzamos, digamos como como a implementar porque, pues quedó montado, ya se tenían los perfiles, sobre todo allá eran perfiles como en el sector público... Allí los perfiles son como muy transversales, entonces digamos que para el objeto de población eran profesionales todos, la mayoría profesional. Igualmente, vamos a ver, actualmente lo vamos a iniciar con el gerente técnico, que ya también está próximo a entrar a su periodo...

[...]

Pues eran unos cargos ya digamos, más estratégicos; en cargo directivo, sí, en el cual, pues se hacía ese acompañamiento a través también de unas empresas muy grandes como como lo podrían ser Manpower, Adecco o alguna consultoría o alguna empresa consultora de talento humano como High Group que prestaban ese tipo de servicios.

Ahora bien, bajo la perspectiva de ser aplicado el *Outplacement* desde una mirada de impacto a nivel social, tenemos expresiones como: *“Operativos cierto hay, o si lo implementas son, pues acciones más pequeñas, pero digamos que es más el impacto que pueda generar a nivel sociedad de este”*. Concepciones sustentadas a través de teorías que se centran, por ejemplo, en España, donde se adopta como estrategia de *Outplacement* a través de las empresas multinacionales, enfocándose en la reeducación y el readiestramiento y donde es relevante la concepción para poder ofrecer a los trabajadores relaciones contractuales sanas que favorezcan de una manera digna y más llevadera la desconexión o cambio del vínculo laboral (Sáez, 2010).

También se tuvieron afirmaciones como:

Yo he conocido para todo tipo de perfiles, lo que cambia es el nivel del consultor, hay consultores expertos para perfiles básicos y hay consultores expertos para perfiles mucho más altos, porque en el Outplacement no solamente le ayudamos a la gente a buscar un nuevo empleo... Y pues hay que hacer un acompañamiento emocional, hay que hacer una planeación financiera, bueno y hay que hacer muchas, muchas etapas, que no solamente es hacer la hoja de vida y actualizar LinkedIn, sino también como decimos nosotros, arropar emocionalmente la persona para que pueda ser una transición adecuadamente... Entonces, yo he visto que se ha hecho para niveles de operación tácticos y más estratégicos, y cada caso es distinto.

Lo anterior se soporta en Porret Gelabert (2010), que habla de recolocación o reubicación de una parte del personal de la organización en otras empresas, de acuerdo con su perfil profesional y su plan de carrera.

Tabla 7. Relación entre el objetivo específico 2 y la pregunta 1

Resultados objetivo específico 2: indagar cuáles	Pregunta 1: Según el conocimiento que has tenido de grandes empresas Antioqueñas ¿cuáles han sido los casos de éxito que se tuvieron al implementar el <i>Outplacement</i> ?
---	---

son las buenas prácticas que han tenido las grandes empresas Antioqueñas en la implementación del <i>Outplacement</i>	Respuesta profesional experto	Análisis	Referente Teórico
Sujeto 1	Ejemplo en Choucair cuando se implementó el <i>Outplacement</i> , empezamos con todas las personas, era gente de todas partes, es lo que te digo, aunque el programa era muy completo, era más o menos 1 mes y en medio y las personas ya estaban escribiendo...ya empecé a trabajar"	Este caso de éxito hace notar que bajo la implementación del <i>Outplacement</i> se puede reducir en gran medida la búsqueda laboral de una persona en un mundo competitivo	Bilbao (2020): una nueva situación que compatibilice sus objetivos (personales y profesionales) con la realidad del mercado del empleo y en la que tenga posibilidades de éxito
Sujeto 2	El primero se llama reputación, o sea, cuando una empresa hace consciente el tema del <i>Outplacement</i> , afuera la reputación empieza a ser mucho más positiva. Lo segundo, tienen un tema de responsabilidad social empresarial y hay un tema de agradecimiento por parte de la gente muy diferente. Entonces, este tema de volverse una empresa aspiracional te permite convertirte en una organización donde la gente quiere estar y cuando eso pasa te llueven candidatos, te llueven	Reputación, responsabilidad social empresarial	

	<p>hojas de vida, te llueve gente diciéndote, "Yo renuncio donde estoy, pero yo me voy para allá, entonces eso termina beneficiando a las empresas en un sentido de lo que hoy en día puede estar pasando por las generaciones.</p>		
Sujeto 3	<p>Un ex compañero de una de esas compañías donde yo estaba él salió de esa empresa, o sea, él todavía siguió trabajando allá y el año pasado que salió, me llamó, conversamos y me comentó que le habían dado el beneficio del <i>Outplacement</i> que se lo habían otorgado y yo creo que como a los dos meses más o menos o mes y medio que le escribí a ver cómo iba, cómo seguía y que si ya había encontrado, me dijo que sí, que ya había encontrado y que le había servido mucho eso que había trabajado en el <i>Outplacement</i> porque le pudo estructurar su objetivo de vida, pudo hacer como una simulación de entrevistas y entonces se sintió muy bien en el proceso</p>	<p>Se ejemplifica que, desde la experiencia de un excompañero de trabajo del entrevistado, el <i>Outplacement</i> además de contribuir con recapitular en su objetivo de vida, le acompañaron en ejercicios de simulación de entrevistas; lo que se tradujo en obtener un puesto dentro de una organización en un promedio de tiempo de 1 mes y medio a 2 meses</p>	<p>Bilbao (2020).</p>
Sujeto 4	<p>No, la verdad, pero si tengo un caso de éxito, que</p>	<p>Se tuvo el acercamiento por</p>	<p>Treviño Montemayor &</p>

	era una persona de eduardoño, que era de la alta dirección, que le pusieron una tarea. Ahí fue donde comence la experiencia del <i>Outplacement</i> que, cuando le terminaron el contrato Gisela, me dieron la posibilidad de tener este servicio”	parte del profesional experto en el tema del <i>Outplacement</i> y su implementación	Carrizales Velázquez (2015) La búsqueda de empleo puede ser más efectiva y menos traumática si aplicamos herramientas que nos ayuden en el proceso de vuelta al mercado laboral. Preparar un
Sujeto 5	Que recuerdo, especialmente un vice, fue muy duro, pero se logró reubicar y me hablaba bien del trato y del proceso; cuando esa persona se reubica y habla bien de cómo fue tratado, yo creo que ahí es un caso de exitoso para mí”	Aunque la búsqueda de trabajo fue compleja en su momento para este caso, se hizo énfasis en que finalmente, se logra ubicar laboralmente hablando, además, de resaltar el buen trato	buen currículum, desarrollar nuestra marca personal, aprender a preparar una entrevista o a negociar ofertas, son, junto con el autoconocimiento y autoevaluación, medidas a tomar en un proceso de “ <i>Outplacement</i> individualizado”
Sujeto 6	Yo creo que lo importante para que el proceso sea exitoso es que la persona quiera, porque muchas veces he conocido inclusive casos donde la empresa contacta con grandes firmas, pero si la persona tiene una carga emocional alta, no está listo, preparado para recibirlo, fue, pues un choque muy grande esa ese retiro de la organización; ese proceso no es efectivo... en	Bajo esta perspectiva, los casos de éxito se dan en la medida que se pasa por 3 momentos: el primero que la persona quiera, el segundo la consecutividad en el proceso y finalmente, comprender la necesidad de la persona a la que se	

	<p>segundo lugar, el tema de la consecutividad que no es solamente una cita, esto es un proceso, entonces poder tener conversaciones que ayuden a la persona de pasar de un estadio A a un estadio B requiere varios momentos porque algunas personas no están preparadas para salir al mercado laboral, entonces una conversación no va a ser suficiente...y en tercer lugar, yo creo que es no solamente hacer las cosas por la persona, sino primero indagar qué es lo que la persona quiere en esa nueva etapa, porque en algunas oportunidades alguien salir con una indemnización y quiere montar una compañía. Entonces esa conversación de <i>Outplacement</i> tiene un objetivo de crear empresa y no necesariamente tiene el objetivo de salir a activarse en el mercado laboral, entonces, creo que partir muy bien es de cuál es el deseo de la necesidad y para qué está lista la persona y no necesariamente seguir la agenda que tiene la compañía de consultoría, que, en este caso, pues son</p>	<p>le brinda el servicio</p>
--	---	------------------------------

	las que hacen ese tipo de asesorías"		
Sujeto 7	En su momento, cuando trabajaba para la empresa de México, sabíamos que el mercado en diciembre se cerraba, las empresas, pues tienen esto de las fiestas de fin de año, para un poco los procesos de selección; bueno, como que el mercado tiene una pausa, sobre todo en países como México, digamos...y tuvimos diferentes estrategias de conexión de aprendizaje, estrategias de empleabilidad y logré posicionar a casi cuatro personas en en diferentes empresas realmente grandes...estas cuatro personas recibieron una carta con oferta laboral superando su nivel salarial, sus condiciones, una de ellas tuvo la oportunidad de traslado con todo pago de su familia"	Aunque se pasaba por momentos complejos a nivel laboral por temas de fin de año, se logran ubicar cuatro personas superando las expectativas que se tenían en términos salariales, condiciones laborales e incluso tema de traslado con todo pago para el candidato y su familia	Bilbao (2020).
Sujeto 8	Pues, como por esa tema de transición como laboral de varios empleados y que acompañe, pues como como ese proceso...lo que hicimos fue, claro, acompañar a esas personas, evaluar su perfil, la empresa era del	Desde esta perspectiva, se enfatiza que el principal caso de éxito es que hay un enfoque en la persona desde reconocer su propia valía como	Treviño Montemayor & Carrizales Velázquez (2015).

	<p>sector químicos, farmacéutico o personas químicas administrativos, cierto...lo que hicimos fue como un casi que un estudio de mercado, cierto, donde valoramos pues como esas personas, y si usted tiene este perfil, tiene tantos años de experiencia, también con ese tema de acompañamientos, en lo académico, es decir, bueno ¿hace cuánto no estudias algo? ¿entonces, qué puedes actualizar? ¿qué hay? ¿Qué norma y nueva en el sector químico? ¿en el sector farmacéutico?...entonces, acompañando a esas personas, pero también abriendo a lo que había en ese sector, en esas empresas de los sectores similares, casi que decirle, mire yo le tengo personas ya valoradas, ¿cierto? o sea, le tengo personas que ya están valoradas, que sabemos cuál es su potencial, que tenemos el perfil muy definido se ahorra en procesos de selección, porque casi que ya le hice el proceso de selección y le tengo el perfil que usted está buscando; y así logramos</p>	<p>Ser Humano y desde sus competencias personales y profesionales; sin embargo, también se resalta la importancia de tener en cuenta en los procesos de <i>Outplacement</i> el estudio del mercado y poner acompañar a los profesionales de acuerdo con las necesidades de las empresas actuales</p>	
--	--	--	--

	<p>que muchas personas pasaran, digamos, pues como con otras empresas, porque era un gana - gana cierto para la empresa era casi que ya tenerle el proceso de selección listo y para la persona pues como como ubicarse... entonces creo que ahí funciona... obviamente no todas, pues lograron, pues como ubicarse es cierto, pero para mí la ganancia principal es más desde la persona, o sea, es devolver como a recobrar esa creencia en sí mismo</p>		
Sujeto 9	<p>Bueno, tengo el caso de una compañera que salió de una empresa, le hicieron el <i>Outplacement</i> y como a los 5 meses entró a otra empresa con un contrato indefinido, entonces digamos que ella dice que haber hecho los cursos, las capacitaciones y haber estado como en ese seguimiento y pendientes de ella le ayudó muchísimo para comenzar en la otra empresa; entonces es importante que no solamente se enfoquen en las capacitaciones sino también en hacer el seguimiento"</p>	<p>Aunque es importante las capacitaciones que se dan durante el proceso de <i>Outplacement</i> y todas las validaciones que se hacen entorno al establecimiento de ese vínculo laboral, mucho más allá se hace relevante los seguimientos que se realizan durante el proceso</p>	<p>Treviño Montemayor & Carrizales Velázquez (2015).</p>

<p>Sujeto 10</p>	<p>Te cuento que el de la Coordinadora HSE que recién salió hace unos meses, porque sentimos que, aparte de haberla acompañado en ese proceso, en ese impacto emocional, ella también empezó a construir su proyecto de pensionada entonces, ya en el momento en que salió ya tenía totalmente montado todo lo que iba a hacer, entonces acá se le se le ayudó en el sentido de un acompañamiento con los pro de lo que ella quería hacer y entonces ya apenas salió se enganchó de una y cuando hablábamos con ella dice que está feliz disfrutando de su vejez, de su pensión de vejez, pero a la vez se enganchó su proyecto y está en esto, dice que no ha tenido tiempo como de acostarse como de sentarse a pensar; entonces ha seguido su vida y está muy contenta, está muy feliz</p>	<p>Aunque esta trabajadora iba a salir de la empresa por tema de etapa pensional, tuvo su acompañamiento por parte de la organización lo que le facilito encontrar un sentido de vida luego del tiempo que trabajo con la empresa, encontrando un propósito diferente y emprendimiento</p>	
<p>Sujeto 11</p>	<p>Bueno, yo puedo decir que en el que hicimos en el año 97, que recuerdo que fue un periodo de crisis, que tenía el país como de recesión económica; para nosotros fue exitoso porque la tasa de</p>	<p>Aunque un momento de recesión económica que difícilmente puede ser previsto por una organización, el hecho de</p>	<p>Treviño Montemayor & Carrizales Velázquez (2015).</p>

	<p>demandas, porque normalmente un proceso <i>Outplacement</i> exitoso se mide es en la responsabilidad social, es decir, cuántos procesos judiciales vamos a tener después y realmente las tasas de demanda fueron mínimas porque las personas prácticamente aceptaban los planes de retiro que se les proponía...es decir, no atropellar, dejar que la persona cuando se le hacía la propuesta la revisaran sí tenían dudas, consultarlo e incluso si no quería tomar la decisión en ese momento, de pronto la pudiera tomar un poquito después, cuando ya estaba un poco más segura o tranquila, porque pues siempre estas noticias alteran, sobretodo cuando no se está preparado</p>	<p>implementar el <i>Outplacement</i> en ese proceso de salida puede minimizar las demandas y en este orden de ideas significar un caso de éxito para la compañía</p>	
--	---	---	--

Fuente: Elaboración propia.

Objetivo específico 2 indagar cuáles son las buenas prácticas que han tenido las grandes empresas Antioqueña en la implementación del Outplacement

Pregunta 1. Según el conocimiento que has tenido de grandes empresas antioqueñas ¿cuáles han sido los casos de éxito que se tuvieron al implementar el *Outplacement*?

Después de analizar las respuestas de los once profesionales expertos, se puede comprender que los casos de éxito que han tenido grandes empresas están enmarcados en 3 aspectos: la

reducción de tiempo en la búsqueda laboral, reputación, responsabilidad social empresarial (respuestas 1, 2, 3, 7); en segunda instancia, la importancia de los servicios ofrecidos por parte de profesionales expertos en el tema tratado (respuesta 4); y, finalmente, el buen trato y el acoger a quien busca este servicio, llevar a cabo el proceso donde se hace acorde con las necesidades de quien lo requiere (respuestas 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11).

En este orden de ideas, en cuanto al primer caso, se ejemplifica el enunciado *En su momento, cuando trabajaba para la empresa de México, sabíamos que el mercado en diciembre se cerraba, las empresas, pues tienen esto de las fiestas de fin de año, parar un poco los procesos de selección; bueno, como que el mercado tiene una pausa, sobre todo en países como México, digamos... y tuvimos diferentes estrategias de conexión de aprendizaje, estrategias de empleabilidad y logré posicionar a casi cuatro personas en en diferentes empresas realmente grandes... estas cuatro personas recibieron una carta con oferta laboral superando su nivel salarial, sus condiciones, una de ellas tuvo la oportunidad de traslado con todo pago de su familia.*

Conceptualizándolo con lo que expresado por Bilbao (2020), es una nueva situación que compatibiliza sus objetivos (personales y profesionales) con la realidad del mercado del empleo y en la que tenga posibilidades de éxito. Así mismo,

Ejemplo en Choucair cuando se implementó el Outplacement, empezamos con todas las personas, era gente de todas partes, es lo que te digo, aunque el programa era muy completo, era más o menos 1 mes y en medio y las personas ya estaban escribiendo...ya empecé a trabajar.

En cuanto al segundo caso de éxito tenemos expresiones como: *“No, la verdad, pero sí tengo un caso de éxito, que era una persona de Eduardoño, que era de la alta dirección, que le pusieron una tarea. Ahí fue donde comencé la experiencia del Outplacement que, cuando le terminaron el contrato Gisela, me dieron la posibilidad de tener este servicio”*. Entonces, se hace relevante el acceder a profesionales expertos en momentos donde sales de una empresa (Treviño Montemayor & Carrizales Velázquez, 2015).

Otra manera de ejecutar la transición de carrera u oficio es por medio de profesionales expertos que brindan consultorías a empresas en temas de *Outplacement* y que son contratados para que acompañen a los trabajadores más leales, con el objetivo que les ayuden a realizar procesos de autoevaluación y conocimiento de sus habilidades que permitan

identificar movimientos a futuro y donde la empresa recibe un prestigio o quizás comienza a tener un renombre porque se sienten más que un número y que de manera ética los acompañan para que en futuros cambios a nivel estructural que tenga la empresa puedan salir con mayor conocimiento de sí, y encontrar organizaciones que se encuentren alineadas con sus expectativas, experiencias y habilidades.

Y finalmente, en cuanto al tercer caso de éxito se puede ejemplificar a través de una de las respuestas de los profesionales expertos entrevistados:

Bueno, yo puedo decir que en el que hicimos en el año 97, que recuerdo que fue un periodo de crisis, que tenía el país como de recesión económica; para nosotros fue exitoso porque la tasa de demandas, porque normalmente un proceso Outplacement exitoso se mide es en la responsabilidad social, es decir, cuántos procesos judiciales vamos a tener después y realmente las tasas de demanda fueron mínimas porque las personas prácticamente aceptaban los planes de retiro que se les proponía... Es decir, no atropellar, dejar que la persona cuando se le hacía la propuesta la revisaran sí tenían dudas, consultarlo e incluso si no quería tomar la decisión en ese momento, de pronto la pudiera tomar un poquito después, cuando ya estaba un poco más segura o tranquila, porque pues siempre estas noticias alteran, sobre todo cuando no se está preparado.

Treviño Montemayor & Carrizales Velázquez (2015) señalan que la búsqueda de empleo puede ser más efectiva y menos traumática si aplicamos herramientas que nos ayuden en el proceso de vuelta al mercado laboral. Preparar un buen currículum, desarrollar nuestra marca personal, aprender a preparar una entrevista o a negociar ofertas, son, junto con el autoconocimiento y autoevaluación, medidas a tomar en un proceso de *Outplacement* individualizado. Así mismo, este proceso también está enmarcado en un acompañamiento que permite al ser humano aprender a manejar sus emociones de frustración, ira, tristeza, desesperanza por las que puede pasar durante el tiempo que se encuentra en la búsqueda y que el objetivo es que con el acompañamiento y todas las estrategias y herramientas entregadas su incorporación al mundo laboral tome menos tiempo. En esta misma línea:

Te cuento que el de la Coordinadora HSE que recién salió hace unos meses, porque sentimos que, aparte de haberla acompañado en ese proceso, en ese impacto emocional, ella también empezó a construir su proyecto de pensionada entonces, ya en el momento en que salió ya tenía totalmente montado todo lo que iba a hacer, entonces acá se le se le ayudó en el sentido de un acompañamiento con los pro de lo

que ella quería hacer y entonces ya apenas salió se enganchó de una y cuando hablábamos con ella dice que está feliz disfrutando de su vejez, de su pensión de vejez, pero a la vez se enganchó su proyecto y está en esto, dice que no ha tenido tiempo como de acostarse como de sentarse a pensar; entonces ha seguido su vida y está muy contenta, está muy feliz.

Tabla 8. Relación entre el objetivo específico 2 y la pregunta 2

Resultados objetivo específico 2: indagar cuáles son las buenas prácticas que han tenido las grandes empresas Antioqueñas en la implementación del Outplacement	Pregunta 2: Según tu experiencia ¿cuáles han sido las mejores prácticas para implementar el Outplacement?		
	Respuesta profesional experto	Análisis	Referente Teórico
Sujeto 1	Yo diría que las mejores prácticas son primero, pues tener un muy buen acercamiento con la persona, cierto, un buen acercamiento, empatía, confianza; ya luego tú puedes llegar con esa persona a hacer un acompañamiento, seguimiento, pero aparte de eso, como estar ahí, porque la búsqueda de empleo también es un momento difícil y	Aunque la búsqueda de trabajo es compleja, la empatía, la confianza que se pueda recibir por parte del profesional quien acompaña el proceso de <i>Outplacement</i> es vital, a la vez, de poder estar en momentos donde la persona incluso pueda entrar en crisis por la incertidumbre y las emociones que se pueden generar en la búsqueda laboral	Pizzuto (2021). Como ocurre con todos los ciclos, hay partes que suelen quedar un poco más desatendidas que otras. El proceso de salida de una empresa siempre es un tema del que no gusta hablar, es casi tabú. Evidentemente, no es un momento agradable y, por eso, tenemos claro que debería ser tratado con la máxima profesionalidad, preparación y sensibilidad para

	tiene muchísimas cosas en factores emocionales donde también en caso tal de que la persona lo necesite poder estar"		abordarlo y llevarlo a cabo. De ahí la importancia de dotar a los equipos de RR.HH y a las personas que vayan a trabajar en el proceso, de protocolos, procedimientos, formación y herramientas de comunicación que les sirvan de base para encarar esta parte del ciclo de vida del empleado de la forma más adecuada.
Sujeto 2	Yo creo que la primera es no improvisar...las verdaderas prácticas que vuelven exitoso el <i>Outplacement</i> empiezan desde los temas de formación y desarrollo, desde el tema de gestión del conocimiento... entonces, venga, revisemos primero quiénes llevan más de 6 años en la organización y ayudémosles con estudio, ayudémosles con un diplomado, ayudémosles con un curso, con un seminario, con una actualización; a partir de ahí empieza un buen <i>Outplacement</i> , porque es que el <i>Outplacement</i> no es salir a ayudarle a una persona con una hoja de vida, eso lo pueden encontrar en Google, eso lo	El <i>Outplacement</i> debe contener prácticas como la formación y desarrollo desde el tema de Gestión del Conocimiento en las organizaciones. Por otra parte, desde el trabajador, mantener la hoja de vida actualizada y esto implica que en la empresa le brinden cursos, diplomados, formación que le permita mantener su hoja de vida actualizada y vigente en el mercado. De otro lado, permitirle al trabajador identificar competencias para... Y finalmente, ayudar a la persona a identificar en qué cuadrante del dinero se encuentra y el manejo de las finanzas personales	

	<p>pueden encontrar en YouTube...ayudarle a tener una buena hoja de vida, o sea, no es el formato, es como alimento mi hoja de vida...es venga, ayudémosle a crecer, ayudémosle a que haya un plan carrera, a que se muestren su hoja de vida que ha crecido dentro de la organización en el tiempo que lleva de ... Muchas veces me han preguntado, ¿cuánto tiempo es el ideal para uno renunciar a una empresa? Yo les digo, no, si en la empresa estás creciendo, si en la empresa estás aprendiendo, no tienes por qué irte, pero si llevas 6 años en el mismo cargo con la con un salario que no ha subido mayor cosa, que no te dan conocimiento, que sigues haciendo los mismos procesos iguales, el mismo procedimiento, no cambia absolutamente nada.</p>	
--	--	--

	<p>tu hoja de vida está envejeciendo y desde ahí empieza un <i>Outplacement...</i></p> <p>¿Cómo hacemos que tu hoja de vida esté todo el tiempo vigente, vigente para cuando salgas el mercado te encuentre vigente, no anticuado? Entonces, las buenas prácticas empiezan desde el tema de formación y desarrollo, de hacer unos planes de sucesión ideales, muy diferente un plan de carrera, hacer un plan de sucesión..." en hacer un tema de medición, identificación de competencias dentro de la organización, y ojo que estamos hablando de medición de competencias, no evaluación de desempeño, que muchas veces dicen, "aquí le hacemos evaluación de desempeño; no, mírale las competencias a la gente, que cuando usted identifica</p>	
--	---	--

	<p>cuáles son sus competencias, seguramente va a ser mucho más fácil salir al mercado y decirle, mira, con esas competencias que tienes, vas a poder ubicarte mejor en esto, esto y esto y esto... Una buena práctica de <i>Outplacement</i> es ayudar a identificar la persona en qué cuadrante del dinero quiere estar, que a veces ignoramos eso... conoces a Aquiosaki, su y su cuadrante del dinero... él habla que hay cuatro formas de conseguir dinero; el primero es siendo empleado, el segundo es siendo independiente, él lo llama de otra manera, pero en Colombia lo llamamos independiente, Él lo llama autoempleado, independiente. La tercera forma es siendo empresario, montando empresa; O la cuarta es siendo inversionista"... Te enseñé finanzas. Eso</p>	
--	--	--

	es una buena práctica de un <i>Outplacement...</i>		
Sujeto 3	"...Un ex compañero de una de esas compañías donde yo estaba él salió de esa empresa, o sea, él todavía siguió trabajando allá y el año pasado que salió, me llamó, conversamos y me comentó que le habían dado beneficio del <i>Outplacement...</i> que le había ayudado mucho porque, pudo hacer como una simulación de entrevistas	Dentro de las practicas aconsejables se pueden mencionar las simulaciones de entrevistas	Sastre Castillo (1995) sobre las etapas del proceso individual.
Sujeto 4	Y parte de las tareas que tengo es contactarme con colegas para que me den sus mejores prácticas"...	Desde esta perspectiva es considerar la opción de aprender y aprehender de otros profesionales expertos y permitirse estar a la vanguardia de lo que hay en el mercado	Pizzuto (2021).
Sujeto 5	Es una mezcla como entre recursos internos y ayudas externas... ¿y en la parte interna? yo creo que la mejor es cuando cuando yo lo hago con el jefe	Bajo esta perspectiva una de las practicas aconsejables es siempre tener el contacto con el jefe del trabajador al que se le hará o hace la implementación del <i>Outplacement</i>	
Sujeto 6	Mira, yo creo que el éxito	Las practicas aconsejables giran en	

	<p>indiscutiblemente está basado en la contención emocional inicial, la persona puede hacer el proceso rápido que la persona pueda asumir sus nuevas realidades. Creo que el éxito se da en la medida en que la persona sea responsabiliza de su proceso, lo asume. Ser consciente en encontrar el valor que te hace diferente respecto a otro candidato.</p>	<p>torno a la contención emocional, la responsabilidad con la que la persona su proceso y finalmente, que este mismo, sea consciente del valor que tiene y las competencias que tiene y qué lo hacen diferentes de otro candidato</p>	<p>Sastre Castillo (1995) sobre las etapas del proceso individual.</p>
<p>Sujeto 7</p>	<p>Las capacitaciones, el poder desarrollar a las personas y apoyarlas y guiarlas o dirigir su proceso de capacitación es demasiado exitoso y además es demasiado importante porque puede que yo te ayude a tener tu hoja de vida intacta, está perfecta, va a pasar todos los ATS pero no me sirve de nada que te caigas en las entrevistas y las personas no saben a veces cómo presentar una entrevista</p>	<p>No solo es necesario tener una hoja de vida perfecta de acuerdo con los estándares de los ATS sino que, también es necesario las capacitaciones en donde incluso se toquen temas de cómo presentar una entrevista</p>	

Sujeto 8	Porque, por ejemplo, en los acompañamientos ya digamos desde lo individual, entonces yo empiezo con la persona a decir, bueno, qué vamos a hacer en el tiempo que estás libre, que tenés libre esto entonces... que sea como que decirle venga hay otras cosas en la vida que obviamente el trabajo es muy importante	Aunque el trabajo es relevante en la vida del Ser Humano, se hace menester también hacerlo consciente a través del proceso de <i>Outplacement</i> que hay una vida afuera que quizás también puede disfrutar en ese proceso de búsqueda de trabajo	Según Pizzuto (2021), es en estos momentos de incertidumbre cuando hay que poner foco en la persona, en dotarle de recursos en su proceso de salida y en ayudarlo a encontrar un nuevo proyecto
Sujeto 9	El networking, hacerle seguimiento a la persona, la capacitación... "porq ue cuando tú haces un proceso, esa parte técnica es importante	Dentro de las practicas que se resaltan está el networking, el seguimiento a la persona y la capacitación que se imparte para que sea competente en el mercado de acuerdo con las necesidades del mismo	Sastre Castillo (1995) sobre las etapas del proceso individual.
Sujeto 10	No esperar que se llegue como lo hacen muchas empresas, comenzar a realizar la implementación faltando 5 meses, 6 meses, 3 meses o en el momento de que ya sea pensionar, para mí es vital empezar el acompañamiento	Una práctica aconsejable es comenzar el proceso de acompañamiento por lo menos 1 año antes de cesar las labores con la empresa	Pizzuto (2021).

	<p>desde unos años atrás, 1 año, 1 año y medio atrás por ejemplo... porque, como te digo, hasta faltando 2 años la gente todavía no, todavía no lo voy a hacer con expresiones como está un poquitico lejos todavía, como que uy como que todavía no me mato la cabeza pensando en eso que yo sé que todavía falta para llegar; en cambio, cuando falta 1 año ya la gente ya lo empieza a sentir y además 1 año te permite a ti poder acompañar en ese proyecto de vida, en ese proceso de empalme y enganche desde cero, desde el momento en el cual ya dejas de pertenecer a una organización o a una población o a una sociedad...”</p> <p>Entonces para mí es vital, independiente de todo que cada caso se comience a trabajar por lo menos 1 año antes</p>		
--	--	--	--

<p>Sujeto 11</p>	<p>Las mejores prácticas que puede tener un proceso de <i>Outplacement</i> y esto lo hablo desde mi experiencia, es ser honesto con la persona, ser muy respetuoso, ofrecer una propuesta donde la persona tenga la posibilidad de validar los datos; siempre permitiéndole a la persona que sea la que tome la decisión, porque hay procesos de <i>Outplacement</i> donde de pronto le dicen... vamos a hacer un proceso de lo que se llama transacción o un acuerdo de transacción para para retiro mutuo, para no tener que cancelarte el contrato pero no le dan la opción a la persona de prácticamente decidirlo, sino que es como una decisión forzada. Entonces allí nos estaría hablando de una decisión voluntaria, sino prácticamente impuesta. Y conocí</p>	<p>Dentro de las practicas aconsejables está el ser honesto con la persona en los momentos de las negociaciones para la salida de la empresa cuando se acerca la etapa pensional</p>	<p>Pizzuto (2021). El proceso de salida de una empresa siempre es un tema del que no gusta hablar, es casi tabú. Evidentemente, no es un momento agradable y, por eso, tenemos claro que debería ser tratado con la máxima profesionalidad, preparación y sensibilidad para abordarlo y llevarlo a cabo</p>
-------------------------	---	--	---

	<p>muchos, bueno, y en mi trabajo, pues escucho muchas personas que dicen me llamaron a negociar, pero lo que hicieron fue imponerme entonces, no sería una <i>Outplacement</i> exitoso, sería un retiro forzado...entonces sería mejor hacer un retiro unilateral, porque a la larga el resultado va a ser el mismo; sí yo en un proceso de <i>Outplacement</i> le estoy dando a la persona el equivalente a su indemnización y de pronto un porcentaje adicional para que sea atractivo, pero lo voy a presionar o lo voy a hacer unilateral para eso mejor, lo liquido unilateralmente y ya sé que pues bueno, voy a tener un pleito jurídico a futuro, pero no es un proceso o no es una buena práctica, la buena práctica, siempre es cuando la persona</p>		
--	--	--	--

	siente que se le está ofreciendo lo que es		
--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

Objetivo específico 2 indagar cuáles son las buenas prácticas que han tenido las grandes empresas antioqueñas en la implementación del Outplacement

Pregunta 2. Según tu experiencia ¿cuáles han sido las mejores prácticas para implementar el *Outplacement*?

Después de analizar las respuestas de los once profesionales expertos, se puede considerar que las prácticas aconsejables en la implementación del *Outplacement* giran en torno a unos subtópicos que podríamos discriminar en la importancia que tiene el acompañamiento de profesionales expertos en el tema (respuestas 1, 2, 4, 5, 10, 11), tener pasos claros a la hora de hacer la implementación del *Outplacement* (respuestas 3, 6, 7, 9), apoyar en la búsqueda de un propósito de vida más allá del mundo del trabajo (respuesta 8), y, finalmente, la honestidad en los momentos que se acompaña un trabajador en el momento de una conciliación dada por la etapa pre-pensional (respuesta 11).

Para tener un acercamiento a estas perspectivas se hace alusión en el primer y último subtópico a lo que expresaron:

Las mejores prácticas que puede tener un proceso de Outplacement y esto lo hablo desde mi experiencia, es ser honesto con la persona, ser muy respetuoso, ofrecer una propuesta donde la persona tenga la posibilidad de validar los datos; siempre permitiéndole a la persona que sea la que tome la decisión, porque hay procesos de Outplacement donde de pronto le dicen... Vamos a hacer un proceso de lo que se llama transacción o un acuerdo de transacción para para retiro mutuo, para no tener que cancelarte el contrato pero no le dan la opción a la persona de prácticamente decidirlo, sino que es como una decisión forzada. Entonces allí nos estaría hablando de una decisión voluntaria, sino prácticamente impuesta [sustentado bajo referentes teóricos como Pizzuto (2021)].

Como ocurre con todos los ciclos, hay partes que suelen quedar un poco más desatendidas que otras. El proceso de salida de una empresa siempre es un tema del que no

gusta hablar, y es casi tabú. Evidentemente, no es un momento agradable y, por eso, tenemos claro que debería ser tratado con la máxima profesionalidad, preparación y sensibilidad para abordarlo y llevarlo a cabo. De ahí la importancia de dotar a los equipos de recursos humanos y a las personas que vayan a trabajar en el proceso de protocolos, procedimientos, formación y herramientas de comunicación que les sirvan de base para encarar esta parte del ciclo de vida del empleado de la forma más adecuada. Basados en lo anterior:

No esperar que se llegue como lo hacen muchas empresas, comenzar a realizar la implementación faltando 5 meses, 6 meses, 3 meses o en el momento de que ya sea pensionar, para mí es vital empezar el acompañamiento desde unos años atrás, 1 año, 1 año y medio atrás por ejemplo... porque, como te digo, hasta faltando 2 años la gente todavía no, todavía no lo voy a hacer con expresiones como está un poquitico lejos todavía, como que uy como que todavía no me mato la cabeza pensando en eso que yo sé que todavía falta para llegar; en cambio, cuando falta 1 año ya la gente ya lo empieza a sentir y además 1 año te permite a ti poder acompañar en ese proyecto de vida, en ese proceso de empalme y enganche desde cero, desde el momento en el cual ya dejas de pertenecer a una organización o a una población o a una sociedad. Entonces para mí es vital, independiente de todo que cada caso se comience a trabajar por lo menos 1 año antes.

En cuanto al segundo y tercer tema, que hace referencia a tener pasos claros a la hora de hacer la implementación del *Outplacement* (respuestas 3, 6, 7, 9), apoyar en la búsqueda de un propósito de vida más allá del mundo del trabajo (respuesta 8), se mencionan respuestas como:

Un excompañero de una de esas compañías donde yo estaba él salió de esa empresa, o sea, él todavía siguió trabajando allá y el año pasado que salió, me llamó, conversamos y me comentó que le habían dado beneficio del Outplacement... que le había ayudado mucho porque pudo hacer como una simulación de entrevistas.

Tabla 9. Relación entre del objetivo específico 3 y la pregunta 1

Resultados objetivo específico 3: indagar cuáles son las lecciones aprendidas que han tenido las	Pregunta 1: Desde tu experiencia ¿Cuál ha sido un caso que recuerdes no fue favorable la implementación del <i>Outplacement</i> en grandes empresas Antioqueñas?		
	Respuesta profesional experto	Análisis	Referente Teórico

<p>grandes empresas Antioqueña en la implementación del <i>Outplacement</i>, se proponen las siguientes preguntas</p>			
<p>Sujeto 1</p>	<p>Bueno, yo recuerdo un caso, pero digamos que creo que no fue favorable...creo entonces que no, que se iba a meter como coordinadora, que se iba a meter como auxiliar, entonces es una de las cosas es que yo pensé desde que tuve la asesoría con ella, le decía...bueno, es muy importante que destaquemos bien ¿en qué es lo que te quieres enfocar? porque no está bien que hagamos tu hoja de vida enfocada a estos roles y vayas a aplicar un cargo de auxiliar porque no tiene relación o porque obviamente te vas a ver con un perfil mucho más sobrecalificado, entonces lo vamos a definir muy bien todo...después de varios meses, ay, no, finalmente yo voy a empezar a aplicar como auxiliar de gestión humana con la misma</p>	<p>Se resalta la importancia de tener claridad hacia qué objetivo en la búsqueda laboral se debe enfocar quien busca el trabajo y que este mismo, este consciente de los pasos que son necesarios para llegar al feliz término del proceso de <i>Outplacement</i> y poder obtener el trabajo deseado</p>	<p>Sastre Castillo (1995) sobre las etapas del proceso individual.</p>

<p> hoja de vida... no hay problema... le hacía seguimiento porque yo siempre les he hecho seguimiento y no lograba encontrar trabajo...al hacer nuevamente revisión, expresa me cansé de buscar y me fui a trabajar como empleada de familia, casa, familia y yo ¿Ah, pero por qué hiciste eso? Ah, sí, porque obviamente necesitaba la plata y te vas a quedar en casa de familia, entonces vas a parar tu formación....voy a buscar por ahora y mientras...entro a trabajar en casa de familia y ya después vuelvo, y retomo...”No fue un caso de éxito, primero, por qué desde el principio no siguió el paso a paso que se debía seguir bien enfocada hacia el rol y porque la hoja de vida estaba muy enfocada en ese cargo alto y aplicar a la vacante de auxiliar de gestión humana obviamente le iban a descartar...Segundo, porque se enfocó en otra cosa, empezar a trabajar en casa de familia, o sea, </p>		
---	--	--

	<p>se desconectó de la parte laboral, básicamente por 1 año, entonces, al año es lo mismo. Ay, nada, nada que me llaman y todo, pero pues obviamente sí le dije, pues obviamente va a ser un poco más complicado porque te desconectaste 1 año de la parte laboral, nadie va a tener cómo darte las referencias durante ese tiempo y el trabajo que venía haciendo no aplicaría para la búsqueda laboral que quería realizar por lo tanto, no lo podía agregar a la hoja de vida...” Por todo esto, se debe seguir el paso a paso del proceso como si fuera una receta porque, sino el resultado será diferente al esperado</p>		
<p>Sujeto 2</p>	<p>He sido muy enfático en que la implementación del <i>Outplacement</i> es una actividad para las culturas emocionales y de gestión del conocimiento. Cuando lo aplicas en culturas de producción o en culturas híbridas, incluso a veces en cultura remoto...”En las culturas, quiero dejarte este dato, en las culturas remoto no existe</p>	<p>Aunque el <i>Outplacement</i> se aplica para apoyar a las personas en esa búsqueda laboral, en esa salida digna, en ese desarrollo de competencias y reconocimiento de las mismas junto con sus habilidades, es menester que sea implementado bajo los principios de</p>	<p>Portafolio (2023) sobre la adopción de estrategias de <i>Outplacement</i> por parte de las compañías.</p>

	<p>el <i>Outplacement</i> y esto se da mucho en el sector T.I no es favorable cuando se aplica para algunas personas y para otras no; eso genera un voz a voz negativo dentro de la organización....en ese tipo de casos de hacer el <i>Outplacement</i> solamente por ser x persona o x cargo, ahí hay un error que termina generando un voz a voz complejo, eh, donde muestra un tema de desigualdad dentro de la organización y aporrea mucho la marca y la cultura, generar un voz a voz, va a generar comentarios, va a generar temas de roscas, va a generar temas de que no es para todos, de que hm la depende de quién sea el que vaya a salir le ayudan o no le ayudan. Todo ese tipo de cosas terminan siendo experiencias que no han sido favorables para muchas empresas, que me han llamado y me han contactado para decirme, "Sergio, estábamos haciendo el <i>Outplacement</i> pero mira, esto se nos volvió que</p>	<p>equidad. De otro lado, reconocer que tipo de cultura es en la que se espera aplicar para identificar posibles resultados y si bien es o no recomendable implementarla en ella</p>	
--	--	--	--

	<p>incluso se fueron para el Ministerio de Trabajo a decir que habían evidenciado que a ciertas personas les habían ayudado con la búsqueda de empleo y que a ellos no. Y obviamente pues cuando llega toda esa citación y todo el tema terminan diciendo, "Sergio, atiéndame a esa persona y ayúdele." Pero entonces dejemos eso calladito. No hacía parte de tu cultura. Entonces hay temas ahí de ahora con todo este tema de igualdad, de equidad, de acoso laboral, todo ese tipo de cosas que un mal planteamiento del <i>Outplacement</i> puede llegar incluso a ser de demandas</p>		
Sujeto 3	<p>No, no, la verdad, no, no, no recuerdo, pues yo no tengo conocimiento como de alguno que digamos lo haya hecho, no, porque igual digamos las persona, pues... simplemente valoran ese digamos... acompañamiento que la empresa hace a través de esa otra empresa o ese tercero, pero como que no haya tenido éxito, no tengo como</p>	Sin dato	Sin dato.

	conocimiento específico en ese sentido		
Sujeto 4	<p>A ver, por ejemplo, por ejemplo, la primera es una hoja de vida, porque si me ha tocado clientes que me han dicho Gisella la hoja de vida no conecta con lo que yo soy, y para mí esa sí fue la primera vez, tenemos que hacer una hoja que converse con usted... entonces, mis entregas, por ejemplo, es vamos a leer la hoja de vida que te construí con toda la información previa que construimos, entonces, eso pasa mucho con aquellos que no son personas que lo están buscando, solamente hacer una hoja de por negocio y no para ayudar realmente a una persona a hacer su plan de carrera, eso sería lo primero y que no sean consultores muy junior, porqué digamos que no es para hablar así pues, como de ego mío, sino porque la experiencia que yo ya he tenido como Gerente de Recursos Humanos y saber lo que piensan los líderes para contratar a alguien, el puente que</p>	<p>Bajo estas premisas se enfatiza la importancia de realizar una hoja de vida que converse con el cargo y tipo de empresa al que desea postularse; así mismo, quien acompañe este proceso de <i>Outplacement</i> deberá ser un profesional experto que haya vivido incluso la situación de desempleo para comprender la emocionalidad y el trámite que se debe realizar, a la vez de haber vivido una trayectoria significativa incluso en la selección de candidatos para presentar a una Junta Directiva, por lo que no se recomienda que sean profesionales junior que no conozcan las miradas bajo las cuales un empleador contrata su personal. Finalmente, este proceso debe ser individualizado de</p>	<p>Sastre Castillo (1995) sobre las etapas del proceso individual.</p>

	<p>uno tiene que hacer es, venga, si usted no hace una hoja de vida buena yo no soy capaz de venderte a ese jefe y te descartan de una Entonces yo creo que es uno de los errores... que si las personas o empresas quieren contratar un consultor de <i>Outplacement</i> que sean personas, primero, que hayan vivido una experiencia del desempleo, tienes que haber buscado trabajo también requiere estrategia que tenga la experiencia y eso genera credibilidad, es muy difícil y haber transitado eso ya no va a ser el verbo teórico, sino venga, usted va a manejar un tema de emocionalidad, venga bueno, y todo este cuento del tema del desempleo y lo otro, que sean personas que se hayan tenido ese nivel de tener que entrevistar también hasta Gerentes para poderlos llevar a una Junta Directiva entonces se necesita que la persona tenga experiencia; no va simplemente en hacerle</p>	<p>acuerdo con las necesidades de cada Ser Humano que accede al mismo</p>	
--	---	---	--

	<p>una hoja de vida y un listado de lugares para aplicar, hay que ser muy estratégico el camino de esas personas y muy individualizado El <i>Outplacement</i> no puede ser el curso para varias personas, él tiene que ser un proceso individualizado como un coach de liderazgo, por ejemplo, el empleabilidad tiene que ser individual...entonces los que ofrecen, pues el cursito y hagamos esto en un programa, no porque cada persona tiene una particularidad que tiene que desarrollarse con el consultor</p>		
Sujeto 5	<p>Cuando el jefe no lo hace correctamente, toma la decisión y cuando se toman decisiones apresuradas, sin planear realmente la salida</p>	<p>Se resalta la importancia de tener decisiones claras y de acuerdo con la situación que se presenta sin tomar con premura el proceso de salida de la organización</p>	<p>Portafolio (2023) sobre la adopción de estrategias de <i>Outplacement</i> por parte de las compañías.</p>
Sujeto 6	<p>En una empresa no, pues me contaron la historia, yo no la viví, pero fue una empresa que tuvo unos cambios muy grandes; cambió de dirección, la nueva dirección tenía un perfil,</p>	<p>A la hora de hacer la implementación del <i>Outplacement</i> en las empresas se hace menester reconocer las visiones de quienes los dirigen y los cambios que se</p>	<p>Portafolio (2023): Las personas requieren soporte con herramientas en materia de bienestar para afianzar la seguridad en sí</p>

	<p>un estilo, de una forma de ver el mundo diametralmente opuesta a la anterior, que era tradicional; claro esta persona era disruptiva, creativa y esa nueva administración cuando empezó a hacer sus cambios del equipo directivo, pues del equipo de líderes, el 30% de los líderes los tuvieron que sacar porque no fueron capaces. Con este nuevo estilo cuando les pusieron todo el servicio en esa transición, una persona pues dijo no fui capaz con esto y fue netamente emocional porque solamente había trabajado por más de 25 años en esa empresa y emocionalmente no fue capaz, entonces yo por eso hago tanto énfasis en hacer unos procesos como muy responsables...es que sí hay una pérdida, hay un luto, Yo no puedo hablar de cosas prácticas, yo tengo que resolver primero esa parte humana, esa pérdida tan grande, sobre todo una persona que lleva 25 años Una vuelta</p>	<p>proponen con el fin de no atropellar en este proceso a la persona que está allí; así mismo, reconocer la importancia de trabajar la parte humana en estos procesos y no simplemente quedarse en lo práctico. Finalmente, se recomienda en determinados casos tener el acompañamiento por parte de psicólogos</p>	<p>mismas y encontrar su lugar en el mercado de trabajo, y es allí donde los programas de transición de carrera ayudan a una rápida recolocación laboral con el menor impacto posible en la autoestima y el bienestar de los colaboradores.</p>
--	--	---	---

	entonces, ayudarle y ya a comprender su momento y que lo reciba con como con dignidad, con alegría que lo honre y que haga ese salto o Sandra por eso necesitamos tanto apoyo de la psicóloga que nos ayuden con esto		
Sujeto 7	Un caso que no fue favorable, estábamos para una empresa que pues no, no te puedo decir el nombre actualmente, pero era para un cargo de director, director de operaciones, donde nos preparamos, donde tuvimos la entrevista perfecta, teníamos todo perfecto, desafortunadamente, le dicen a mi candidato que no puede ser seleccionado solamente por un requisito y es que pues la otra persona tiene de pronto un poquito más de habilidades, no de habilidades que no son técnicas y no eran requeridas en el cargo...entonces cuando lo recibimos, él no, pues simplemente el yo, siento que primero no siempre se pierde, porque a veces perder también es ganar, entonces hay unos reclutadores que tienen	Se reconoce que durante el proceso de <i>Outplacement</i> también se pueden haber derrotas que son asumidas como ganancia, dado que en ocasiones tras los feedbacks que dan los profesionales que los entrevistaron les retroalimentan y permiten realizar un proceso de recolocación más adherido a la necesidad puntual de quien está siendo acompañado	Portafolio (2023) sobre la adopción de estrategias de <i>Outplacement</i> por parte de las compañías.

	<p>un corazón muy lindo y es cuando en los feedback que dan las consultoras a los candidatos pueden generar ajustes... mira, esta persona se cayó por las pruebas, se cayó por su entrevista, se cayó por la forma en cómo se presenta...y esto es lo que también nos ayuda a nosotros el poder identificar cómo podemos seguir ayudando a esta persona en su recolocación</p>		
Sujeto 8	<p>La actitud de la persona, o sea, yo creo que siempre hay una ganancia, pero es bastante considerable contar con la actitud de la persona... digamos que es un factor clave. En la apertura, por ejemplo, con esa empresa, que te decía de Cali, había personas que decían es que yo hacía más cosas y el que menos hacía el más perezoso, el que siempre hablaba mal de la empresa a ese lo dejaron y a mí me sacaron, Yo le decía a la empresa, mire, él está en un duelo, o sea, y en un duelo uno, siente rabia, negación y así por</p>	<p>Aunque se tenga el interés de hacer el proceso de <i>Outplacement</i> por las empresas se hace imperante contar con la actitud de la persona que lo recibirá, quien debe ser consciente del proceso que iniciará dado las emociones por las que es natural pasar durante el proceso</p>	<p>Portafolio (2023) sobre la adopción de estrategias de <i>Outplacement</i> por parte de las compañías.</p>

	<p>más cosas que le hablemos él no va a entender en este momento y por consiguiente hay que dejarlo que haga su duelo...O sea, llegará su momento donde haga su duelo; entonces, desde ahí desde lo otro, es desde la perseverancia, cierto, o sea como decir claro, obviamente, la situación de cada quien es distinta</p>		
Sujeto 9	<p>No, porque las personas que he conocido siempre de una u otra manera, se han demorado un poquito, pero han encontrado como como esas lucecitas que los ayude, pero que no sea favorable, no, yo pienso que para mí eso es muy favorable, porque es que te ayuda, es como no estás solo...es importante como simplemente no cogerlo y dejarlo tirado y ya terminó</p>	<p>Se sugiere no simplemente tomar el proceso y dejarlo de lado dado que podría afectar el feliz término de este</p>	<p>Portafolio (2023) sobre la adopción de estrategias de <i>Outplacement</i> por parte de las compañías.</p>
Sujeto 10	<p>Sandra, sí, pero digamos que no fue más por tema de la organización, sino fue por un tema de resistencia del colaborador... dijo, no quiero, no quiero y yo simplemente quiero</p>	<p>Si bien la organización cuenta con programas de <i>Outplacement</i> para apoyar a los trabajadores que están en etapa prepensional; pues,</p>	

	<p>acabar, ya estoy cansado, no quiero saber más de trabajo, de cumplir horarios, quiero descansar, descansar, descansar. Entonces, pues nosotros en el acompañamiento era venga, es que sigue una vida, o sea, tu vida no se ha acabado, o sea, sigues una importante etapa, importantísima en tu vida, la cual también debes disfrutar, debes aprovecharla, pero a veces la gente es muy cerrada, entonces por ahí...hubo una persona que fue muy cerrada y sencillamente fue muy respetable Sí ves, esta persona salió y se enfermó, se vino una crisis económica y todo, precisamente por esa resistencia no, pero como te digo, pues es respetable, porque pues digamos que el programa o el proyecto que se implementa pues es muy muy voluntario; o sea, la empresa trata de ayudarte en ese tema, pero pues es un tema muy voluntario</p>	<p>también se requiere que quien lo vaya a recibir cuente con la apertura para esto evitando quizás posibles riesgos a futuro al ingresar a una etapa de la vida que puede ser diferente tras haber estado durante largo tiempo en el mundo del trabajo</p>	
<p>Sujeto 11</p>	<p>Pienso que un proceso <i>Outplacement</i> puede tener un resultado adverso a lo que se</p>	<p>Aunque la compañía cuente con el beneficio del <i>Outplacement</i> es</p>	<p>Portafolio (2023) sobre la adopción de estrategias de <i>Outplacement</i> por</p>

	<p>espera si los negociadores no son previamente preparados adecuadamente; y siempre tuve la experiencia que las personas de Talento Humano, la mayoría de Talento Humano, salían muy bien librados de tu proceso, pero por ejemplo, cuando se ponían personas que eran jefes de otro proceso que por la magnitud de los <i>Outplacement</i>, es decir, que necesitábamos atender varios frentes, se ponían personas de poca experiencia en Talento Humano; allí los procesos era un poco más complicados porque no sabían abordar las personas y eso hacía que atropellaron a veces la persona y eran como los lunarcitos ahí... entonces una clave de éxito es que sea un proceso muy respetuoso y segundo que las personas que estén allí sepan realmente de estos procesos sobre todo lo que hay detrás, lo que implica dar una noticia de estas a la persona y permitirle a la persona que lo asimile, porque,</p>	<p>relevante que quienes están en los procesos de Talento Humano cuenten con la preparación y experiencia significativa que permitan desarrollar con empatía y bajo la premisa del respeto este proceso</p>	<p>parte de las compañías.</p>
--	---	---	--------------------------------

	<p>por ejemplo, si yo estoy en un proceso de <i>Outplacement</i> y te digo...Sandra mira es que la compañía te va a ofrecer este plan de retiro, que es compensado, igual te va a dar lo mismo si sale por aquí o si no, pues igual la compañía, pues ha pensado que ya no, no, tu perfil no va y te da igual la decisión la tienes que tomar porque pues lo tomas o lo dejas o cosas de tu lenguaje; de pronto, un poco asertivos, llevan a que la persona, incluso aunque haya tenido la intención de arreglar, pero cuando siente un lenguaje de presión, un lenguaje amenazante, se molesta y dañan el proceso, es decir, hay que saber un poco de negociaciones; yo siempre hablo del respeto a la dignidad de la persona, saber que la otra persona que está allí tiene también temores, tiene miedos y muchas dudas entonces ser muy muy tranquilos... entonces eso hace que un proceso sea exitoso o de pronto tenga mucho tropiezo; sí, los que</p>		
--	--	--	--

	tenemos al frente haciendo el proceso no son personas preparadas, no han sido preparados adecuadamente.		
--	---	--	--

Fuente: Elaboración propia.

Objetivo específico 3: indagar cuáles son las lecciones aprendidas que han tenido las grandes empresas Antioqueña en la implementación del Outplacement, se proponen las siguientes preguntas

Pregunta 1. Desde tu experiencia, ¿cuál ha sido un caso que recuerdes no fue favorable la implementación del *Outplacement* en grandes empresas antioqueñas?

Después de analizar las respuestas de los once profesionales expertos, se puede considerar que los casos que no han sido favorables a la hora de hacer la implementación del *Outplacement* están enmarcadas en subtemas como: llevar a cabo el paso a paso de un proceso de *Outplacement* (respuestas 1, 9); tener en cuenta la aplicación de acuerdo con diferentes perfiles y la cultura de la compañía (respuesta 2); un caso en el que no se hizo referencia a ningún ejemplo (respuesta 3); y, finalmente, en el que se abarcan elementos como: el adecuado diseño del proceso de *Outplacement*, el impacto en quien lo recibirá, la importancia que tiene el ser realizado por profesionales expertos en el tema y que tengan la capacidad de comprender la emoción que esto conlleva y acompañar desde el respeto, a la vez de resaltar lo significativo que es, que quienes realicen estos procesos en las empresas realmente cuenten con formación y experiencia que los capaciten y los establezcan como preparados lo suficientemente para abordar un Ser Humano en el mundo del trabajo.

Para ejemplificar un poco lo mencionado, se evidencia expresiones referentes al primer subtema como:

No, porque las personas que he conocido siempre de una u otra manera, se han demorado un poquito, pero han encontrado como como esas lucecitas que los ayude, pero que no sea favorable, no, yo pienso que para mí eso es muy favorable, porque es que te ayuda, es como no estás solo... Es importante como simplemente no cogerlo y dejarlo tirado y ya terminó.

Al respecto, Fernández Andión (2022) señala que los procesos de *Outplacement* le brindan a la persona una contención ante el impacto emocional que la situación pueda generarles. A su vez, lo dotan de un conjunto de conocimientos y estrategias que le permiten reducir el tiempo de reinserción laboral. Igualmente,

Bueno, yo recuerdo un caso, pero digamos que creo que no fue favorable... creo entonces que no, que se iba a meter como coordinadora, que se iba a meter como auxiliar, entonces es una de las cosas es que yo pensé desde que tuve la asesoría con ella, le decía... bueno, es muy importante que destaquemos bien ¿en qué es lo que te quieres enfocar? Porque no está bien que hagamos tu hoja de vida enfocada a estos roles y vayas a aplicar un cargo de auxiliar porque no tiene relación o porque obviamente te vas a ver con un perfil mucho más sobrecalificado, entonces lo vamos a definir muy bien todo.

[...]

Después de varios meses, finalmente yo voy a empezar a aplicar como auxiliar de gestión humana con la misma hoja de vida... no hay problema... le hacía seguimiento porque yo siempre les he hecho seguimiento y no lograba encontrar trabajo...

[...]

Al hacer nuevamente revisión, me cansé de buscar y me fui a trabajar como empleada de familia, casa, familia y yo ¿Ah, pero por qué hiciste eso? Ah, sí, porque obviamente necesitaba la plata y te vas a quedar en casa de familia, entonces vas a parar tu formación... voy a buscar por ahora y mientras... entro a trabajar en casa de familia y ya después vuelvo, y retomo...

[...]

No fue un caso de éxito, primero, por qué desde el principio no siguió el paso a paso que se debía seguir bien enfocada hacia el rol y porque la hoja de vida estaba muy enfocada en ese cargo alto y aplicar a la vacante de auxiliar de gestión humana obviamente le iban a descartar... Segundo, porque se enfocó en otra cosa, empezar a trabajar en casa de familia, o sea, se desconectó de la parte laboral, básicamente por 1 año, entonces, al año es lo mismo. Ay, nada, nada que me llaman y todo, pero pues obviamente sí le dije, pues obviamente va a ser un poco más complicado porque te desconectaste 1 año de la parte laboral, nadie va a tener cómo darte las referencias durante ese tiempo y el trabajo que venía haciendo no aplicaría para la búsqueda laboral que quería realizar, por lo tanto, no lo podía agregar a la hoja de

vida... Por todo esto, se debe seguir el paso a paso del proceso como si fuera una receta porque, sino el resultado será diferente al esperado.

En otra instancia, en cuanto al segundo subtema donde se habla de la aplicación para determinados perfiles se ilustra a través de expresiones como

No es favorable cuando se aplica para algunas personas y para otras no; eso genera una voz a voz negativo dentro de la organización... En ese tipo de casos de hacer el Outplacement solamente por ser x persona o x cargo, ahí hay un error que termina generando una voz a voz complejo, eh, donde muestra un tema de desigualdad dentro de la organización y aporrea mucho la marca y la cultura.

En contraposición del sustento teórico de Rubio Gil (2004), quien manifiesta que el *Outplacement* es un término anglosajón bastante utilizado en la literatura administrativa de los últimos años. Con él se hace referencia al proceso de desvinculación laboral programada, y que se lleva a cabo por medio de la contratación de los servicios de una agencia especializada para que apoye a la empresa y a sus responsables en la readaptación y recolocación de aquellos directivos que van a perder su puesto de trabajo; por lo que, claramente, se está haciendo el enfoque en los directivos a excepción de otros perfiles. Y finalmente, expresiones como: *“Cuando el jefe no lo hace correctamente, toma la decisión y cuando se toman decisiones apresuradas, sin planear realmente la salida”*.

Tabla 10. Relación entre el objetivo específico 4 y la pregunta 1

Resultados objetivo específico 4: indagar que valoración hacen los trabajadores de los procesos de Outplacement. (si es positivo en qué sentido, si es negativo en qué sentido)	Pregunta 1: Podrías describir ¿qué aspectos aprecian los trabajadores de la implementación del <i>Outplacement</i> en las empresas que has conocido?		
	Respuesta profesional experto	Análisis	Referente Teórico
Sujeto 1	Una de las cosas que más les gusta a los empleados es cuando	El trabajador suele tener sentimiento de tranquilidad y	Treviño Montemayor & Carrizales Velázquez (2015).

	<p>conocen que tienen este servicio en la empresa a la que ingresan porque, les genera tranquilidad, porque cuando ya viene el tema de desvinculación laboral se generan muchísimos factores psicosociales en las personas, sobre todo emocionales; entonces, el hecho de sentir el acompañamiento por la empresa genera tranquilidad, seguridad...”</p>	<p>seguridad al saber desde el primer momento que llega a una empresa que cuenta con el servicio de <i>Outplacement</i></p>	
Sujeto 2	<p>Primero, hay un tema de dignificación del trabajo, o sea, no es, yo estoy aquí como un objeto o como un recurso que todavía llaman recursos humanos, no soy un recurso, sino que soy un humano que estoy siendo valorado y respetado, sienten que los valoran como personas, sienten que hay respeto recibido por el trabajo que han hecho, por el tiempo que han dedicado, por los resultados que han dado, buenos, malos,</p>	<p>Se reconoce el <i>Outplacement</i> como un medio a través del cual el trabajador puede sentirse valorado y que es importante para la empresa desde la condición de Ser Humano y no solo desde la condición de recurso bajo una mirada utilitarista; así mismo, lo valoran en tanto contribuye a disminuir los impactos que se pueden presentar a nivel familiar una vez quedan cesantes</p>	<p>Treviño Montemayor & Carrizales Velázquez (2015).</p>

	<p>pero que han hecho algo para la empresa, sienten que hay un respeto; pero yo diría que lo que más agradece la gente es el impacto familiar; o sea, muchas veces hay gente que trabaja solamente por sostener a su familia y cuando pierden el empleo sienten pánico de lo que va a pasar con su familia, con sus hijos, el mercado, el arriendo, los servicios. Entonces, cuando hay un <i>Outplacement</i> ayudan a que la gente salga con una mejor salud mental, con una mejor actitud</p>		
<p>Sujeto 3</p>	<p>Digamos como a mitigar un poco, porque normalmente cuando pues uno recibe una noticia de estas de que ya no es más empleado de una organización pues, realmente es un baldado de agua fría que en muchas ocasiones no nos lo esperamos y quedamos como muy desubicados en el</p>	<p>Se hace relevante para el trabajador el acompañamiento de parte de la empresa cuando les ofrecen el servicio de <i>Outplacement</i> en tanto, contribuye a mitigar el impacto de esta decisión que se ha tomado</p>	<p>Treviño Montemayor & Carrizales Velázquez (2015) donde la empresa recibe un prestigio o quizás comienza a tener un renombre dentro de los trabajadores de esta porque se sienten más que un número y que de manera ética los acompañan para que en futuros cambios a nivel estructural que tenga la empresa puedan salir con mayor conocimiento de</p>

	<p>mundo, cierto, y más digamos las personas que no tienen ese parte digamos académica o profesional o que no han estado en un área de Talento Humano... Muchas personas agradecen mucho esa esa oportunidad o ese beneficio, digamos extra o adicional que las empresas les entregan en ese momento de salir de una organización con un acompañamiento de <i>Outplacement</i></p>		<p>sí, de sus habilidades y encontrar organizaciones que se encuentren alineadas con sus expectativas, experiencias y habilidades</p>
Sujeto 4	<p>Lo que más valoran ellos es ese acompañamiento para bajar el nivel de incertidumbre de no saber lo que se van a encontrar afuera, entonces van a tener más herramientas para decir, soy capaz de enfrentar la situación y estarán bajo la premisa de sé que no va a ser fácil, pero ya tengo herramientas para enfrentar ese futuro incierto que tengo en la calle; por lo que, se sienten un poco</p>	<p>Se valora el acompañamiento que reciben en las empresas porque, les da un sentimiento de seguridad, de reafirmas sus capacidades y con la perspectiva que serán capaz de enfrentar la situación por más compleja que sea, a la vez de mitigar el temor al no saber que se van a encontrar en la calle</p>	

	<p>más seguros, reafirman sus capacidades y cómo tratar de mitigarles ese duelo de que aunque ya no vas a estar más aquí, eso no significa que tú valgas menos, sino que es que ya llegó un ciclo en una empresa, pero que tu talento va a ser valorado en otro lugar</p>		
Sujeto 5	<p>Yo creo que el lenguaje, claro; yo creo que la y esto implica la comunicación que se tiene, los documentos firmados, las reglas claras y todo en orden el respeto por su trabajo y por el de sus compañeros de trabajo</p>	<p>Los trabajadores suelen valorar el lenguaje claro en todos sus sentidos y lo visualiza como respeto con él y con los demás miembros de la empresa</p>	<p>Treviño Montemayor & Carrizales Velázquez (2015).</p>
Sujeto 6	<p>Yo creo que la gente valoran que tienen un momento de preparación que no los dejamos solos, cierto, yo creo que eso es lo primero y en segundo lugar, muchos también sienten que nunca se habían sentido a pensar que quieren</p>	<p>En este apartado, se expresan dos aspectos que valoran los trabajadores; el primero, la preparación que tienen y el segundo, que por un momento en su vida se sentarán a pensar que quieren hacer con su vida. De otro lado,</p>	<p>Treviño Montemayor & Carrizales Velázquez (2015) es por medio de profesionales expertos que brindan consultoría a empresas en temas de <i>Outplacement</i> y donde estas los contratan para que acompañen a los trabajadores más leales de la misma con el objetivo que les ayuden a realizar</p>

	<p>hacer con su vida, porque todos vivimos en una rutina tan intensa que ni siquiera sacamos un espacio para decir, bueno, yo qué quiero hacer con mi vida, entonces eso me parece que puede ser como las dos aspectos que valoran también al final, hay gente que no valora eso por más pesos, extras, herramientas que se entreguen</p>	<p>también se resalta que hay personas que, por más recursos, dinero que se entregue no lo valoran</p>	<p>procesos de autoevaluación y conocimiento de sus habilidades</p>
Sujeto 7	<p>Yo creo que lo que más aprecian los trabajadores son el desarrollo que uno les permite tener, no el entender y el que ellos mismos digan yo esto no lo conocía antes y ahora sé que lo puedo poner en práctica, es algo que puede ser muy funcional</p>	<p>Se aprecia el desarrollo que se puede tener a la hora de poner en práctica lo aprendido en el proceso del <i>Outplacement</i></p>	
Sujeto 8	<p>Lo que más se valora es el acompañamiento que se brinda donde les genera un sentimiento de seguridad y valía dentro de la empresa</p>	<p>En esta perspectiva se resalta que el acompañamiento al trabajador genera seguridad y se perciben valiosos para la empresa</p>	<p>Treviño Montemayor & Carrizales Velázquez (2015).</p>
Sujeto 9	<p>Bueno, aprecian la parte de capacitación</p>	<p>Se considera valioso para el trabajador la</p>	

	y formación que los ayuda mucho, el seguimiento, el networking	capacitación, formación y el networking	
Sujeto 10	Ellos experimentan un sentimiento de gratitud con la compañía cuando la empresa les indica que están, digamos en dentro del <i>Outplacement</i> y que simplemente te dimos un beneficio por estar vinculado con nosotros, sino que también estamos pensando en esa segunda parte o en esa parte esencial de la vejez; entonces ellos experimentaron un sentimiento de gratitud cuando la empresa monta un programa que esté como te digo pensando en ese enganche, en ese momento, en algo, en lo bonito	Desde esta perspectiva, el trabajador valora que por el hecho de trabajar en la organización recibe el beneficio de que piensen en una etapa tan significativa como lo es la vejez	Treviño Montemayor & Carrizales Velázquez (2015).
Sujeto 11	Claro, primero que se les hable con la verdad, es decir, quien nunca se vayan a sentir engañados Toda esta información, es decir, ellos tienen los datos. Si una	El trabajador aprecia la honestidad, transparencia que se tiene con él durante el proceso de <i>Outplacement</i> y máxime si se trata de trabajarlo para la etapa prepensional	

	<p>empresa de pronto, por ahorrar costos digo por ahorrar hacer económico el proceso no le ofrece de entrada al trabajador la cifra por lo menos mínima, lo que vale su indemnización ahí puede dañar el proceso porque él va a sentir que lo están engañando.</p>		
--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

Objetivo específico 4: indagar que valoración hacen los trabajadores de los procesos de Outplacement (si es positivo, en qué sentido; si es negativo, en qué sentido)

Pregunta 1. Podrías describir ¿qué aspectos aprecian los trabajadores los trabajadores de la implementación del *Outplacement* en las empresas que has conocido?

Después de analizar las respuestas de los once profesionales expertos, se puede considerar que los trabajadores aprecian en la implementación del *Outplacement* el acompañamiento que reciben por parte de gestión humana, y, en general, de la empresa, en tanto que se está siendo partícipe de un proceso de desarrollo. O cuando se está en la etapa pre-pensional, se percibe un sentimiento de valía. Así mismo, la dignificación que esto representa, ya que hay emociones que se pueden dar a raíz del impacto que tiene el salir de la empresa en algún momento de la vida laboral.

En esta misma línea, los trabajadores perciben que son respetados cuando se utiliza un lenguaje claro y cuando, más allá de los aspectos laborales, la empresa demuestra una preocupación genuina por su desarrollo integral. Valorán especialmente que se les brinde la oportunidad de repensarse, algo que rara vez ocurre en el día a día debido al ritmo acelerado del mundo actual. También destacan como valioso el *networking* que se genera durante el

proceso. Todo esto se ve respaldado, por ejemplo, en lo expuesto por Treviño Montemayor y Carrizales Velázquez (2015), quienes plantean que una forma efectiva de gestionar la transición de carrera u oficio es a través de profesionales expertos que ofrecen consultoría en temas de *Outplacement*. Estos son contratados para que acompañen a los trabajadores más leales, con el objetivo que les ayuden a realizar procesos de autoevaluación y conocimiento de sus habilidades que permitan identificar movimientos a futuro para este trabajador, Finalmente, también se deja la aclaración de que, aunque muchos aprecian este beneficio en las compañías, hay quienes no lo encuentran significativo, y por más recursos que se brinden no lo hacen.

Ellos experimentan un sentimiento de gratitud con la compañía cuando la empresa les indica que están, digamos en dentro del Outplacement y que simplemente te dimos un beneficio por estar vinculado con nosotros, sino que también estamos pensando en esa segunda parte o en esa parte esencial de la vejez; entonces ellos experimentaron un sentimiento de gratitud cuando la empresa monta un programa que esté como te digo pensando en ese enganche, en ese momento, en algo, en lo bonito.

Lo anterior, teniendo como referente a Treviño Montemayor & Carrizales Velázquez (2015), quienes señalan que la empresa recibe un prestigio o comienza a tener un renombre por parte de los trabajadores porque se sienten más que un número y se siente acompañados de manera ética frente a los futuros cambios y puedan salir con mayor conocimiento de sí, de sus habilidades y encontrar organizaciones que se encuentren alineadas con sus expectativas, experiencias y habilidades.

Tabla 11. Relación entre el objetivo específico 4 y la pregunta 2

Resultados objetivo específico 4: indagar que valoración hacen los trabajadores de los procesos de <i>Outplacement</i>. (si es positivo en qué	Pregunta 2: podrías describir ¿cuáles son los efectos que trae la implementación del <i>Outplacement</i> en las empresas?		
	Respuesta profesional experto	Análisis	Referente Teórico

<p>sentido, si es negativo en qué sentido)</p>			
<p>Sujeto 1</p>	<p>¿Pues yo diría que los efectos son positivos, cierto? porque pues eso le da mucha credibilidad a la empresa le da mucha credibilidad y también le da tranquilidad al empleado, cierto, porque cuando ya te cuentan cómo de los beneficios entonces, ay bueno, ¡qué bien!, eso no es una forma común de enganchar al empleado, cierto...”</p>	<p>Los efectos que se resaltan en este apartado son la credibilidad que trae la implementación del <i>Outplacement</i> para la empresa, así como la tranquilidad que siente el trabajador desde el primer momento en que esta con la organización</p>	<p>Según Pizzuto (2021), los Programas de Transición de Carrera les aportan seguridad, apoyo emocional, visión de mercado y herramientas concretas para conseguir su próximo objetivo profesional. Se trata de convertir el momento de cambio en una nueva oportunidad, en una reinversión profesional: Reskilling; generando un impacto positivo no solo en el trabajador sino también en la compañía</p>
<p>Sujeto 2</p>	<p>Muchos; los mejores van a querer trabajar contigo, vas a ser una empresa donde la gente buena va a querer estar en esa empresa. Dos, le entregas al mercado mejores candidatos, porque cuando haces un <i>Outplacement</i>, la gente sale más preparada para entrevistas, salen más preparadas para saber dónde buscar, para presentarse o hablar o tener un discurso en un proceso de selección; entonces,</p>	<p>Los mejores. Preparados. Impacto social. Impacto personal (autoestima). Psicosocial (preparado y sin miedos) Impacto en las finanzas.</p>	<p>Fernández Andión (2022) comprendiendo que cuando se termina el contrato para un trabajador, no solo esta esté involucrada, si no que el impacto también se genera directamente sobre su familia y todo lo que lo rodea; entonces, es menester contar con profesionales expertos que posibiliten a estas personas aprender a reconocer sus emociones, generar un autoconocimiento y entregar herramientas que permitan incorporarse en</p>

	<p>estás entregando un mejor candidato en el mercado...como lo decía ahorita, hay más impacto social, familiar y profesional, o sea, el <i>Outplacement</i> impacta desde lo profesional, aumenta la autoestima, pero también permite que desde lo psicosocial se salga mucho más preparado y sin miedos; cambia la actitud, digámoslo de esa manera se impacta en las finanzas de una sociedad...quiero que entendamos algo, el empleo ayuda a disminuir la violencia; cuando tú ayudas a encontrar empleo a alguien, hay menos posibilidades de que esa persona piense en robar, hay menos posibilidades de que esos hijos piensen que hay que conseguir dinero como sea. Cuando hay empleo, ayudas al país a minimizar violencia; entonces hacer un <i>Outplacement</i> es no tirarle un problema al</p>		<p>menor tiempo a otra empresa</p>
--	---	--	------------------------------------

	país, es tirarle una solución al país creas marca		
Sujeto 3	A la empresa puede traer beneficios muy grandes, como el tema de marca empleadora, porque, ve que se preocupan por ti hasta después de que estás por fuera, porque me dieron ese servicio entonces a nivel de empresa, eso puede generar un impacto muy positivo en el tema reputacional para la organización; o sea, incluso desde el primer momento, cuando tú estás vinculando a la persona, pues, desde que lo estoy vinculando dentro de la parte de beneficios que le estoy ofreciendo	El efecto que trae la implementación de <i>Outplacement</i> para la empresa está dado desde el tema de marca empleadora o bien reputacional	Portafolio (2023) sobre la adopción de estrategias de <i>Outplacement</i> por parte de las compañías.
Sujeto 4	Para mí la más importante es la reputación, que el empleado que se retira, aunque queda en un duelo, siente que hubo un acompañamiento posterior, no pico y chao; sino venga, la empresa se preocupó por mí, por mi familia.	El efecto que trae la implementación del <i>Outplacement</i> bajo esta perspectiva, está enmarcado en la reputación que genera la empresa al hacer una salida del trabajador en la que se tiene en cuenta él mismo y el impacto que esta misma	Fernández Andión, (2022).

	Aparte de la plata, a ese acompañamiento entonces temas de marca, lo reputacional, pues la persona va a hablar bien, va a terminar hablando de que me sacaron de allá, pero me acompañaron para poder conseguir trabajo en otro lado	salida genera en las esferas de su vida	
Sujeto 5	Me asustan cuando se toman esas decisiones o grandes especialmente, me asustan más los que quedan que los que se van, porque con los que se quedan primero se tiene que tener especial cuidado en la conversación, en el trato, porque si no la gente se desconecta, se paraliza, se llena de miedo y el negocio se apaga y cuando el negocio se apaga se apaga la caja de registradora. Decimos acá...”	Se presenta una preocupación por las personas que quedan al interior de la empresa y el mensaje que se les entrega cuando se da la salida de un compañero de trabajo y no se hace el adecuado acompañamiento	Pizzuto (2021).
Sujeto 6	Bueno, yo creo que las empresas, lo primero, es un poco de paz laboral, porque cuando hay tanto revuelo en un momento de	Efectos como la tranquilidad, paz mental son algunos de los impactos que se pueden tener tras la implementación del <i>Outplacement</i> en	

	<p>transformación organizacional o en un retiro, el hecho de darle a esa persona ese trato digno creo que nos ayuda mucho para que la gente que quedan, queden tranquilos y sepan que la empresa es responsable. También el tema de responsabilidad social y marca empleadora. Creo que esas son los tres temas; compañía, marca y el impacto social que generamos, entregándole a la sociedad de una persona que no está saliendo así no más, sino que va de la mano de una compañía para dar el salto hasta el siguiente paso</p>	<p>la empresa; a su vez, el sentimiento de respeto y responsabilidad para con cada uno de los trabajadores que se encuentran en la organización</p>	
<p>Sujeto 7</p>	<p>Yo creo que es la sostenibilidad o la poca rotación de empleados cuando yo te entrego un candidato, que es justo para esa vacante que tiene y que tiene las habilidades técnicas y blandas, pues es un candidato que va a durar en el</p>	<p>En esta perspectiva se enfocan en el postulante a un nuevo cargo, el cual a través del <i>Outplacement</i> ha identificado y desarrollado sus habilidades técnicas y blandas permitiéndole ser más sostenible en el tiempo en el cargo</p>	<p>Fernández Andión, (2022).</p>

	tiempo, va a ser sostenible	para el cual es contratado en una compañía	
Sujeto 8	Sí, yo creo que, al redactar el perfil con la propuesta de valor, o sea, cuando yo acompaño a la gente decirle vamos a redactar tu propuesta de valor; o sea, ¿qué es lo que tú tienes para ofrecerle a una empresa?, ¿qué tal el jefe que tuvo?, ya eso es una ganancia	Se resalta el valor en tanto el candidato aprende a identificar cuál es su propuesta de valor que lo hace diferente para estar en el mundo competitivo	
Sujeto 9	Efectos, es que hay una mejor cultura organizacional y la gente se va amando la empresa toda la vida	El efecto que trae la implementación del <i>Outplacement</i> bajo esta perspectiva es tener una mejor cultura en la compañía e igualmente, el amor de por vida por la organización	Treviño Montemayor & Carrizales Velázquez (2015).
Sujeto 10	Muchos desde el clima laboral, el clima porque tú sientes cuando tienes implementado un programa de clima y asocias estos estos proyectos al bienestar de las personas, las personas ya están, están pensando de que están tranquilos en la empresa...”	El efecto que trae la implementación del <i>Outplacement</i> está en la incidencia sobre el clima laboral de la empresa en donde los trabajadores sienten tranquilidad	Pizzuto (2021).

<p>Sujeto 11</p>	<p>Bueno, yo siempre he pensado desde mi punto de vista y es una conclusión personal con el <i>Outplacement</i> y es un tema de Responsabilidad Social Empresarial, porque si yo hago un proceso transparente, la gente ve que la empresa le habló con honestidad, que le pagó lo que le correspondió, salió contenta; pues no voy a tener ni una familia disgustada, ni voy a tener detractores en la calle evitar un tema imagen de pronto, de reputación empresarial, es decir, negativa, porque si yo hago un proceso de <i>Outplacement</i> atropellado con lo que sucede hoy en las redes, etc. en muy poco tiempo, la reputación de la compañía puede verse seriamente afectada porque puedo tener x's páginas de todo tipo hablando mal de la compañía porque trabajó un proceso de pronto irrespetuoso a</p>	<p>El efecto que trae la implementación desde lo positivo esta enmarcado en la Responsabilidad Social Empresarial al ser honestos y transparentes durante el proceso de salida del trabajador de la empresa. En contraposición, si este proceso, no se hace de una manera transparente y atropellando al Ser Humano, imagen – reputación de la empresa se puede ver afectada en muy poco tiempo</p>	<p>Portafolio (2023) sobre la adopción de estrategias de <i>Outplacement</i> por parte de las compañías.</p>
-------------------------	---	---	--

	los colaboradores que retiró		
--	------------------------------	--	--

Fuente: Elaboración propia.

Objetivo específico 4: indagar que valoración hacen los trabajadores de los procesos de Outplacement (si es positivo, en qué sentido; si es negativo, en qué sentido)

Pregunta 2. Podrías describir ¿cuáles son los efectos que trae la implementación del *Outplacement* en las empresas?

Después de analizar las respuestas de los once profesionales expertos, se puede considerar que los efectos que trae la implementación del *Outplacement* en las empresas están enfocados en aspectos positivos, como la estabilidad, paz y tranquilidad mental para el trabajador al saber que está en una empresa en la que se puede sentir valorado y que en caso de salir, tendrá el acompañamiento de profesionales expertos; y, más allá de esto, es que se desarrollen las competencias técnicas y blandas, a la vez de lograr identificarlas y tener una propuesta de valor significativa comparable con el mercado laboral competitivo de la actualidad. De otro lado, la empresa comienza a ser un aspiracional dentro del gremio en donde los mejores querrán trabajar con estos.

En contraposición, si se atropella al trabajador en el proceso de *Outplacement*, se podría ver afectada la reputación y la marca de la compañía en poco tiempo, afectando la atracción de talento y otros elementos externos e internos de la empresa.

Como lo expresó Savia (2020), tal situación permite que estos aprendan a identificar sus potencialidades como seres humanos que son y que por esta sola condición están en constante aprendizaje y desarrollo; igualmente, posibilita que se mantengan en actualización constante de sus saberes, proyecciones, metas y que sean afines con el mercado laboral actual, posibilitando trabajadores más competitivos y quizás hasta preferidos por otras empresas, pero, que por fortuna estas los tienen.

Los mejores van a querer trabajar contigo, vas a ser una empresa donde la gente buena va a querer estar en esa empresa. Dos, le entregas al mercado mejores candidatos, porque cuando haces un Outplacement, la gente sale más preparada para entrevistas, salen más preparadas para saber dónde buscar, para presentarse

o hablar o tener un discurso en un proceso de selección; entonces, estás entregando un mejor candidato en el mercado... Como lo decía ahorita, hay más impacto social, familiar y profesional, o sea, el Outplacement impacta desde lo profesional, aumenta la autoestima, pero también permite que desde lo psicosocial se salga mucho más preparado y sin miedos; cambia la actitud, digámoslo de esa manera... Se impacta en las finanzas de una sociedad... Quiero que entendamos algo, el empleo ayuda a disminuir la violencia; cuando tú ayudas a encontrar empleo a alguien, hay menos posibilidades de que esa persona piense en robar, hay menos posibilidades de que esos hijos piensen que hay que conseguir dinero como sea. Cuando hay empleo, ayudas al país a minimizar violencia; entonces hacer un Outplacement es no tirarle un problema al país, es tirarle una solución al país creas marca.

Se puede resaltar la teoría de Fernández Andi6n (2022), comprendiendo que, cuando se termina el contrato para un trabajador, no solo este est1 involucrado, si no que el impacto se genera directamente sobre su familia y todo lo que lo rodea. Entonces, es menester contar con profesionales expertos que posibiliten a estas personas aprender a reconocer sus emociones, generar un autoconocimiento y entregar herramientas que permitan incorporarse en menor tiempo a otra empresa. O bien expresiones como:

A la empresa puede traer beneficios muy grandes, como el tema de marca empleadora, porque, ve que se preocupan por ti hasta despu6s de que est1s por fuera, porque me dieron ese servicio entonces a nivel de empresa. Eso puede generar un impacto muy positivo en el tema reputacional para la organizaci6n; incluso, desde el primer momento, cuando t1 est1s vinculando a la persona, pues, desde que lo estoy vinculando dentro de la parte de beneficios que le estoy ofreciendo.

Tabla 12. Relaci6n entre el objetivo espec1fico 5 y la pregunta 1

Resultados objetivo espec1fico 5: qu6 practicas son consideras desaconsejables en los procesos de Outplacement	Pregunta 1: Seg1n tu experiencia 1cu1les han sido esas pr1cticas no aconsejables en la implementaci6n del Outplacement?		
	Respuesta profesional experto	An1lisis	Referente Te6rico
Sujeto 1	B1sicamente, pues digamos que brindas	Se hace relevante aprender a poner	Pizzuto (2021) dotar a los equipos de RR.HH y a las

	<p>el servicio, pero ya cuando te vuelves muy muy cercana, entonces, es dónde se vuelve problema hay que saberlo manejar muy bien, o sea, hacerlo bien brindarle el servicio todo, pero sabiendo poner un límite</p>	<p>límites en el servicio ofrecido, es decir, ser empático y brindar confianza, pero, no ser tan cercano</p>	<p>personas que vayan a trabajar en el proceso, de protocolos, procedimientos, formación y herramientas de comunicación que les sirvan de base para encarar esta parte del ciclo de vida</p>
<p>Sujeto 2</p>	<p>Yo creo que en una frase genérica diría no volverlo cultura; o sea, que el <i>Outplacement</i> no se vuelva cultura es un error total; que se vuelva de roscas fatal, que lo vean como un costo o un gasto, es fatal... yo creería que eso debería estar dentro del presupuesto de mercadeo y mucha gente me dice, "No, eso es de Gestión Humana, no, no; mercadeo es el que cuida la marca. Mercadeo es el que hace publicidad y un mal un expleado habla mal de una empresa, está afectando la marca, está afectando el producto, está afectando la</p>	<p>Dentro de las practicas no aconsejables en la implementación del <i>Outplacement</i> es que este sea aplicado solo para recibir premios y acumularlos, pero, al interior de la empresa son unos cuantos los que reciben el beneficio por "rosca"</p>	<p>Pizzuto (2021) en este sentido, los Programas de Transición de Carrera les aportan seguridad, apoyo emocional, visión de mercado y herramientas concretas para conseguir su próximo objetivo profesional</p>

	<p>empleabilidad de esa marca. Entonces, yo creería que no ver el <i>Outplacement</i> como un tema cultural es un error, o sea, el <i>Outplacement</i> no se puede utilizar como moda. El <i>Outplacement</i> no es una metodología para utilizarla ahí por capricho, por rosca, porque es que Sergio me cae bien y Sergio dijo que daba eso, entonces, venga Sergio, ayúdenos con él; no a la empresa primero hay que madurarla y enseñarle que ustedes están enfocados en el Ser Humano, en la persona, en la esencia, no en una vitrina. Y aquí voy a decir algo que a veces duele, pero es verdad, hay empresas que pagan para recibir premios y dentro de esos premios que pagan muestran tres o cuatro casos de <i>Outplacement</i>, pero cuando uno va y conocer el fondo, no lo están haciendo con todos, no lo hacen con</p>		
--	---	--	--

	<p>todas las personas. Entonces, para mí lo no aconsejable es implementarlo sin conciencia póngase como tarea algo, que todo ser humano que entre a su organización se vaya siendo mejor; si usted como empresa se compromete a que todas las personas cada vez que se vayan deben irse mejor de como entraron, usted va a ser un buen empleador</p>		
Sujeto 3	“No, no, la verdad”	Sin dato.	Sin dato.
Sujeto 4	<p>A ver, por ejemplo, que la hoja de vida no conecte con lo que es la persona; ambos deben conversar que quien lo desarrolle no esté preparado desde su experiencia para implementarlo</p>	<p>Bajo esta perspectiva, es menester que la hoja de vida converse con lo que es el candidato e igualmente, que quien realice la implementación del <i>Outplacement</i> no carezca de experiencia</p>	<p>Según Guerra Zermeño (2021), desde el momento uno en el que una persona se encuentra desempleada y requiere orientación de profesionales expertos para que los acompañe en su proceso de autoconocimiento y autoevaluación, a la vez de encontrar habilidades, conocimientos y afinidad de sus experiencias previas con lo que el mercado laboral ofrece de manera que pueda reincorporarse al mundo organizacional</p>
Sujeto 5	<p>Que no haya claridad en la comunicación y que todo no esté</p>	<p>Se resalta la importancia de ser claros en la</p>	<p>Pizzuto (2021) sobre la incertidumbre.</p>

	totalmente en orden que no haya respeto por la por los que salen y por los que quedan	comunicación que se tiene con el que se va y el que se queda, a la vez de ser respetuosos en el lenguaje con todas las partes	
Sujeto 6	Hablar en las entrevistas de las historias que has hecho en otras empresas de manera negativa y empieza a hablar de lo que puedes hacer por esta nueva empresa	Se resalta la importancia de tener un lenguaje positivo enmarcado en el conocimiento de sí mismo y de las habilidades, competencias que se tiene para el cargo al que se esté postulando el candidato	Sastre Castillo (1995) sobre las etapas del proceso individual.
Sujeto 7	La parte que no aconsejaría, es el hablar demasiado, tenemos que aprender a tener una comunicación activa; no es extendernos demasiado, sino es poder dar una información acorde a lo que me están preguntando; que si ya la otra persona quiere saber un poco más, yo le pueda dar la opción de preguntar, pero no hablar demasiado, esto hace que el reclutador pierda la atención y que, en	Desde esta perspectiva el enfoque está en el candidato quien debe aprender a decir solo lo que le preguntan para evitar que el reclutador u otros en el contexto que se encuentren, pierda la atención	

	<p>general, todo el mundo pierda su atención; entonces creo que es la peor práctica que los candidatos tienen cuando se extienden en una pregunta</p>		
Sujeto 8	<p>No funcionan estandarizar, o sea, como que lo mismo para todo el mundo, eso no funciona, porque no es la misma expectativa, experiencia, aprendizajes de vida</p>	<p>No se aconseja desde esta visión, estandarizar los procesos de <i>Outplacement</i>, dado que los Seres Humanos con los que se trabajan tienen aprendizajes, expectativas y experiencias que pueden variar de uno a otro</p>	<p>Sastre Castillo (1995) sobre las etapas del proceso individual.</p>
Sujeto 9	<p>A la hora de hacer la implementación, pues a mí me gustaría que primero hicieran un <i>Outplacement</i>, no solamente pensarán en mandos medios y altos, sino que pensarán mucho en esas personas que son operativas porque es que las personas operativas son las que menos oportunidades tienen al momento de encontrar empleo</p>	<p>El <i>Outplacement</i> mirado como una forma de aplicar no solo a mandos medios y altos, sino a todos los cargos dentro de una empresa</p>	<p>Cruzado (2024) esa imagen que se va generando de los miembros de la empresa en tanto, la reconocen como un espacio propicio para el desarrollo y con sentimiento quizás de "sentido de pertenencia hacia ella en la cual, finalmente es responsabilidad de la Gestión Humana en las compañías ser partícipes de este proceso</p>
Sujeto 10	<p>Obligar, obligar a las personas porque la gente, aparte de que</p>	<p>Desde esta perspectiva, no se aconseja obligar a la</p>	<p>Pizzuto (2021).</p>

	está empezando a sentir, está viviendo ese momento	persona a acceder al proceso de <i>Outplacement</i> en tanto hay emociones por las que está atravesando y es un tema de respeto	
Sujeto 11	Amenazar, o sea, creo que el ser humano, bajo cualquier circunstancia, no le gusta sentirse amenazado, no le gusta porque se perdería el concepto de negociación, se perdería el concepto de transacción, que es lo que busca uno a la larga en un proceso de <i>Outplacement</i> en la noticia, pues, de pronto, por más que la haya pensado a veces lo toma por sorpresa... respeta ese proceso, deja que asimile la noticia, deja que haga las preguntas, pues el resultado al final va a ser exitoso, pero si llega presionando y es que no tenemos tiempo y tiene que tomar la decisión ya y tal y ni siquiera la persona ha digerido la noticia, qué va a decir al final la persona, se	Se resalta la importancia de ser respetuoso con el proceso de salida del trabajador de la empresa y en la implementación del <i>Outplacement</i> no aplicar estrategias que amenacen o hagan sentir atropellado o bien engañado al candidato	

	va a sentir muy presionada y dice no, pues entonces no, hagan lo que quieran y se pueden parar, no pueden votar ese proceso	
--	---	--

Fuente: Elaboración propia.

Objetivo específico 5: qué prácticas son consideradas desaconsejables en los procesos de Outplacement

Pregunta 1. Según tu experiencia, ¿cuáles han sido esas prácticas no aconsejables en la implementación del *Outplacement*?

Después de analizar las respuestas de los once profesionales expertos, se puede considerar que las prácticas no aconsejables fueron vistas desde el profesional experto que ha realizado las veces de empleador y de consultor, en la cual se obtuvieron visiones sobre en no volver la cultura del *Outplacement*, sino hacerlo por “rosca” o por obtener premios; dejando de lado la importancia del mismo en cuanto al desarrollo que el trabajador debe tener al interior de la empresa desde un componente integral y que mirándolo desde la responsabilidad social empresarial, se brinde a la sociedad profesionales cada vez más calificados de acuerdo con las exigencias del medio en que se encuentre.

También se hizo alusión a no amenazar a los trabajadores que en su proceso de etapa pre-pensional solicitan información y claridad con respecto a diferentes temas como indemnización y otro tipo de beneficios que puedan ser ofrecidos, sino que, por el contrario, este proceso sea netamente transparente y respetuoso, incluso genere un reconocimiento de las implicaciones que a nivel emocional esto significa para un ser humano.

Desde el punto de vista del consultor, es importante poner límites donde se tenga claramente empatía y se brinde confianza a quien se le presta el servicio, pero, sin tener demasiado acercamiento que permita entorpecer el proceso y a su vez, no estandarizar los procesos en tanto, los Seres Humanos son diferentes de acuerdo con sus experiencias,

aprendizajes, percepciones y todo aquello que los hace diferentes los unos de los otros. Es por esto que se enfatiza en premisas como las que se expresaron:

Creo que el ser humano, bajo cualquier circunstancia, no le gusta sentirse amenazado, no le gusta porque se perdería el concepto de negociación, se perdería el concepto de transacción, que es lo que busca uno a la larga en un proceso de Outplacement..., póngase como tarea algo, que todo ser humano que entre a su organización se vaya siendo mejor; si usted como empresa se compromete a que todas las personas cada vez que se vayan deben irse mejor de como entraron, usted va a ser un buen empleador... Y, finalmente, básicamente, pues digamos que brindas el servicio pero ya cuando te vuelves muy muy cercana, entonces, es dónde se vuelve problema...hay que saberlo manejar muy bien, o sea, hacerlo bien brindarle el servicio todo, pero sabiendo poner un límite... Enfocándonos en algunos teorías, como las que expresó Cruzado (2024), esa imagen que se va generando de los miembros de la empresa en tanto, la reconocen como un espacio propicio para el desarrollo y con sentimiento quizás de sentido de pertenencia hacia ella en la cual, finalmente es responsabilidad de la Gestión Humana en las compañías ser partícipes de este proceso.

Por otra parte,

básicamente, pues digamos que brindas el servicio, pero ya cuando te vuelves muy muy cercana, entonces, es donde se vuelve problema y hay que saberlo manejar muy bien, o sea, hacerlo bien brindarle el servicio todo, pero sabiendo poner un límite.

[...]

Finalmente, a la hora de hacer la implementación, pues a mí me gustaría que primero hicieran un Outplacement, no solamente pensarán en mandos medios y altos, sino que pensarán mucho en esas personas que son operativas porque es que las personas operativas son las que menos oportunidades tienen.

CONCLUSIONES

Conclusiones del objetivo específico 1

A la hora de detenerse a pensar en las causas, es menester comprenderlo desde las perspectivas de los once profesionales expertos que participaron en esta investigación, quienes ejercen como trabajadores de los procesos de gestión humana y desde la consultoría, enfatizando en temas como las crisis económicas del país, temas de recorte de personal y reestructuración bajo la premisa de *Downsizing*, enmarcado netamente en un tópico de reingeniería y dejando este como un aspecto que se tiene que cuidar: “*La caja menor porque, si no la empresa tiende a desaparecer del mercado*”.

También se tiene la percepción de que es necesario incluirla en los programas de bienestar laboral de las organizaciones con miras a mantener, desde la contratación, durante y en la fase de salida, una visión humana, con enfoque de responsabilidad social empresarial, en la que se entregue a la sociedad una persona con mayores habilidades y competencias que las que tenía antes de ingresar a la compañía.

Ahora bien, el proceso de *Outplacement* es aplicado a niveles tácticos y estratégicos en tanto se considera que, en algún momento, traerá a nuevos clientes y contactos que posibiliten mantener la estrategia. Sin embargo, algunas pocas han considerado relevante desde una mirada de ser humano ampliar el espectro a todos los trabajadores de una compañía, quienes tienen familia y un desarrollo integral que conservar a largo plazo.

Conclusiones del objetivo específico 2

De manera general, todos los profesionales coincidieron en que primero es necesario tener un enfoque humano a las etapas de búsqueda de trabajo, estando en él y cuando está en la etapa pre-pensional o bien en el proceso de salida a causa de recortes de personal o afines, de manera que siempre tenga un constante desarrollo y se minimice el impacto de los estados emocionales. Por lo tanto, es menester contar con profesionales expertos que, desde su experiencia, puedan acompañar y ser el soporte, a la vez de enseñar estrategias que permitan

no solo organizar de una forma más apropiada la hoja de vida, sino el tramitar las emociones, manejar un *networking*, entre otros.

Desde otras visiones también se valora la honestidad con la que se afrontan cada uno de los momentos en los que se puede implementar el *Outplacement* y mayormente si se está en un momento de negociación para una etapa pre-pensional. Finalmente, que el ser humano aprenda a identificar en qué cuadrante del dinero quiere estar, y desde allí realizar el acompañamiento por parte del profesional experto.

Conclusiones del objetivo específico 3

En relación con este objetivo, es necesario contar en las empresas con profesionales expertos que hayan tenido una trayectoria significativa a la hora de hacer entrevistas, incluso presentando candidatos a una junta directiva, porque le permite tener una mirada desde la visión de empleador donde puede brindar aportes desde una mirada estratégica de las situaciones que se presentan, a su vez, contar con competencias blandas y técnicas que posibiliten tener empatía y estrategias para enseñar a la persona de acuerdo con la etapa del *Outplacement* en que se encuentre contribuyendo a este desde la minimización del impacto que es natural sentir en cualquiera de los tres hitos por los que pasa un Ser Humano en su vida y que pueda aprender que las "derrotas son ganancias en algunas ocasiones y se debe aprender y aprehender a tramitar la salida de ellas.

Además, se resalta que los procesos de *Outplacement* son de carácter individual y con objetivos claros; en tanto cada Ser Humano tiene una perspectiva de vida cargada por experiencias y aprendizajes previos que lo hacen único y diferente a los demás.

Conclusiones del objetivo específico 4

Como se ha dicho en otros momentos, hay 3 hitos en la implementación del *Outplacement*, y en los cuales los trabajadores valoran la organización en tanto que perciben que sus empleadores se preocupan por ellos y su trabajo, y no desde una perspectiva matricial en la que se enfoca en el *recurso humano*. En este mismo sentido, el clima y la cultura de la empresa se ve favorecida por el sentimiento de valía que todos aprecian de cada uno de los

miembros de la organización y donde se reconoce la propuesta de valor que cada uno tiene a partir del conocimiento que este ha desarrollado como resultado de los acompañamientos recibidos por los profesionales expertos, donde comienzan a identificar sus habilidades y competencias.

En contraposición, agradecen el hecho de que ante situaciones de etapas prepensionales no sean atropellados y haya total honestidad, a la vez de ser conscientes del impacto que esto genera desde la emocionalidad en las diferentes esferas de la vida (familiar, social, otros), brindándoles el tiempo necesario para que asimilen su nuevo momento y más allá que se acompañen en ese descubrir a sí mismos y que hay un mundo más allá lleno de vida que los espera fuera del mundo de las organizaciones.

Conclusiones del objetivo específico 5

En este último objetivo se aclara que, si bien el proceso de *Outplacement* es brindado por algunas empresas dentro de su proceso de bienestar laboral, también se dan casos en los que es aplicado para cargos de niveles medios y altos, dejando de lado todo el personal de la compañía. Bajo la mirada de algunos, se considera relevante que sea aplicable para todos como un tema de responsabilidad social empresarial y no como ocurre en algunos casos de empresas fanáticas a los premios, donde solo unos cuantos tienen acceso a estos.

De otro lado, este es un proceso donde es significativo que el ser humano quiera acceder desde su propia voluntad, dado que de esto depende su éxito, en tanto son sesiones y etapas de acompañamiento por las que atraviesan.

En general, se concluye que el *Outplacement* es un proceso que, en primera instancia, debe ser asumido de manera voluntaria por quien lo va a recibir, independiente de si se encuentra en un proceso de búsqueda laboral, está trabajando en una empresa, se están desarrollando sus potencialidades o acompañándolo en la preparación a la etapa de salida por la pensión. Independiente sea el caso, siempre debe ser acompañado por profesionales expertos que cuenten con experiencia y formación para realizar un apoyo que genere y facilite la movilización de las emociones por las que pasa el ser humano cuando cruza estos momentos que son naturales en la vida del hombre en el mundo del trabajo.

Igualmente, cuando en las organizaciones se accede a los despidos masivos, es significativo no solo realizar una indemnización, sino también acompañar a los trabajadores para que comiencen a ser conscientes de su autoimagen, autoconcepto, autoestima y del significado que tiene para ellos la salida de la empresa frente a su familia y el entorno en el que se mueve.

Además, este acompañamiento también se debe realizar en tanto la empresa pretenda tener un enfoque basado en el respeto, la gratitud, honestidad, responsabilidad y ética hacia los trabajadores que por corto, mediano o largo tiempo prestaron sus servicios. Así mismo, se reconoce la importancia de ser respetuosos, honestos, transparentes, con lenguaje claro y positivo y hacer un proceso individualizado de acuerdo con las necesidades de cada ser humano que accede al proceso, en tanto que todos tienen vivencias, aprendizajes, conocimientos que los hacen únicos y los dotan de perspectivas diferentes para asumir este proceso y para avanzar en este. De otro lado aprender a poner límites en momentos donde sea necesario sin dejar la empatía y la confianza que se merece el ser humano por el solo hecho de serlo.

Por otra parte, es menester reconocer la dignificación del ser humano y, con esto, llevarlo a que aprenda a identificar su propuesta de valor vs. lo que otras personas tienen en el mundo de las organizaciones, bajo la premisa de adaptarse a las exigencias de un medio actual que es cambiante y que rige bajo una mirada de darwinismo.

Finalmente, reconocer que cuando se hace un proceso de *Outplacement* no es solo ayudar en la búsqueda de empleo, sino también llevar a que el trabajador identifique en qué cuadrante del dinero se visualiza y quiere estar, a la vez, de reconocer que todos somos vulnerables y estamos expuestos a cualquiera de estos hitos.

REFERENCIAS

- Acevedo Uribe, J. F. & López Gallego, F. (2000). *Adelgazamiento organizacional*. Editorial Universidad Pontificia Bolivariana.
- Alomar Kurz, E. (2004). *El treball dels joves amb retard mental en entorns normalitzats anàlisi d'una realitat de treball amb suport*. [Tesis doctoral Universidad Ramon Llull]. Repositorio Institucional. <https://www.tdx.cat/handle/10803/9238#page=1>
- Arias Dominguez, A. (2005). The *Outplacement* as a Resource against Qualified Unemployment. *Anuario de La Facultad de Derecho Universidad de Extremadura (AFDUE)*, 23. <https://heinonline.org/HOL/Page?handle=hein.journals/afdue23&id=263&div=17&collection=journals>
- Bader Arslan, H. (2005). Where Can Outplacement Be Placed? Offering a Broader Role to Assistance: A Theoretical Approach. *Business perspectives*.3(3), 137-146
- Barattucci, M., Cafagna, D., Bocciolesi, E., & Frascchetti, V. (2018). Active Training Techniques for *Outplacement*: does Group Training Improve Placement? *Encyclopaideia*, 22(51), 1-10. <https://doi.org/10.6092/issn.1825-8670/8422>
- Benito, C. (1981). El empleo de directivos. El *Outplacement*. *Alta Dirección*, (97), 231-240
- Bernard, P., Renard, V., Merla, C., & Carlier, E. (2002). L'*Outplacement* et autres mesures relatives aux travailleurs âgés
- Bilbao, D. (2020, abril 27). Guía práctica para la reubicación laboral cuando hacer recortes es inevitable. *Forbes Colombia*. <https://forbes.co/2020/04/27/capital-humano/guia-practica-para-la-reubicacion-laboral-cuando-hacer-recortes-es-inevitable>
- Business Dictionary (2015). *Diccionario de negocios*. <http://www.businessdictionary.com/definition/Outplacement.html>
- Busetto, L., Wick, W., & Gumbinger, C. (2020). How to use and assess qualitative research methods. *Neurological Research and practice*, 2(14).1-10. <https://doi.org/10.1186/s42466-020-00059-z>
- Calderón Ferrey, M. M. (2013). ¿El trabajo dignifica al hombre o la persona humana dignifica al trabajo? *Trama, Revista De Ciencias Sociales Y Humanidades*, 3(1). <https://revistas.tec.ac.cr/index.php/trama/article/view/1082>

- Castro Belmonte, M., & Vilám Suñé, M. (2014). Los planes de transición al trabajo: una opción formativa inclusiva para personas con discapacidad. *Revista Española de Orientación y Pedagogía*, (2), 24-39. <https://www.redalyc.org/pdf/3382/338232663003.pdf>
- Cortes, N. (2021). *La estrategia del Downsizing empresarial*. <https://www.geovictoria.com/es/la-estrategia-del-Downsizing-empresarial/>
- Cowden, P. (1992). *Outplacement services assessment*. *HR Magazine* (37) 9, 69-70
- Cruzado, M. (2024, junio 24). *El programa de transición de carrera o cómo contribuir de manera responsable al proceso de desvinculación*. Observatorio de RRHH. <https://www.observatoriorh.com/personas-y-empresas/el-programa-de-transicion-de-carrera-o-como-contribuir-de-manera-responsable-al-proceso-de-desvinculacion.html>
- Decreto 2663 de 1950. [Presidencia de Colombia]. Código Sustantivo del Trabajo. 05 de agosto de 1950. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=199983
- Doherty, N. (1998). The role of *Outplacement* in redundancy management. *Personnel Review*, 27(4), 343-353. <https://doi.org/10.1108/00483489810213919>
- Eby, L. T., & Buch, K. (1994). The effect of job search method, sex, activity level, and emotional acceptance on new job characteristics: Implications for counseling unemployed professionals. *Journal of Employment Counseling*, 31(2), 69-82. <https://doi.org/10.1002/j.2161-1920.1994.tb00416.x>
- Egido Gálvez, I., Cerrillo, R., & Camina Duránte, M. A. (2009). La inclusión social y laboral de las personas con discapacidad intelectual mediante los programas de empleo con apoyo.: un reto para la orientación. *Revista española de orientación y psicopedagogía*, 20(2), 135-146.
- Escudero, A., Serrano, N., Alonso, M., Miñambres, M. D., Modroño, A. P., & de la Puente, R. (2014). *Análisis de la inserción laboral de personas con discapacidad intelectual. La experiencia de la Universidad de Valladolid*. http://riberdis.cedid.es/bitstream/handle/11181/4051/An%c3%a1lisis_de_la_inse

rci% c3% b3n_laboral_de_personas_con_discapacidad_intelectual.pdf?sequence=1&rd=00316094819273

- Fernández Andi3n, P. (2022). Los programas de transici3n laboral: un beneficio con triple impacto. *Hacer Empresa*, 122, 86–87.
- Flavia, R. (2006). Programas de desvinculaci3n asistida por la empresa. *Invenio* 9(17), 119-132. <https://www.redalyc.org/pdf/877/87791709.pdf>
- Fl3rez, V. (1993). Outplcement: una soluci3n humana ante el despido. *Capital Humano*. (54)38-42.
- Gowan, M. A., & Gatewood, R. D. (1997). A model of response to the stress of involuntary job loss. *Human Resource Management Review*, 7(3), 277-297. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(97\)90009-7](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(97)90009-7)
- Greenhalgh, L., Lawrence, A. T., & Sutton, R. I. (1988). Determinants of work force reduction strategies in declining organizations. *Academy of Management Review*, 13(2), 241-254. <https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306878>
- Guild, W. L. (2002). Relative importance of stakeholders: Analysing speech acts in a layoff. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(7), 837-852. <https://doi.org/10.1002/job.170>
- Henkoff, R. (1994). Getting beyond *Downsizing*. *Fortune*, 129(1), 58.
- Henr3quez, S. (2015). El t3rmino *Outplacement* en una nueva faceta profesional de las multinacionales extranjeras en Espa3a. *Revista de lenguas para fines espec3ficos*. https://accedacris.ulpgc.es/bitstream/10553/4316/1/0233536_00001_0007.pdf
- Hern3ndez Sampieri, R., Fern3ndez Collado, C. & Baptista Lucio, M. del P. (2014). *Metodolog3a de la investigaci3n* (6ta ed.). Mc Graw Hill.
- Jim3nez Jim3nez, C & S3nchez Laguna, J.L. (2005). An3lisis del *Downsizing* (reducci3n de plantilla) como fen3meno psicosocial. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(3), 181-206. <https://www.redalyc.org/pdf/2313/231317624001.pdf>
- Kinicki, A. J., Prussia, G. E., & McKee-Ryan, F. M. (2000). A panel study of coping with involuntary job loss. *Academy of Management Journal*, 43(1), 90-100. <https://doi.org/10.5465/1556388>

- Leana, C. R., & Ivancevich, J. M. (1987). Involuntary job loss: Institutional interventions and a research agenda. *Academy of Management Review*, 12(2), 301-312.
<https://doi.org/10.5465/amr.1987.4307847>
- López-Mena, L. (1997). La desvinculación asistida, (*Outplacement*) y la continuidad en el empleo. *Revista de Psicología de la Universidad de Chile*, 6, 49-67.
- Martin Rivera, L. (2008). *El despido objetivo por necesidades de la empresa*. Editorial REUS.
- Melgar Bayardo, J., Matías R., F & De La Cabada, M.L. (2010). Efectos del *Downsizing* en la satisfacción laboral y el compromiso de los supervisores de producción: caso de la industria maquiladora de ciudad Juárez, Chihuahua, México. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 5(1), 1139-1153.
https://gala.gre.ac.uk/id/eprint/9788/1/GCBF2010_issn-1941-9589-v5-n1-2010.pdf#page=1159.
- Melgar Bayardo, J. (2011). Efectos del *Downsizing* en la satisfacción laboral y el compromiso de los supervisores de la producción: caso de la industria maquiladora de Ciudad Juárez, Chihuahua, México. [Tesis doctoral Universidad de Granada]. Repositorio Institucional.
<https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/15732/19806814.pdf>
- Merino Álvaro, A. (2017). *Outplacement: una vía alternativa al despido convencional*. Universidad de Valladolid.
<https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/26379/TFG-L1744.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Mompó Gómez, R. (2009). *Outplacement*. *Bit*. (175), 63-64.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3030434>
- Molina Navarrete, C. (2018 verano). Los servicios de colocación, contenido esencial del nuevo derecho social fundamental del empleo: claves para su garantía constitucional efectiva. *La reforma social de la constitución española*, 129. 136-143.
<https://voluntariadodearagon.org/wp-content/uploads/2024/05/Revista-Tiempo-de-Paz-129-La-Reforma-Social-de-la-Constitucion-Espanola-1.pdf#page=137>
- Moulaert, T. & Conter, B. (2010). La incitación al *Outplacement*, versión belga del principio de “envejecimiento activo”. *Las políticas sociales en Europa*, 27(1), 27-39.

<https://shs.cairn.info/revista-las-politicas-sociales-en-europa-2010-1-page-27?lang=es>.

- Muñoz, P.A. (1992). Agencias de recolocación para ejecutivos en paro. *Dinero* (455), 102-105
- Myklebust, J. O. (2010). Evaluación de la inclusión en Bachillerato y sus efectos: experiencias sobre la Investigación Longitudinal Noruega. *Revista de Educación Inclusiva*, 3(1), 11-31.
- Nieto Pacheco, A. J., & Carriel Sevillano, R. P. (2022). El *Downsizing* como estrategia para la reorganización empresarial: ¿es factible en la era postpandemia COVID-19? *Alfa Publicaciones*, 4(1.1), 372–381. <https://doi.org/10.33262/ap.v4i1.1.165>
- Oquendo Puerta, S.R. & Bermúdez Restrepo, H. L. (2023). *Paradojas del reconocimiento en la evaluación del desempeño: Una investigación sobre el valor asignado al ser humano en la gestión del trabajo*. Fondo Editorial FCSH. https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/33844/1/OquendoSergio_2023_ParadojasReconocimientoEvaluacion.pdf
- Orejuela, J. (s. f.). Guía práctica investigar sin angustia. [Diapositivas de PowerPoint]. <https://es.scribd.com/presentation/469358115/Guia-practica-Investigar-sin-angustia-Johny-Orejuela-Revisado-en-plantilla-CC-1>
- Pallisera, M., Vilà Suñé, M., & Fullana Noell, J. (2012). La inclusión laboral de personas con trastorno mental grave mediante Empleo con Apoyo: elementos clave a partir de los professionals. *Trabajo Social y Salud*, (71), 17-30. <https://dugidoc.udg.edu/bitstream/handle/10256/9628/018402.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pérez, M. V., De León, C., Olivares, M. A., & Arias, V. (2005). La orientación profesional en educación secundaria en el proceso de transición escuela-trabajo en la ciudad de Córdoba. In *IV Congreso de Formación para el Trabajo: nuevos escenarios de trabajo y nuevos retos en la formación*, Zaragoza (pp. 9-11).
- Pereira Briceño, D.J. & De los Ríos Parra, D.E. (2017). *Outplacement* como herramienta estratégica para reducir momentos de incertidumbre en organizaciones: una perspectiva reflexiva y atemporal. *FACE: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 17(2), 55-67.


- Piñero Martin, M.L., Esteban Rivera, E.R., Vanga Arvelo, M. G. & Rivera machado, M. E. (2022). Hacia una reconceptualización de la investigación cualitativa. *Revista de Filosofía* 39(2).524-536. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.7312693>
- Pizzuto, M. (2021). Cómo humanizar el proceso de salida y convertirlo en una oportunidad. *Capital Humano*, 365, 99–101
- Portafolio. (2018, junio 1). *Retos laborales: el secreto está en anticipar los cambios*. Portafolio. <https://www.portafolio.co/negocios/retos-laborales-el-secreto-esta-en-anticipar-los-cambios-517708>
- Portafolio (2023, mayo 29). *Qué es el Outplacement y qué beneficio tiene para las empresas*. Portafolio. <https://www.portafolio.co/economia/empleo/que-es-el-Outplacement-y-que-beneficio-tiene-para-las-empresas-583563>
- Porret Gelabert, M. (2010). *Gestión de personas. Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones* (4ta ed). ESIC.
- Quintana Aranda, A., Guillén Ramírez, M.L., González González, J.A., & Cuevas - Contreras, T. (2012). Estrategias del *Downsizing* en las maquiladoras de Ciudad Juárez, Chihuahua, México. *European Scientific Journal* 8(27),44-58.
- Radicado 169648 de 2015. [Ministerio de Trabajo]. Laboral Individual - Despidos colectivos. 28 de octubre de 2015. <https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/48305/Radicado+N+169648-206654.pdf/728b2628-b2af-15c7-6427-580638e17ca7?version=1.0>
- Rivas, A. M., (2006). El empleo o la vida: Perder el empleo para conservar la vida o renunciar a la vida para conservar el empleo ¿de qué conciliación hablamos? *AIBR. Revista de Antropología Iberoamericana*, 1(3), 361-368. <https://www.redalyc.org/pdf/623/62310302.pdf>
- Robbins, S., Decenzo, D., & Coulter, M. (2002). *Fundamentos de administración. Conceptos esenciales y fundamentales*. (3a. ed.). Pearson Educacion.
- Robinson, R.S. (2014). Purposive Sampling. En: Michalos, A.C. (eds) *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research*. Springer, Dordrecht. https://doi.org/10.1007/978-94-007-0753-5_2337

- Rubio Gil, Á. (2004). Despido y reinserción asistida: *Outplacement*. Teoría y práctica. *Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF*, (253), 157–208. <https://doi.org/10.51302/rtss.2004.8785>
- Sastre Castillo, M. Á. (1995). *Outplacement*. Una aproximación a su realidad teórica. *Cuadernos de relaciones laborales*, 6, 185-199.
- Sáez Lara, C. (2010.). Espacio y funciones de las empresas de recolocación. *Temas Laborales. Revista andaluza de trabajo y bienestr social*. (107).337-373
- Savia. (2020, agosto 20). *Outplacement: Qué es y cómo puede ayudarnos en el periodo de transición y reinversión laboral*. <https://www.generacionsavia.org/think-tank/actualidad/Outplacement-que-es-y-como-puede-ayudarnos-en-el-periodo-de-transicion-y-reinvencion-laboral>
- Sweet, D. H. (1989). A manager guide to conducting terminations. Lexinton Books
- Swinburne, P. (1981). The psychological impact of unemployment on managers and professional staff. *Journal of occupational psychology*, 54(1), 47-64. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1981.tb00043.x>
- Treviño Montemayor, J. G., & Carrizales Velázquez, G. A. (2014). *Outplacement: análisis de efectividad como estrategia de reinserción laboral*. *Vinculatégica*, (1), 1537-1559. <http://eprints.uanl.mx/15364/1/1537-1559%20OUTPLACEMENT%20ANALISIS%20DE%20EFECTIVIDAD%20JG%20TM.pdf>
- Uria Benito, F.C. (1987). El outplacement individual en la práctica. *AEDIPE*. junio, pp. 34-40.
- Uria Benito, F C. (1995). El *Outplacement*. El Éxito en la búsqueda de un nuevo empleo. Pirámide.
- Vergara, D. (2012). Reseña de “Perspectivas del trabajo en México” de Alfonso Bouzas Ortiz. *Problemas Del Desarrollo. Revista Latinoamericana de Economía*, 43(169), 166–168. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=11823064009_
- Vergara-Schmalbach, J. C., Morelos Gómez, J., & Fontalvo Herrera, T. J. (2013). ¿Es la reingeniería una moda administrativa? *Revista Virtual Universidad Católica Del Norte*, 3(40), 216–225. Recuperado a partir de <http://34.231.144.216/index.php/RevistaUCN/article/view/457>

- Vilà, M., Pallisera, M., & Fullana, J. (2007). Work integration of people with disabilities in the regular labour market: What can we do to improve these processes? *Journal of Intellectual and Developmental Disability*, 32(1), 10-18. <https://doi.org/10.1080/13668250701196807>
- Waraich, S. B., & Bhardwaj, G. (2003). Workforce Reduction and the Need for *Outplacement* Services. *Management and Labour Studies*, 28(2), 141-152. <https://doi.org/10.1177/0258042X0302800203>
- Wilson, S. M., Larson, J. H., & Stone, K. L. (1993). Stress among job insecure workers and their spouses. *Family Relations*, 74-80. <https://doi.org/10.2307/584925>
- Yucra Bejarano, E. J. (2016). Análisis del *Outplacement* y la Responsabilidad Social Empresarial en la ciudad de Sucre - Bolivia. *Revista Investigación y Negocios* 9(14), 60-69. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2521-27372016000200003&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Zagat, H. (1985). *Outplacement* and severance pay practiques. *Personnel*. (9),13-21.

ANEXOS

1. Las grabaciones de (5) entrevistas para la investigación, se encuentran almacenadas en el siguiente repositorio de la Universidad EAFIT. Se requiere la solicitud de permiso para el manejo de datos y confidencialidad, ya que los entrevistados no autorizan la distribución pública de estas entrevistas.
 - a. Clic para acceder: [Entrevista investigación Outplacement-20250502_134707-Grabación de la reunión.mp4](#)
 - b. Clic para acceder: [Entrevista Investigación Outplacement-20250508_191759-Grabación de la reunión.mp4](#)
2. Consentimiento informado diligenciado por los entrevistados:



Investigadora responsable: Sandra Milena González Londoño
Institución: Universidad EAFIT
Contacto: 3188754200

DECLARACIÓN DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo _____, de _____ años de edad y con DNI n° _____

Manifiesto que he leído y entendido el motivo de la investigación y la información que brindaré para esta. Igualmente, he realizado las preguntas que me surgieron sobre el proyecto y he recibido información suficiente sobre el mismo.

Reconozco que participaré de una entrevista de manera individual de aproximadamente 35 minutos que será grabada con mi autorización y transcrita para el análisis posterior; la entrevista se realizará de forma virtual en un horario acordado como parte de este estudio de carácter cualitativo que busque comprender cómo llevan a cabo el proceso de transición de carrera u oficio (Outplacement) en grandes empresas Antioqueñas que tengan formalizadas prácticas de Outplacement.

Comprendo que mi participación es totalmente voluntaria, que puedo retirarme del estudio cuando quiera sin tener que dar explicaciones y sin que esto repercuta en mí. No se anticipan riesgos mayores, aunque es posible que algunas preguntas me resulten sensibles. Se espera que este estudio contribuya a comprender las buenas prácticas e lecciones aprendidas en esos procesos de implementación.

Presto libremente mi conformidad para participar en el Proyecto de Investigación titulado "Outplacement".

He sido también informado/a de que mis datos personales serán protegidos, las grabaciones serán almacenadas de forma segura y sólo serán accesibles a la investigadora y su Director de trabajo de grado.

Finalmente, los datos serán protegidos de acuerdo con la Ley 1581 de 2012 sobre protección de datos personales.

Tomando ello en consideración, OTORGÓ mi CONSENTIMIENTO para cubrir los objetivos especificados en el proyecto.

Nombre del participante:

Firma:

Fecha:

Firma de la investigadora: