

**Universidad Internacional de La Rioja
Máster Universitario en Dirección y Gestión
de Recursos Humanos**

**Desarrollo de un programa de outplacement /reinser-
ción laboral como servicio social a los desempleados**

Trabajo fin de máster presentado por:
Titulación:

Director/a:

Ciudad

27 de Octubre 2017

Eugenia Alejandra Medina Torregrosa
Master Universitario Dirección y
Gestión de Recursos Humanos
Jesús Marti Farinos

Quito, Ecuador

ÍNDICE

Índice	2
Resumen	3
Summary	4
Introducción	5
Justificación y problema	6
Objetivos generales y específicos	6
Variables: dependientes e independientes	7
1 Análisis socio económico del desempleo en el Ecuador	8
1.1 Como contener los efectos de la desvinculación y generar oportunidades	9
1.2 Efectos emocionales del desempleo	11
2 Concepto e importancia del outplacement	12
2.1 Beneficios del outplacement para el empleado	13
2.2 Beneficios del outplacement para la familia y la sociedad	13
3 Pilares del proceso de outplacement	14
3.1 Sensibilización al cambio	15
3.2 Observación y escucha	15
3.3 Entrevista por competencias	17
3.3.1 Tipos de entrevista a las que puede acudir	19
3.3.1.1 Según el número de participantes	20
3.3.1.2 Según el procedimiento	21
3.3.1.3 Según el modo (o el canal)	22
3.3.1.4 Otros tipos de entrevista	23
3.3.2 Técnicas para presentarse efectivamente en una entrevista	24
3.3.3 Preguntas más frecuentes	26
3.3.3.1 Preguntas por competencias	27
3.4 Feedback y plan de acción	30
3.4.1 Taller de potenciación profesional	32
3.4.1.1 Identificar el nuevo objetivo profesional	33
3.4.1.2 Interpretar la realidad del mercado laboral	33
3.4.1.3 Comprensión respecto a qué buscan las empresas	36
3.4.1.4 Competencias valoradas en las organizaciones	38
3.4.1.5 Rediseño de la imagen profesional	38
3.4.1.6 Promoción profesional en redes	42
Conclusiones finales	44
Bibliografía	49

Resumen

El siguiente TFM responde a una necesidad puntual de proporcionar una herramienta práctica a personas que por cualquier motivo hayan sido desvinculadas de sus puestos de trabajo.

La pérdida de la fuente de ingresos, misma que proporciona la satisfacción de necesidades, puede ser uno de los estados más frustrantes del individuo y lamentablemente en el Ecuador, el sistema social no contempla ningún mecanismo de apoyo para dichas personas.

El programa de outplacement o desvinculación asistida con un enfoque social que he diseñado, puede representar un importante complemento para empresas públicas y privadas o puede ser un soporte al sistema social actual.

A través del diseño de este programa y la implementación de las sugerencias del mismo, pueden disminuir drásticamente la curva de impacto y la frustración que genera el desempleo.

La metodología a utilizarse es teórica y práctica, a través de talleres de potenciación de habilidades y destrezas a la hora de elaborar una hoja de vida y presentarse a una entrevista, así mismo los talleres tienen un enfoque de sensibilización al cambio y adaptación a las nuevas propuestas de mercado.

Al final del programa se podrán observar resultados altamente motivadores y retadores para quienes lo reciban, pues obtendrán un poderoso instrumento para la gestión de su talento.

Palabras clave:

Herramienta. Frustración, desvinculación, impacto, potenciación, habilidades, sensibilización, adaptación, cambio, talento, outplacement.

Summary

The next TFM answers a punctual necessity of providing a useful tool for people that for any reason have been dissociated from their work place.

The loss of the source of income, same that provides the satisfaction of necessities, can be one of the most frustrating states for an individual and unfortunately in Ecuador the social system does not contemplate any support mechanism for those people.

The outplacement program or assisted dissociation with a social focus that I designed can represent an important complement for public and private companies or it can be a support for the current social system.

Throughout this program's design, one can understand how the implementation of these suggestions can drastically decrease the curve of impact and frustration that unemployment generate.

The methodology that will be used is theoretically applicable through potentiation of abilities and proficiency workshops to elaborate a resume and interview presentations. The workshops have a focus on sensitization to change and adaptability to new demands of the market.

At the end of the program highly motivated observations can be made. They will be challenging for whoever receives it, since a powerful tool will be obtained for talent development.

Key words:

Tool, frustration, dissociation, impact, potentiation, abilities, sensitization, adaptation, change, talent, outplacement.

Introducción

Justificación y problema

El acelerado cambio dentro de las empresas, la globalización, y la presión constante de los accionistas por alcanzar mejores resultados, han forzado a las organizaciones a hacer reestructuraciones constantes en las organizaciones que con la consecuente reducción de personal que esto produce.

Si el proceso de desvinculación no es manejado de forma apropiada, el efecto puede ser devastador. A través de mi experiencia en Talento humano, he podido observar el impacto que puede tener una organización en el desarrollo o no, de un ser humano dentro de ella.

Las decisiones que se toman al interior de la organización, pueden marcar de forma profunda en términos positivos o negativos la autoestima de una persona; si las decisiones están enfocadas en su crecimiento y desarrollo, generan autoconfianza e instan a potenciar sus habilidades y destrezas; por el contrario, cuando las decisiones lo ubican fuera de la estructura, sin importar la razón, la huella que imprimen puede lacerar inclusive su dignidad y auto concepto.

La experiencia del despido puede resultar traumática por las consecuencias económicas, laborales, familiares y sentimentales que tienen sobre el trabajador.

Por otro lado, para la empresa, el despido de un empleado es una situación habitual y hasta cierto punto estereotipado.

El outplacement es una herramienta que procura que esta experiencia sea lo menos dramática posible; trata de facilitar que el empleado desvinculado cuente con un asesoramiento dirigido por profesionales capacitados, que ayudan al empleado desvinculado a confrontar su situación con optimismo, potenciar sus capacidades, sus objetivos, entender las necesidades del mercado laboral al que le tocará volver a insertarse y por tanto a rediseñar su perfil y su vida.

En virtud de lo expuesto, se hace necesario un programa que permita contener la sensación de pérdida y orientar las emociones hacia un enfoque de aceptación al cambio y búsqueda de nuevos retos, en otras palabras, es una invitación a salir de su zona de confort e invitarlo a descubrir nuevos horizontes profesionales.

Es importante recordar, que el outplacement implica un consumo de recursos para la empresa, normalmente, se contrata una Firma consultora externa para que realice este trabajo, misma que no solamente beneficia al empleado desvinculado, sino también a la empresa.

El outplacement ayuda notablemente en el manejo del conflicto que producen las salidas intempestivas, mejora el clima laboral y permite mantener la buena imagen y reputación de la empresa; así

también permite mantener una relación asertiva con el empleado incluso después de su salida, lo cual siempre será positivo considerando que éste seguirá en contacto con antiguos compañeros, clientes o proveedores y el trato que la empresa le dé al salir marcará un precedente para los demás.

A pesar de lo expuesto, son muy pocas las empresas que asumen este servicio de outplacement como parte de los gastos de desvinculación de su gente por el costo que representa en algunos casos o porque no pueden acceder al mismo a pesar de reconocer la importancia y beneficio del mismo. Por ello, este TFM busca convertir esta herramienta en un aporte profesional sin fines de lucro como parte de la responsabilidad corporativa y como parte del programa de salud social.

Objetivos generales y específicos

Objetivo general:

Reducir el impacto emocional que provoca la desvinculación y orientar a los empleados a descubrir sus fortalezas y sus oportunidades de mejora con el fin de encaminarlos hacia un objetivo de desarrollo laboral, emprendimiento o rediseño de su carrera de forma productiva y eficiente.

Objetivos específicos:

- Reducir conflictos emocionales.
- Acompañar en el proceso de planeación del proceso de retiro de personal para aminorar su impacto negativo.
- Acompañamiento a las personas afectadas para apoyarlas en el proceso de aceptación en el proceso de retiro.
- Apoyar a que el proceso de desvinculación sea percibido por las personas afectadas como una nueva oportunidad, un desafío.
- Brindar soporte a las personas otorgándoles asesoría y herramientas que les permitan la re-inserción en el mercado laboral.
- Ayudar al empleado a valorar su contingente personal y profesional.
- Crear conciencia profesional respecto a las necesidades de economías vulnerables.
- Proporcionar al empleado herramientas para mejorar la imagen de marca personal.

Variables

Variable independiente:

En la medida en que un profesional acude al recurso de un outplacement tiene más posibilidades de acercarse de manera más asertiva a las posibles fuentes de trabajo, es decir el poder tener mayor claridad respecto a qué buscan las empresas y cuál es la situación actual del país en términos de oferta laboral, facilita al profesional adaptar su perfil a ese contexto o necesidad.

Variables dependientes:

- **Reinserción laboral:** Es decir proporcionar una guía para reintegrar al profesional al mundo laboral.
- **Objetivo de vida:** Es decir, orientar a las personas y ayudarles a tomar decisiones de acuerdo a su realidad personal y profesional.
- **Capacidad de emprendimiento:** Diseñar estrategias conjuntamente con los trabajadores para canalizar su potencial en términos de creación de nuevas oportunidades de trabajo y nuevos objetivos laborales, que les permita hacer cambios y ver el futuro con optimismo.
- **Reestructuración personal:** Proporcionar al empleado herramientas para que pueda volver a empezar de forma mucho más estratégica.
- **Retiro efectivo y satisfactorio:** Asesorar al empleado que va a ser separado respecto a la forma más apropiada de salir de una empresa para que su salida no traiga repercusiones futuras.
- **Aceptación del cambio y autoconfianza:** Brindar soporte al empleado para que se adapte al cambio de la forma menos traumática y acepte esta nueva condición como una oportunidad de crecimiento personal y profesional.
- **Motivación individual:** Impulsar y dirigir la conducta de las personas hacia acciones creativas creando un entorno en el cual se sientan cómodos y puedan alcanzar las metas que se han planteado.

1. Análisis socio económico del desempleo en el Ecuador

Según la OIT, el desempleo en América Latina y el Caribe alcanzará sus niveles más altos por causa de la crisis financiera internacional y el negativo desempeño económico en la región.

La desocupación aumentó en 13 de los 19 países de la región principalmente en Brasil, de 8,4% a 11,3%; y en Ecuador, de 4,2% a 5,4%.

El Ecuador es un país que arrastra fuertes desequilibrios sociales y graves problemas estructurales como la mayoría de los países subdesarrollados y dependientes. En los últimos años, el índice de desempleo ha crecido, generando incertidumbre en la sociedad. Por la falta de trabajo se ha incrementado la cantidad de migración. El desempleo en el Ecuador sigue siendo un problema pues toda persona desempleada causa una retención económica y no permite que el país se desarrolle al máximo.

Según el INEC en marzo 2016 la tasa de desempleo en Ecuador fue de 5,7%, de subempleo 17,1%, de empleo no remunerado 10,1% y de empleo pleno o adecuado del 40%. A su vez, los estudios han identificado que el desempleo afecta más psicológicamente a los hombres que a las mujeres, probablemente debido al rol social que el hombre ha tenido históricamente.

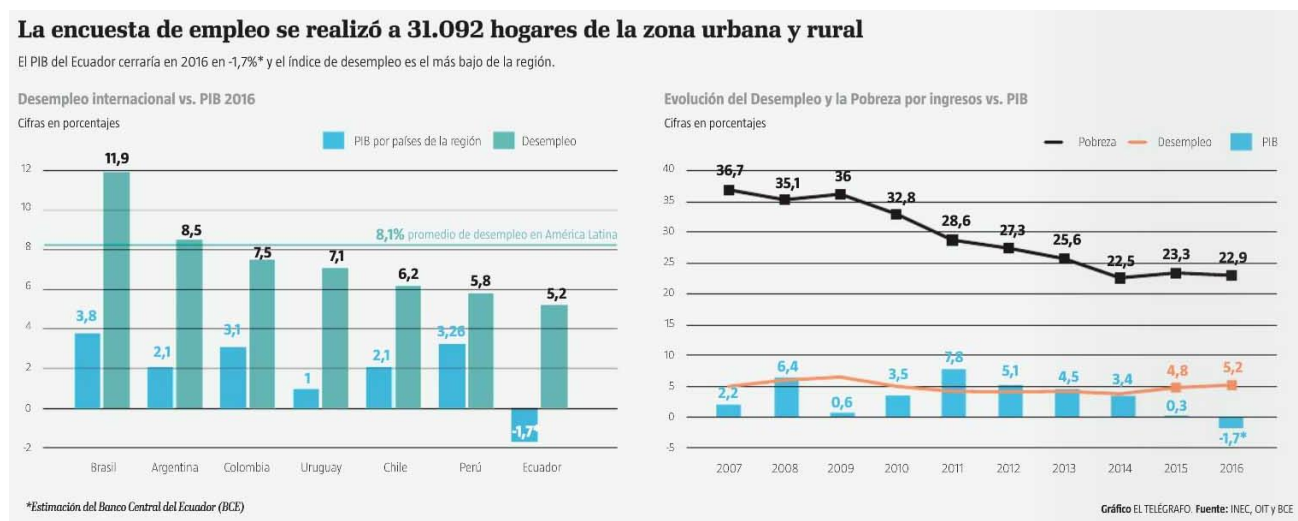


Figura 1. Fuente: Estimación del Banco Central del Ecuador. 2016

Actualmente, Ecuador tiene déficit en el número de empresas. La balanza entre las empresas que se crean y se cierran no fue positiva en el año 2015. En el 2015 aproximadamente 10.700 empresas cerraron sus puertas, 7.814 por inactividad, de acuerdo con el listado proporcionado por la Superintendencia de Compañías.

En cambio, solo se constituyeron en Ecuador 8.726 empresas nuevas en el año 2015, con 181 millones de dólares de capital inicial.

Que una empresa cierre en el país significa que aquellas personas que trabajaban en ella queden en el desempleo y ya sea una microempresa o una gran empresa el impacto es frustrante.

De las empresas disueltas, las primeras en cerrar, que fueron 1.800 empresas, pertenecían al sector de la construcción, inmobiliario y transporte pesado. De esas empresas, 40 se encontraban en el ranking de las 5.000 empresas con mayores ventas en los últimos cinco años.

En el 2016, más de 6 mil empresas cerraron sus puertas en el primer trimestre, es decir que ya supera el 400% del total registrado por la Superintendencia de Compañías en todo el 2015. Las razones, serían un entorno complejo para la economía.

Hay que tomar en cuenta que algunas de estas empresas no estaban realizando actividad comercial alguna y si la empresa registrada no tiene movimiento en un tiempo determinado o declara pérdidas por 3 años consecutivos, entran a causal de disolución. Sin embargo, no se puede desconocer que la situación de la economía es compleja, han subido los costos, han bajado las ventas, ha reducido el personal y la producción y ha bajado el nivel de las exportaciones e importaciones.

La falta de liquidez es otra de las causales para el aumento de la disolución de las empresas, asegura el director de la Cámara de Comercio de Guayaquil, Juan Carlos Díaz. La liquidez de una empresa depende de sus ventas y el consumidor privado y público ha dejado de comprar o ha optimizado sus gastos.

1.1. Como contener los efectos de la desvinculación y generar oportunidades

Ante escenarios económicos complejos, muchas compañías están buscando formas de reducción de costos y aquellas que son más prudentes acompañan estas decisiones con formas de lograr que los mismos empleados empujen este proceso, pues el dejarlos de lado, constituye una de las razones por la cual solo el 10% de compañías sostienen las reducciones de costos luego de 3 años.

Para hacer una reducción de costos efectiva, las empresas prestan atención a detalles críticos que incluyen:

- Comunicar en forma oportuna y recurrente – involucrar a los empleados a través de un claro plan de comunicación con varios puntos de contacto.
- Solicitar input – los equipos de reducción de costos de la organización deben participar en la discusión de cómo serán alcanzados los objetivos de reducción, pues de lo contrario dichos objetivos pueden parecer arbitrarios.
- Moverse rápidamente – las demoras generan dudas y ansiedad, por tanto, es importante establecer un cronograma detallado y cumplirlo mediante seguimiento continuo.
- Proveer soporte – Si se definen despidos y reestructuraciones, los empleados necesitarán adecuados paquetes de compensación, consejería y soporte con programas de Outplacement o asesoramiento para facilitar la reinserción laboral. Los gerentes necesitarán entrenamiento para hacer decisiones de alineamiento, manejar discusiones difíciles y comprometer con nuevos objetivos a los empleados que permanecerán en la compañía.
- Planificar todo – Tener un proceso bien pensado que anticipe las preocupaciones de los empleados. Desarrollar un set de principios guía y reglas claras para desvinculaciones antes de su implementación, para asegurar que las decisiones serán tomadas de manera objetiva y consistente.
- El proveer soporte a los empleados ayuda eficazmente a contener los efectos negativos que se pueden presentar sobre el clima y compromiso de la gente de la organización cuando se viven escenarios de tensión por reestructuraciones que dan lugar a despidos. Con este objetivo, las compañías optan por acudir a programas de Outplacement especialmente diseñados a la medida.
- La finalidad de un programa de desvinculación asistida y transición laboral es afianzar la autoconfianza y reforzar las capacidades de un profesional a través de un programa que le brinda herramientas de desarrollo mientras se encuentra en la transición de carrera o hacia un negocio propio. Permite clarificar expectativas y reducir la incertidumbre de lo que viene.
- Lo primero que se debe hacer para poner en marcha este tipo de programas es hacer una planificación detallada que involucre comunicaciones corporativas y comunicaciones dirigidas al personal que será desvinculado, asegurando que se generen mensajes claros tanto al interior de la compañía como en el entorno donde ésta se desenvuelve.

1.2. Efectos emocionales del desempleo

Cuando una persona pierde su empleo muchos aspectos de su vida se ven afectados, su estructura diaria se trastoca, la persona puede sentir que ya no es necesario seguir el ritmo del día y empieza a sentir inestabilidad, la cual se incrementa ante la preocupación sobre el equilibrio económico pudiendo devenir en una incidencia negativa en el ámbito emocional, suponiendo que la persona no encuentre pronto un nuevo empleo.

La estadística muestra que una persona desempleada tiene un riesgo de 2 a 7 veces mayor de sufrir un trastorno psíquico que alguien empleado.

La mayor parte de trastornos emocionales – sobre todo la depresión - suelen manifestarse durante los primeros 7 y 12 meses de estar sin empleo fijo o la dificultad de encontrar uno nuevo.

La desvinculación puede ser vivida como un trauma y es muy posible que la relación familiar, de pareja y la interacción social se alteren. Por ello, no resulta difícil pensar que además de la incertidumbre aparezcan factores de riesgo como el sedentarismo y la propensión a adquirir hábitos dañinos para la salud, como el uso y abuso de drogas y alcohol.

El desempleo puede llegar a tornarse en un motivo de vergüenza frente al círculo social y derivar en la privación de actividades que antes brindaban satisfacción. El aislamiento y sentimiento de inferioridad empiezan a tomar fuerza y puede ser complejo romper este nuevo esquema.

El desempleo conlleva, en la mayor parte de los casos, al apareamiento de sentimientos de angustia, desmotivación, desinterés, reducción de proyectos y metas, así como un deterioro en la capacidad de tomar decisiones. La persona que se encuentra en este tipo de situación suele sentirse estancada en el tiempo, con lo cual sus cualidades y posibilidades entran en crisis. De ahí que se asocie la falta de empleo con diversos trastornos de la salud mental como depresión, ansiedad, trastornos del sueño, apatía sexual y, en casos extremos, esquizofrenia.

Para poder apoyar a personas desempleadas es importante hacerles comprender que su situación es transitoria, de modo que se evite el auto castigo psicológico con ideas recurrentes como “no soy bueno”, “no sirvo para nada”, “es mi culpa”, etc.

Es fundamental comprender que el desempleo es un hecho que puede derivar en la necesidad de elaborar programas de intervención sanitaria a nivel público pues muchos estudios han mostrado una correlación directa entre la falta de empleo y el apareamiento de enfermedades y trastornos que antes no estaban presentes.

2. Concepto e importancia del outplacement

El “outplacement” o “reorientación laboral”, es una práctica que originariamente nace en Estados Unidos, centrada en el asesoramiento en la presentación del Currículum Vitae y en el entrenamiento de técnicas de entrevista, sin atender a las repercusiones psicológicas que el despido tiene para cada individuo en particular (Martínez, B, 1999).

Hoy día, el outplacement tiene una orientación más humanística que busca orientar y contener a la persona y facilitarle la reinserción en el mercado laboral.

Esta herramienta fue creada por los psicólogos John Drake y Jerry Beam, junto con la empresa consultora DBM en 1967. Esta estrategia, acompaña a las empresas que se encuentran en proceso de fusión, adquisición o consolidación y que realizan nuevos direccionamientos estratégicos que requieren cambios en su estructura organizacional.

El “outplacement” es en sí una desvinculación programada o asistida que brinda asesoría, apoyo, orientación y capacitación a las personas que van a ser separadas de una empresa para facilitar su reinserción en un nuevo empleo o actividad de calidad, con un nivel de condiciones similares a las que tiene, en el menor tiempo posible.

A través del outplacement, realizamos un análisis de las capacidades de un individuo, sus potencialidades, motivaciones y posibilidades en el mercado. De esta manera, se diseña su marca personal y se realiza una estrategia de marketing para promocionar la hoja de vida a través de una campaña de búsqueda activa.

El “Outplacement” no es un consultorio de consulta para terapia psicológica en donde se le hacen pruebas psicométricas al individuo o donde se le da un taller de cómo prepararse para ir a una entrevista, dónde mandar su hoja de vida o cómo realizar un emprendimiento; el outplacement va mucho más allá, es una metodología especializada.

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

carrera, consiguiendo un nuevo trabajo lo más adecuado posible a su perfil y preferencia en el menor plazo posible, reduciendo así los perjuicios económicos y psicológicos que genera toda situación de despido.

www.rrhhmagazine.com/aeco/2016

2.1. Beneficios del outplacement para el empleado

- El outplacement brinda asesoría y direccionamiento respecto al nuevo plan de vida, sea personal o profesional, mediante un equipo de consultores altamente especializados para sus futuras actividades, sean estas laborables o empresariales, por medio de un equipo de profesionales especializados en el tema.
- Permite asimilar positivamente el proceso de cambio en el que está inmerso.
- Permite identificar fortalezas y áreas de mejora y tomar acciones correctivas para superarlas.
- Proporciona información valiosa respecto al mercado laboral y las necesidades de las áreas de talento humano versus la competitividad del perfil del evaluado.
- Fortalece la marca personal a través del diseño y planificación de actividades de marketing personal y aumenta las posibilidades de encontrar trabajo.
- Capacita al evaluado respecto al mejor uso de redes y la importancia de la venta activa del currículum haciendo uso de nuevas tecnologías.

2.2. Beneficios del Outplacement para la familia y la sociedad

- El proceso de desvinculación, trae consigo una serie de emociones negativas que afectan la capacidad de la persona, para responder en forma adaptativa a la nueva condición de vida.
- En general cuando un empleado es desvinculado hay una segunda víctima que es la familia, pues evidencian las repercusiones que tendrá en su presupuesto y estabilidad la pérdida de empleo, sin embargo, el outplacement brinda acompañamiento al individuo y le otorga contención emocional, factores que le permiten sobrellevar de forma menos traumática su proceso de cambio y adaptación lo cual de forma indirecta ayuda a la familia que incluso incluso puede fortalecerse a partir de la experiencia.
- Así mismo, el desempleo es un problema social que afecta tremendamente por la incidencia de robos, violencia doméstica, agresividad, depresión, entre otros desajustes; por ello un programa social de outplacement que involucre no solo personas que han estado

en posiciones directivas, como suele apuntar este servicio, sino a todas las personas desvinculadas por cualquier motivo, puede ser un mecanismo de contención y prevención de problemas sociales mayores.

- Adicionalmente, las personas no perciben un trabajo de responsabilidad social por parte de organismos estatales como existe en otros países, que responda frente a su problemática misma que responde a un contexto país como el que vive el Ecuador en la actualidad por lo que, diseñar un programa social de outplacement facilitaría y mejoraría la percepción de los trabajadores frente a organismos gubernamentales.



Figura 2. Beneficios que proporciona el outplacement a nivel familiar.

3. Pilares del proceso de outplacement

Los cuatro pilares del proceso de outplacement son: Sensibilización al cambio, Observación y escucha, Entrevista por competencias y finalmente Feedback y plan de acción.

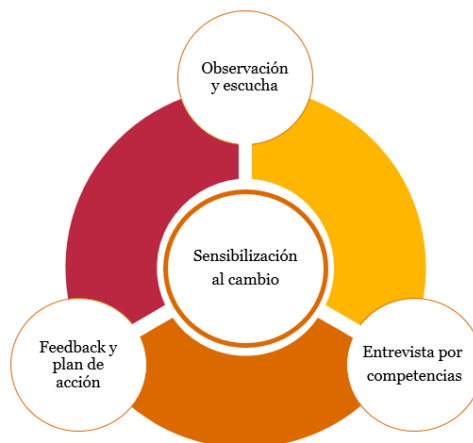


Figura 3. Pilares del proceso de outplacement.

3.1. Sensibilización al cambio

La pérdida del empleo es considerada por los especialistas como uno de los más fuertes y perturbadores eventos. Los efectos psicofísicos que sufren las personas se presentan en forma de ansiedad, fuerte daño a la autoestima, sentimientos de culpa, deterioro del autoconcepto, síntomas psicósomáticos, irritabilidad, hipertensión, tensión, depresión, etc. Agregado a esto, los problemas que causa la pérdida del empleo generan un bloqueo tal en el individuo que le impide desarrollar estrategias y acciones que le lleven a la consecución rápida de un trabajo nuevo. Una vez retirado de una empresa, es normal que una persona se sienta obsoleta dentro del mercado laboral.

En esta etapa un consultor sostiene a la persona en su proceso de retiro, disminuyendo la ansiedad y el desconcierto que siente en esta situación.

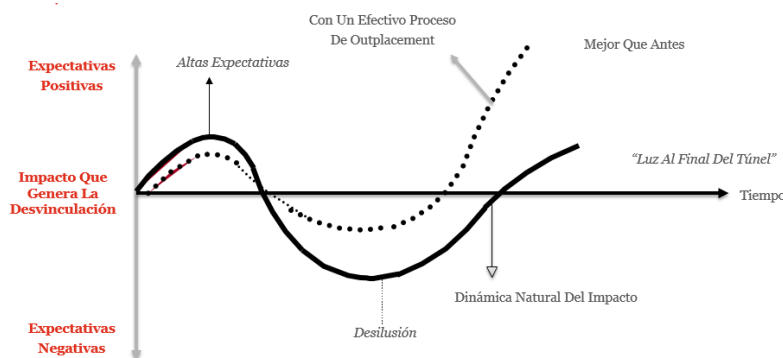


Figura 4. Impacto del proceso de outplacement en el individuo

3.2. Observación y escucha

Es importante que el empleado desvinculado sienta un apoyo activo y permanente durante todo el programa, en la búsqueda de empleo o desarrollo de un emprendimiento, a través de herramientas y estrategias que generen proactividad, sin embargo, hay un factor que es determinante para asumir un cambio y es que en primera instancia la persona entienda porqué fue desvinculado y se responda esta pregunta con humildad, objetividad y sobretodo con reflexión introspectiva.

Si bien, el consultor busca ayudar a la persona a afianzar su autoestima y a mantener la confianza en sí mismo, a nivel personal, es importante tomar consciencia respecto a que, las situaciones de adversidad proponen una oportunidad de cambio única que de ser bien aprovechada, representa una propuesta de vida que aporta una experiencia diferente y enriquecedora, sin embargo, si no es bien aprovechada, las personas quedan resentidas al notar un manejo desprolijo o poco amable de la situación y este dolor mal orientado y canalizado puede terminar en un bloqueo temporal o definitivo frente a nuevas ofertas.

Por ende, en esta fase el consultor prepara al individuo para responder a situaciones críticas de forma constructiva y positiva y para responder frente a nuevas propuestas de forma no resignada, pero si realista y frontal.

Esta fase, implica toda una “reeducación” del ejecutivo, actualizándolo sobre las realidades del mercado y cómo su perfil puede ser recibido en las redes de contactos que le ayudan a construir con un entrenamiento específico.

Se trata de enfrentar una situación que puede ser traumática y transformarla en una fuente de oportunidades, considerando que la desvinculación muchas veces puede convertirse en un impulso para que las personas mejoren en su desempeño profesional, obligándolos a tomar la dirección de su propio destino laboral y manteniéndolos distantes del conformismo que siempre genera la rutina. Lamentablemente a pesar de conocer los beneficios de estos programas aún es un privilegio de altos ejecutivos.

Partimos por un autoanálisis en donde el profesional valorará sus fortalezas y áreas de mejora con ayuda de una matriz que le permitirá luego enfocarse en planes de acción para reforzar sus competencias.

Balance de fortalezas y debilidades	
Plano Personal	Plano laboral
Puntos fuertes	Puntos fuertes
1 _____	1 _____
_____	_____
2 _____	2 _____
_____	_____
3 _____	3 _____
_____	_____
4 _____	4 _____
_____	_____
5 _____	5 _____
_____	_____
Puntos débiles	Puntos débiles
1 _____	1 _____
_____	_____
2 _____	2 _____
_____	_____
3 _____	3 _____
_____	_____
4 _____	4 _____
_____	_____
5 _____	5 _____
_____	_____

Figura 5. Balance de fortalezas y debilidades

3.3. Entrevista por competencias. Concepto

La entrevista de selección es una interacción o comunicación formal que se da entre uno o más representantes de la parte interesada o empresa contratante y el o los candidatos. Dicha interacción suele ser verbal y presencial, sin embargo, hoy en día también se lleva a cabo mediante aplicativo tecnológico o herramientas informáticas que no necesariamente requieren la presencia física del candidato.

El propósito de la entrevista es intercambiar información a través de preguntas, exposiciones, demostraciones, simulaciones o cualquier otro mecanismo que permita tabular y evaluar la idoneidad del candidato para un puesto de trabajo.

A su vez, el entrevistado trata de transmitir a través de sus respuestas, todas aquellas características personales y profesionales que le convierten en un candidato idóneo para el puesto, con el fin de persuadir al entrevistador.

La entrevista, es la interacción entre dos personas, el entrevistador (quien hace las preguntas) y el entrevistado (quien responde).

El entrevistador tiene mayor “poder”, define la situación y las reglas por las que va a seguir la entrevista y puede tomar decisiones de gran importancia para el entrevistado.

El rol del entrevistado no es tan limitado, puede negarse a entregar la información requerida, o no colaborar, con lo cual, el entrevistador no lograría el objetivo de la entrevista.

El consultor busca guiar al profesional desvinculado respecto a cómo debe enfrentar una entrevista de selección pues en muchos casos ha estado vinculado muchos años a una misma compañía y no conoce de herramientas poderosas que puede usar para ser exitoso en la misma.

Es así que el profesional es entrevistado y luego recibe su feedback para que concienticen aciertos y errores que pudo cometer para no volver a incurrir en ellos.

El consultor recomendará al profesional tips básicos de lo que debe y no debe hacer durante una entrevista.

Entre las cosas que le recomendará hacer están:

- Romper el hielo
- Autenticidad
- Calidez
- Empatía
- Escuchar con Atención
- Mostrar interés
- Claridad, precisión, ser conciso
- Trato formal
- Actitud proactiva
- Coherencia entre lenguaje verbal y no verbal

Y entre lo que no debe hacer:

- Ser pasivo
- Competir con el entrevistador
- Discutir con el entrevistador
- Usar en exceso el lenguaje corporal
- Mostrar interés solo por el sueldo
- Dar respuestas muy largas/cortas
- Displicencia si no le importa el trabajo
- Comentarios negativos acerca de empleos anteriores
- Venderse en exceso
- Hacer promesas que no se pueden cumplir

Durante la entrevista, se busca identificar las características diferenciadoras del profesional, sus habilidades, destrezas y conocimientos y se analizan sus necesidades, motivaciones e intereses de corto mediano y largo plazo.

Las entrevistas de eventos conductuales, se efectúan de forma individualizada en base a incidentes críticos, competencias, mapas del conocimiento, logros y resultados. La entrevista permite evaluar entre otras, competencias (de gestión personal, de pensamiento, de logro, de influencia, de gestión del equipo o complementarias), características personales, rasgos de personalidad, intereses, motivaciones, necesidades, aspiraciones personales y profesionales, aspectos familiares, etc.

La evaluación estará traducida en competencias. Las competencias son actitudes, aptitudes, habilidades, destrezas, conocimientos y valores que hacen más competente a una persona para desempeñar una determinada función. Las competencias se evidencian a través de comportamientos que el candidato mostró en determinado momento y que el consultor logra deducir en base a las preguntas que formula.

Esta metodología de evaluación ha sido probada como la más efectiva versus las metodologías tradicionales.

A continuación, detallo algunas preguntas por cada competencia que se utilizan durante una entrevista, es importante que el evaluado no conteste con monosílabos, sino que detalle con mucha precisión cada respuesta, es decir que intente describir la respuesta con muchos detalles.

La mejor predicción sobre si una persona demostrará las competencias requeridas en un puesto es obtener evidencia de que esa persona ha demostrado esa competencia en el pasado.

3.3.1. Tipos de entrevista a las que puede acudir

Antes de acudir a una entrevista es importante preparar al profesional para las diferentes entrevistas que podrá tener, la idea es estar listo para salir airoso ante cualquiera de los diferentes tipos de entrevista que existen:

1.- Según el número de participantes

- Entrevista individual
- Entrevista en grupo
- Entrevista de panel

2.- Según el procedimiento

- Entrevista estructurada
- Entrevista no estructurada
- Entrevista mixta

3. Según el modo (o el canal)

- Entrevista cara a cara
- Entrevista telefónica
- Entrevista online
- Por correo electrónico

4. Otros tipos de entrevista

- Entrevista por competencias
- Entrevista de provocación de tensión
- Entrevista motivacional

3.3.1.1. Según el número de participantes

El número de participantes es el primer factor que incide en una entrevista, así como el número de entrevistadores. A más entrevistadores, mayor presión sobre el candidato.

Una entrevista personalizada puede generar mayor confianza y apertura por parte de los candidatos, en una entrevista con más entrevistadores el candidato podrá sentirse intimidado y cauto en la información que proporciona.

1.1. Entrevista individual

La entrevista individual es una de las más frecuentes por ser personal y por ende más confidencial; en esta entrevista participan el entrevistador que es quien hace las preguntas y el entrevistado.

El entrevistado suele sentir mayor confianza en este tipo de entrevistas y dependiendo de la actitud y personalidad del entrevistador, puede abrir sus verdaderas motivaciones e intereses respecto a una determinada situación.

Es muy común que en este tipo de entrevistas el candidato se muestre más vulnerable y honesto.

1.2. Entrevista en grupo

La entrevista en grupo se suele utilizar en el ámbito laboral, pues permite valorar distintas competencias de los aspirantes al puesto de trabajo.

En este tipo de entrevista participan distintos entrevistados y un entrevistador o varios candidatos y varios entrevistadores.

La entrevista en grupo es muy efectiva para medir habilidades comerciales, de interacción y relacionamiento, sin embargo, puede incomodar a algunos candidatos que se muestran a la defensiva o reactivos.

El o los entrevistadores deberán tener grandes habilidades en el manejo de grupos para liderar una entrevista de este tipo.

1.3. Entrevista de panel

La entrevista de panel también es una entrevista grupal con la diferencia que aquí son varios entrevistadores que entrevistan a un candidato y este suele utilizar el método de exposición para ser validado.

Cada entrevistador va a evaluar al candidato según sus propios criterios y, una vez terminada la entrevista, expondrán sus opiniones y tomarán una decisión en consenso respecto a la idoneidad del candidato.

Una de las principales ventajas de este tipo de entrevista es que es posible contrastar diferentes puntos de vista en una sola sesión, por lo que se tiene una visión más ponderada de los candidatos.

Adicionalmente, este tipo de entrevista permite evaluar autoconfianza, comunicación, habilidades en el manejo de grupos y respuesta frente a la confrontación grupal.

Esta entrevista es muy usada en posiciones de dirección pues representa una simulación de las reuniones que el candidato tendrá más adelante frente a la plana gerencial o directorio.

3.3.1.2. Según el procedimiento

Es decir, según la manera en la que el entrevistador se comunica con el entrevistado y le formula un tipo de preguntas u otras.

2.1. Entrevista estructurada

Este tipo de entrevista, sigue un formato predefinido una serie de preguntas fijas que han sido preparadas con anterioridad de acuerdo a los requerimientos del perfil.

La ventaja de esta entrevista es que se aplican las mismas preguntas a todos los entrevistados por lo que el análisis comparativo es homogéneo y objetivo pues medimos a todos con “la misma vara”.

Cuando se usa esta entrevista se suele usar sistemas de tabulación para evaluar a los candidatos. Esto facilita enormemente la unificación de criterios y la valoración homogénea de entrevistados.

2.2. Entrevista no estructurada

Esta entrevista es libre y se requiere de mucha experiencia para que sea objetiva y enfocada en el perfil requerido, pues, en ella se trabaja con preguntas abiertas, sin un orden preestablecido, adquiriendo las características de conversación y permitiendo la espontaneidad por parte del candidato.

Esta técnica consiste en realizar preguntas de acuerdo al flujo de la entrevista y las situaciones expuestas en la misma.

2.3. Entrevista mixta

La entrevista mixta o *semiestructurada* es una mezcla de las dos anteriores. Por tanto, el entrevistador alterna preguntas estructuradas y preguntas libres.

Este tipo de entrevista es más profunda pues permite comparar a los candidatos, pero también ahondar en las exposiciones específicas de éstos.

3.3.1.3. Según el modo (o el canal)

Se puede clasificar los tipos de entrevistas según el tipo de canal que el entrevistador y entrevistado utilizan para comunicarse:

3.1. Entrevista cara a cara

La entrevista cara a cara es decir presencial, situación que expone al candidato a posibles discriminaciones pero que permite al evaluador generar mayor nexo con el candidato y a su vez medir el impacto de las preguntas a través de la reacción del candidato.

3.2. Entrevista telefónica

La entrevista telefónica es utilizada como filtro dentro del proceso de reclutamiento si existe un número considerable de candidatos.

Esta entrevista suele ser impersonal y caracterizarse por generar poca confianza, sin embargo, permite conocer inquietudes reales y grado de motivación.

3.3. Entrevista online

En los últimos tiempos esta es una entrevista muy utilizada pues reduce costos y permite entrevistar un mayor número de candidatos por el ahorro de tiempo en traslados. Y facilidad en su realización.

Es habitual en grandes empresas y suele usarse también cuando el candidato no se encuentra en la misma localidad.

En la actualidad, existen programas que realizan entrevistas en las que se graba a un candidato desde su casa tras realizarle una serie de preguntas. No existe entrevistador, sino que las preguntas aparecen en formato texto y, posteriormente, se graba la respuesta del candidato.

3.4. Por correo electrónico

En las entrevistas por correo electrónico se envían una serie de preguntas por correo electrónico y el entrevistado las devuelve con su respuesta. De este modo se comprueban, además de aquellas variables psicológicas a tener en cuenta, las habilidades específicas que serán utilizadas en el puesto de trabajo.

Sin embargo, este tipo de entrevista puede ser una versión barata de proceso de selección, en aquellos contextos en los que se decide no dedicar prácticamente medios ni tiempo a esta fase.

3.3.1.4. Otros tipos de entrevista

Las clases de entrevista que hemos visto hasta ahora pueden ser caracterizadas de forma relativamente sencilla. Pero existen entrevistas cuyas particularidades residen en aspectos un tanto más complejos.

4.1. Entrevista por competencias

Este tipo de entrevista también se llama de incidentes críticos, por logros y resultados o *entrevista conductual*.

Este tipo de entrevista permite saber si la persona entrevistada es la persona idónea para el puesto al que aspira. El reclutador se centra en la obtención de ejemplos comportamentales y tabulación de los mismos.

Gracias a la entrevista por competencias es posible evaluar si la motivación, el conocimiento, las capacidades o los valores de la persona entrevistada, encajan con las necesidades de la empresa. Se basa en una serie de preguntas abiertas que esperan que la persona describa lo más detalladamente lo que dijo, pensó, sintió e hizo en determinadas ocasiones, pues de esta manera es posible saber si el candidato posee las competencias requeridas.

4.2. Entrevista de provocación de tensión

La entrevista de provocación de tensión como la palabra lo dice, simula un ambiente hostil en donde se increpa, cuestiona y confronta al entrevistado para valorar la capacidad del candidato a la hora de resolver problemas, además de conocer su grado de tolerancia a la frustración o su capacidad de manejo del estrés.

4.3. Entrevista motivacional

La entrevista motivacional es un estilo de interacción directiva, centrada en el cliente y encaminada a ayudar las personas y a estimularlas para que comparen las ventajas y desventajas de ciertas situaciones, para de esta manera provocar cambios positivos en su conducta.

El objetivo del reclutador con esta entrevista es saber cómo se comporta el candidato frente a diferentes situaciones de la vida laboral, para determinar si sus capacidades encajan con las necesidades del puesto y de la empresa.

3.3.2. Técnicas para presentarse efectivamente en una entrevista

Acudir a una entrevista de trabajo es una experiencia que puede poner nervioso a cualquiera, desde aquel que asiste a una primera entrevista hasta aquel que acostumbra a acudir a todos los llamados que recibe y se vuelve un 'experto' en el tema.

Cuando la entrevista es programada hay una ventaja y es que uno se puede preparar para ella. Antes de acudir a una entrevista el profesional debe informarse respecto a la empresa a la que está aplicando; debe conocer su prestigio en el mercado, sus valores, tamaño, cobertura, facturación, productos o servicios que vende, si es nacional o multi nacional, cuál es su visión y misión y cómo es su cultura empresarial. La mayoría de estos datos podemos encontrarlos en internet, sin embargo, también podemos contactar personas que pudieran conocer la empresa.

Una vez que sabemos quién nos va a entrevistar podemos buscar información en LinkedIn o Facebook respecto a quien es, cuáles son sus intereses, su perfil profesional, etc. conocerlo previamente nos da una ventaja pues podemos tratar de buscar intereses comunes.

Un candidato debe presentarse informado y conocedor de lo que está pasando en el mundo laboral y en su profesión, los temas de vanguardia e innovación y para dónde va el ejercicio de su profesión.

Hay un refrán popular que dice “Como te ven te tratan” por lo que considerar un traje sobrio y ejecutivo es fundamental, los accesorios no son la parte más importante pero hay que saber usarlos al igual que el maquillaje recordando nuevamente el criterio minimalista: menos es más.

Lo que una profesional dice es lo que más debe llamar la atención, no sus accesorios, maquillaje o ropa llamativa. Es recomendable usar un estilo clásico, cuidar los detalles, que las prendas no sean demasiado ajustadas, ni dejen ver más de la cuenta.

El cabello en las mujeres debe estar recogido o muy bien cepillado pero natural y los hombres deben evitar usar peinados con mucho gel. Las uñas, piel y cuidado de barba y bigote son importante. La persona debe saber llevar su estilo y sentirse cómodo con el mismo.

En temas de presentación todos los accesorios influyen, sobre todo en una entrevista donde todo lo que se lleve puesto le comunicará al entrevistador factores de nuestra personalidad.

En las entrevistas de trabajo es fundamental dar respuestas claras, concretar y evitar repetir información.

Una buena forma de prepararse antes de la entrevista es proyectarse en la compañía, verse en ella antes de haber ingresado eso evidencia compromiso a priori.

Durante la entrevista las preguntas estarán orientadas a su historia personal, su capacidad de asumir riesgos, su reacción frente a momentos difíciles de la vida, forma de relacionarse, iniciativa.

Existen preguntas típicas que el consultor proporciona al profesional para que prepare sus respuestas:

3.3.3 Preguntas más frecuentes:

¿Por qué salió de su última empresa?

¿Cuáles son sus fortalezas?

¿Cuáles son sus áreas de mejora?

¿Qué quisiera encontrar en un trabajo?

¿Cómo se describe a sí mismo?

¿Cuáles son sus mayores logros profesionales?

¿Por qué deberíamos contratarlo?

¿Cuál cree usted que podría ser su aporte en la empresa?

¿Cómo se ve en 5 años?

¿Cuál es la decisión más difícil que ha tenido que tomar?

¿Qué gana la empresa si te contrata a ti en lugar de a otro candidato?

¿Qué elemento diferencial aportas?

Si fueras tú el encargado de realizar esta selección y yo fuera el candidato, ¿qué cualidades te gustaría que yo reuniera?

Si tú estuvieras en mi lugar ¿Qué aprehensión tendrías para contratarte?

¿Qué has aprendido de tus errores?

Si yo les preguntara a tus jefes, compañeros de trabajo o amigos respecto a ti ¿Qué crees que me dirían?

¿Qué impresión crees que he sacado de ti luego de esta entrevista?

¿Cuál fue la experiencia más gratificante durante tu vida como estudiante?

¿Qué aprendiste durante tus trabajos anteriores?

¿Cuál de tus trabajos previos te ha gustado más/menos? ¿Por qué?

¿Cuál fue la situación más desagradable en que te viste? ¿Cómo le hiciste frente?

¿Qué estás buscando actualmente?

Háblame de una relación que haya sido especialmente compleja en tu trabajo.

¿Alguna vez no estuviste de acuerdo con tu jefe en alguna decisión que tomó con respecto a tu trabajo? ¿Qué hiciste?

3.3.3.1. Preguntas por competencias:

PREGUNTAS PARA DETERMINAR LAS CARACTERISTICAS PERSONALES Y COMPETENCIAS MAS SOLICITADAS		
COMPETENCIAS UMBRALES		
No.	COMPETENCIA	PREGUNTAS
1	ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	<p>¿Cómo responde al sentido de urgencia de las demandas de los clientes (internos o externos)? Cite ejemplos.</p> <p>¿Cuál fue el último cliente que perdió (si atiende clientes externos)? ¿Cuál fue la última situación conflictiva con clientes internos? ¿Por qué razón? ¿Qué soluciones pudieron haber sido aplicadas y no lo fueron? ¿Pudo preverlo?</p> <p>¿Qué procedimientos ha implementado durante su gestión para evaluar la satisfacción del cliente con respecto a los productos/servicios prestados?</p> <p>Describa una situación en que haya tenido que implementar mejoras por la insatisfacción de un cliente ¿Qué implicó esta mejora?</p> <p>Hábleme de una situación en las que haya hecho algo poco usual por complacer a un cliente.</p>
2	TRABAJO EN EQUIPO	<p>Hábleme de un proyecto o problema planteado por un compañero/par ¿Qué hizo, qué opinó o qué dijo usted en cada caso?</p> <p>Relate situaciones en que pares o colaboradores suyos hayan elevado propuestas o nuevas ideas ¿Qué hizo usted? ¿Se implementaron?</p>
3	INTEGRIDAD	<p>¿Usted cree que su superior, colaboradores o pares lo valoran? Explique.</p> <p>Describame una situación en la que su integridad haya sido puesta a prueba.</p> <p>¿Qué opina usted de la premisa que dice que “los valores morales son diferentes en la vida personal y en la actividad profesional”, déme ejemplos que se relacionen con usted.</p>
4	INICIATIVA	<p>¿Cuál ha sido el trabajo más interesante que ha realizado y cuál el más aburrido? Cómo se manejó?</p> <p>¿Qué hace cuando una decisión debe ser tomada y no existe ningún procedimiento al respecto?</p> <p>¿Qué nuevos objetivos se ha establecido recientemente y qué ha hecho para alcanzarlos?</p> <p>¿Qué proyectos o ideas fueron vendidos, instrumentados o llevados a cabo fundamentalmente gracias a su iniciativa?</p> <p>Cuénteme los problemas del día a día propios de su sector y cómo impactan en su desempeño. ¿Qué hace para resolverlos desde su posición?</p> <p>Cuénteme si alguna vez tuvo que resolver o implementar un procedimiento que no conocía. ¿Qué hizo? ¿Cómo lo resolvió?</p>
5	COMPROMISO	<p>¿Alguna vez no compartió los objetivos organizacionales? Si fue así: ¿Cómo se desempeñó? ¿cómo se sintió?</p> <p>Mencione alguna situación en que su desempeño haya sido más alto que el promedio. ¿Con qué parámetros mide usted que fue superior al promedio? ¿A qué atribuye su superioridad?+C63</p> <p>Cuénteme si alguna vez tuvo que defender objetivos de la organización frente a subordinados u otras personas que no los compartían. ¿Qué pasó, ¿Cómo lo hizo?, ¿Cómo se sintió?</p>
6	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	<p>¿Cuál fue su nivel/grado de logros en el último ejercicio/período de evaluación? ¿Por qué piensa que llegó/no llegó a esos niveles?</p> <p>Si su Gerente/Director /CEO fija nuevas metas, ¿Usted cómo reacciona? Déme un ejemplo de esa situación. ¿Qué hizo? ¿Cuál fue el resultado final?</p> <p>Si sus superiores fijan nuevas metas que usted no comparte ¿Cómo reacciona? Bríndeme un ejemplo, ¿Cuál ha sido el resultado final?</p>
7	LIDERAZGO	<p>¿Alguna vez le tocó supervisar a alguien difícil de manejar? ¿En qué contexto? ¿Cómo resolvió el problema?</p> <p>¿Cómo era su equipo antes de que usted los dirigiera? ¿Cómo está ahora?</p> <p>¿Cómo hace para reunir personas a las que no les gusta trabajar juntas? ¿Cómo hace para que logren unificar sus criterios de abordaje de las tareas?</p> <p>¿Cómo motiva a sus colaboradores? ¿Cuáles han sido los métodos que mejores resultados le han dado? ¿Por qué?</p> <p>¿Cuénteme sobre un problema complicado que tuvo que tratar con alguien de su equipo?</p> <p>¿Ha tenido que liderar un cambio que rompiera con estructuras existentes? Hábleme de cómo ocurrió y cómo lo manejó.</p> <p>¿Qué acciones ha implementado para mejorar el desempeño de su equipo?</p> <p>Cuénteme de una situación en que un subordinado haya tomado una decisión que iba más allá de sus atribuciones estando usted ausente, teniendo un impacto negativo en el resultado ¿Qué hizo usted? ¿Cómo reaccionó?</p>

8	ALTA ADAPTABILIDAD / FLEXIBILIDAD	¿Alguna vez le solicitaron que hiciese tareas de otra área o de otra especialidad diferente a la suya? ¿Asumió la responsabilidad? ¿Cómo se manejó?
		¿Cómo se adapta a las culturas diferentes, distintos ritmos, horarios y costumbres en general? Cite ejemplos.
		¿Cómo reacciona cuando ya tiene algo planeado y una circunstancia imprevista lo obliga a cambiar sus planes?
		Hábleme de algún cambio por diferentes áreas, sectores, filiales u oficinas de su último o actual empleo ¿Quién decidió el cambio? ¿Fue algo impulsado por usted o la organización? ¿Cómo se manejó en las otras áreas?
		Hábleme de una situación en la que tuvo que adaptarse a un nuevo procedimiento, o una situación en la cual tuvo que hacer cambios en su forma de trabajar.
9	TRABAJO BAJO PRESION	Describa la situación laboral más tensa que haya debido resolver. ¿Cómo procedió?
		Describa una jornada o período extenuante para usted, en donde llegó a un estado de agotamiento sabiendo que faltaba tarea por realizar.
		Si le asignan una tarea abrumadora, con límites específicos de tiempo, ¿Qué elementos toma en cuenta para cumplir el plazo?
10	COMUNICACIÓN	¿Cómo comunica o transmite los objetivos de la compañía a sus colaboradores?
		Cuénteme acerca de alguna situación en que, en una reunión con otras personas, usted no haya estado de acuerdo con algo de lo planteado o resuelto. ¿Qué hizo?
		Cuénteme algún ejemplo de una presentación importante ¿Cómo era su auditorio? ¿Cómo se desempeñó usted y qué dificultades tuvo?
		Hábleme de una ocasión en que no haya estado de acuerdo con una instrucción de su superior.
11	COLABORACION	Cuénteme de una situación en la que le haya tocado trabajar con un jefe que no era de su agrado.
		Cuénteme sobre un proyecto o asignación especial en la que le haya tocado trabajar con personas de otro departamento.
		Reláteme alguna situación en la que haya ofrecido su experiencia técnica al servicio de otros departamentos y sectores.
12	PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	¿Cuáles son las áreas o negocios más estratégicos de su organización que usted controla actualmente?
		¿Cuáles son las oportunidades que usted ha identificado para el negocio de su organización? ¿En qué información se basó para hacerlo? ¿Cómo logró identificar qué negocios había que dejar?
		¿Qué nuevos objetivos ha definido dentro de la organización que hayan aportado en la consecución de objetivos organizacionales?
13	NEGOCIACIÓN	Cuénteme de alguna negociación difícil que haya tenido que manejar.
		Cuénteme si alguna vez tuvo que realizar una negociación con una persona desagradable o que lo sacaba de sus casillas ¿Cómo lo manejó?
14	IMPACTO E INFLUENCIA	¿Considera usted que sus opiniones influyen notablemente en otros? Cíteme ejemplos
		¿Ha sido escogido como mediador en una negociación compleja con clientes, proveedores, pares o superiores? ¿Porqué cree que fue escogido? Detalle cómo ocurrió y quien lo solicitó.
		¿Su criterio es consultado por sus superiores antes de tomar decisiones importantes? Cite ejemplos
15	ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACION	Cuénteme sobre algún proyecto de cuya implementación usted haya sido responsable. Cómo realizó la planificación?
		Hábleme de una ocasión en que ciertos hechos imprevistos lo hayan obligado a redistribuir su tiempo. ¿Qué elementos tomó en cuenta para organizarse?
16	TEMPLE	¿Cómo se siente cuando logra algo difícil de alcanzar para otros? Déme ejemplos.
		¿Cómo se siente cuando no logra alcanzar un objetivo que otros logran con aparente facilidad? Déme ejemplos.
		Cuénteme de alguna situación no exitosa en su vida profesional/laboral o en otra circunstancia ¿Qué pasó?, ¿Cómo se sintió?
		Cuénteme de una situación difícil que le haya tocado vivir en su vida personal y profesional. ¿Qué pasó?, ¿Cómo se sintió?
17	INNOVACIÓN	Cuénteme de algún viejo problema en su empresa que se haya resuelto a través de su gestión. Cómo fue?, de qué se trataba?
		Reláteme alguna situación en la que usted haya dado una solución innovadora. ¿Por qué cree que es (o fue) una innovación? ¿Lo vieron así los demás?
18	PENSAMIENTO ANALITICO	¿Porqué desea cambiar de trabajo? ¿Porqué lo hizo en ocasiones pasadas? ¿Cómo se lleva con su jefe actual y cómo se lleva con su jefe anterior? (analizar consistencia y como compara eventos presentes con eventos pasados.
		¿Utiliza datos financieros en su trabajo? ¿Presenta datos estadísticos en sus informes?
		Cuando debe resolver un problema y esto implica recoger información y datos de otros ¿Cómo lo hace? Bríndeme ejemplos.
		Recuerda alguna situación problemática que haya tenido que solucionar recientemente? ¿Qué fue lo que pasó? ¿Cómo lo resolvió? ¿Cómo lo analizó?

19	APRENDIZAJE CONTINUO	Cuénteme sobre algún curso, seminario o congreso en que usted haya participado últimamente. ¿Compartió la información, materiales o conocimientos con otras personas? ¿Qué tipo de revistas, libros, periódicos o artículos lee con regularidad?
20	RESOLUCION DE PROBLEMAS COMERCIALES	Cuénteme de una situación en que haya modificado un procedimiento con el fin de solucionar un problema de un cliente. Cuénteme acerca de alguna situación en que haya resuelto un problema de un cliente.
21	BUSQUEDA DE INFORMACION	Cuénteme qué tipo de periódicos, revistas, sitios de internet frecuenta. ¿Qué busca en ellos? ¿Qué hace con esa información? Cuénteme sobre alguna tarea en la que haya requerido realizar búsquedas especiales de información ¿Cómo lo resolvió?
22	CAPACIDAD DE APRENDER	Cuénteme sobre los aprendizajes más rápidos que haya tenido en su vida. ¿Qué materia le resultó más fácil y cuál más difícil durante sus estudios? Describa una situación laboral en la que le haya costado aprender algo. ¿Porqué? ¿En dónde residía la dificultad?
23	DESARROLLO DE INTERRELACIONES	¿Cómo se relaciona con personas que no conoce?. Cuénteme una anécdota. ¿Cómo encara usted a una persona que se enoja fácilmente, cuando debe decirle algo que de antemano sabe que le disgustará? Relate una anécdota. ¿Cómo piensa que lo ven sus compañeros?
24	DIRECCION DE EQUIPOS DE TRABAJO	Relate situaciones en que sus colaboradores le hayan propuesto nuevas ideas, y dígame si las implementó. En caso afirmativo, continuar indagando ¿Cómo lo hizo? ¿De qué forma los premio?
25	ORIENTACION A PROCESOS Y METODOLOGIA PARA LA CALIDAD	Cuente si alguna vez tuvo que resolver/implementar un procedimiento que no conocía. ¿Qué hizo? ¿Cómo lo resolvió?

Figura 6. Preguntas por competencias. Fuente: Eugenia Medina. People & Change Ecuador PwC

En una entrevista de incidentes críticos es importante formular preguntas que generen respuestas codificables sobre:

HECHOS: ¿Qué hiciste? ¿Qué dijiste?

PENSAMIENTOS: ¿Qué pasaba por tu cabeza ese momento? ¿Qué pensaste entonces?

SENTIMIENTOS: ¿Cómo te sentiste cuando eso ocurrió?

Es importante que el profesional conozca que existen muchas metodologías con las que puede ser evaluado y debe estar preparado para todas ellas, solo así podremos asegurar su éxito luego de un proceso de evaluación.



Figura 7. Metodologías de evaluación

Conocer la confiabilidad de cada método de evaluación le permitirá al evaluado enfocarse más en aquellas etapas que pueden tener más repercusión en un proceso de selección.

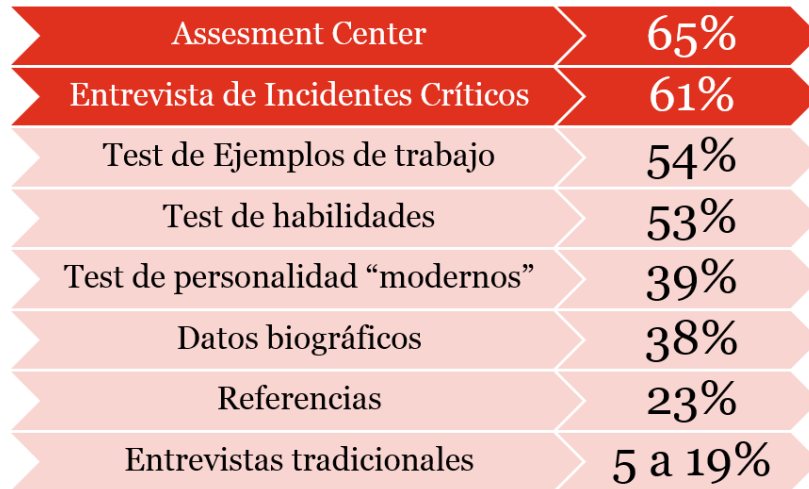


Figura 8. Confiabilidad de los métodos de evaluación

3.4. Feedback y plan de acción

Se realiza una sesión de consejería para el funcionario, señalándole sus fortalezas y debilidades. Haremos las recomendaciones pertinentes para sacar el mayor beneficio de sus fortalezas, así mismo se analizarán los elementos que deberán considerar para incorporarse de la mejor forma a estilos y cultura organizacional de las Compañías.



Figura 9. Recomendaciones para dar feedback

Luego de la entrevista como consultores debemos ser conscientes del impacto que tenemos en el evaluado. Cada individuo merece un *feedback* positivo esto les motivará, les ayudará a fijar objetivos en los que trabajar, y a reflexionar sobre la orientación de su carrera profesional.

Por otro lado, un buen *feedback* no solo ayuda a la persona sino a la imagen del consultor que lo proporciona; si somos considerados con el esfuerzo e interés del individuo, generaremos confianza y por ende ganaremos un nuevo embajador de nuestro servicio y probablemente nos recomendarán a sus seres cercanos que estén buscando empleo.

Un proceso de outplacement bien realizado genera una reacción positiva por lo que es más probable que si más adelante ese mismo individuo se reubica será un vocero de nuestro profesionalismo.

Ejemplo semaforización individual de competencias

“Las competencias son aquellas conductas y comportamientos de una persona que le llevan a un desempeño superior y por ende a alcanzar mejores resultados organizacionales”.

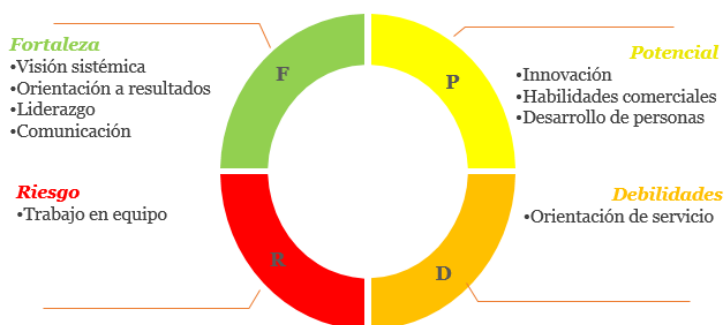


Figura 10. Ejemplo de presentación de semaforización de competencias.

La semaforización de competencias nos permite establecer brechas entre las competencias que requiere un determinado puesto frente a las que posee el evaluado, como se observa en el ejemplo existen competencias que figurarán en el cuadrante **Fortaleza** (Verde) es decir, que están desarrolladas para ocupar posiciones similares o superiores a la que la persona ocupaba.

En el cuadrante de **Potencial** (amarillo), figuran todas las competencias que, aunque no están totalmente desarrolladas, están en un nivel potencial fácil de superar a través de capacitación, desarrollo, mentoring, coaching o experiencia impulsadora.

En el cuadrante **Debilidad** (naranja), figuran aquellas competencias que no están desarrolladas y que requieren de un arduo esfuerzo por parte de la persona para poder superarlas, muchos consultores enfocan sus acciones a superar estas competencias, sin embargo puede representar un esfuerzo muchas veces frustrante y desgastante para la persona; considero preferible trabajar en

mantener las fortalezas o trabajar en las potenciales pues el reconocimiento de las mismas puede ayudar notablemente a la persona en su posterior venta y marketing personal.

Finalmente, en el cuadrante **riesgo** (rojo) figuran aquellas competencias que no lograron evidenciarse en la entrevista o que se evidencian en un nivel deficiente y que, por las condiciones y características de la persona, será extremadamente complejo que, a mediano o incluso largo plazo, la persona pueda alcanzarlas.

Posteriormente, procedemos con estos resultados, a diseñar un plan de acción para trabajar en la mejor versión del evaluado, versión que presentaremos al mercado de oportunidades laborales.

Este modelo de plan de acción está basado en la metodología de aprendizaje 70/20/10 en donde evidentemente la nueva empresa contratante y el individuo deberán trabajar sinérgicamente para su desarrollo.

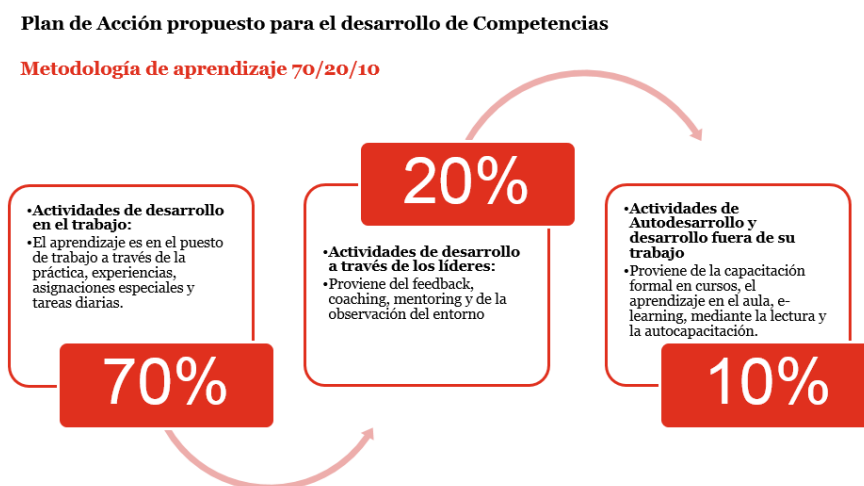


Figura 11. Ejemplo de plan de acción para el desarrollo de Competencias

3.4.1. Taller de potenciación profesional

El taller de potenciación profesional que he diseñado para efectos de este TFM ha sido probado respecto a su utilidad práctica y consta de varios capítulos, cada uno es en sí, una herramienta de aprendizaje y desarrollo de diferentes aspectos que ayudarán a la persona a promocionar su perfil de forma verbal, escrita y corporal, así como también, le permitirá entender el entorno o tablero dentro del cuál está moviendo sus fichas.

Las etapas o capítulos de este taller son las siguientes:

3.4.1.1. Identificar el nuevo objetivo profesional

La definición del objetivo profesional ayuda a encontrar la ocupación que mejor se adapta con el perfil de la persona, con sus intereses y motivación. El objetivo profesional direcciona a cada persona hacia el futuro profesional y personal.

Para ayudarle a la persona a encontrar su objetivo, se necesita realizar un análisis personal y profesional del entorno que le rodea, pues, actualmente existe una gran variedad de ofertas y oportunidades en el mundo laboral y debemos ayudarle a encontrar aquella que mejor se complementa con su perfil.

Existen algunos aspectos clave que ayudan a construir el objetivo profesional:

1. El autoconocimiento, es decir, saber cuáles son los conocimientos, habilidades, valores, intereses y características personales que se pueden haber adquirido a través de los estudios, la experiencia o realizando actividades no contempladas dentro de un estudio formal o experiencia.
2. Habilidades transferibles, que comprenden una serie de conocimientos transversales, destrezas y aptitudes que pueden emplearse en diferentes cargos o empresas.
3. Valores profesionales, que son aquellos aspectos trascendentales para uno mismo como la estabilidad laboral, autonomía, flexibilidad horaria, entre otros. Los valores profesionales evolucionan en el tiempo y contribuyen en el equilibrio y bienestar personal.
4. Intereses, actividades, aficiones y hobbies que al final determinan las elecciones profesionales. Cuando la persona logra identificar sus intereses, le resulta más fácil definir su objetivo profesional.
5. Características personales: La personalidad desde una perspectiva profesional. Las organizaciones procuran tener dentro de sus equipos personas íntegras, con actitud positiva, flexibles, adaptables, leales y dispuesta a seguir aprendiendo.

3.4.1.2. Interpretar la realidad de mercado laboral

El mercado laboral tiene la capacidad de transmitir los impactos externos de la economía y de los procesos de reestructuración interna a las perspectivas de empleo, ingresos y calidad de vida, tanto de los individuos como de los distintos colectivos o comunidades.

La revolución tecnológica ha permitido a las empresas innovar, incursionar en nuevos mercados internacionales e impulsar transformaciones en la organización del sistema productivo, lo que sin duda ha modificado la oferta y la demanda de trabajo.

Por un lado, se ha reducido la cantidad de ofertas laborales en el mercado y por otro el nivel de exigencia respecto al nivel de formación y especialización del candidato ha aumentado.



Figura 12. Qué buscan las Organizaciones

La globalización es un fenómeno generador de contrastes y desigualdades. El medio local debe evaluar sus potencialidades dentro de una división territorial del trabajo.

Las empresas utilizan algunos métodos para establecer sus tablas de remuneración. Aparecen así, diferentes criterios como el perfil profesional, el desempeño individual, grupal o empresarial, la experiencia, la especialización y los conocimientos que posee cada individuo, los cuales son combinados entre sí, para dar como resultado el valor del salario que le corresponde a cada empleado.

Adicionalmente, entran en juego factores como: la crisis de mercado, la inflación, la devaluación, la situación económica de la empresa y su nivel de competitividad en relación a su política salarial.

La diferencia entre el salario mínimo actual y las propuestas que se están evaluando, llegan a tener un alto impacto en la economía de las empresas en el Ecuador. Por ende, la rentabilidad y utilidad se ve afectada y muchas empresas prefieren cerrar sus puertas antes de seguir operando bajo estas condiciones.

En los últimos años la gran mayoría de empresas ha tenido un crecimiento lento, que en el mejor escenario muestra rangos del 10 al 15% en cuanto a sus volúmenes de ventas y un nivel de rentabilidad cada vez más bajo.

La mayoría de empresas formales de nuestro país tienen beneficios comunes como seguro médico y de vida, transporte, alimentación, uniformes, becas de estudio, subsidios, entre otros. Estos beneficios tienen un costo que debe considerarse en el cálculo de la compensación total del empleado.

Los empresarios visionarios, comprenden que para poder crecer deben invertir en su gente, quienes devengarán lo invertido realizando un mejor trabajo; pero con las condiciones actuales, realizar un incremento de esta magnitud, ocasionaría mayor desempleo, una espiral inflacionaria o que muchas empresas corran el riesgo de entrar en períodos de crisis profundas.

En medio de este panorama restrictivo y de incertidumbre, los departamentos de Talento Humano de las organizaciones, deben ser altamente creativos y preparar escenarios que combinen eficientemente criterios como: el desempeño, realidad de mercado, inflación, entre otros, antes de emitir una cifra de aumento salarial que le corresponderá al colaborador.

De esa manera, se pueden establecer políticas para el aumento salarial en proporción al desempeño de un colaborador, así, quien fue promovido a una posición de mayor responsabilidad por su buen desempeño, merecerá un aumento sustancialmente superior a la de un colaborador cuyo desempeño fue promedio.

Otro aspecto que ha tenido mucho impulso los últimos años es el Sistema de remuneración variable, que no genera incrementos en el salario fijo, sino que aumenta en función de los resultados.

En muchos casos los sistemas de remuneración variable son difíciles de entender para los empleados y los Directores de Talento Humano no destinan recursos para socializar el sistema, peor aún aquellas empresas, donde existen bonos atados a resultados, de absoluta discrecionalidad del gerente en la forma de calcularlos.

El crecimiento de las empresas, aún en los escenarios más complejos, no se detiene, tal vez disminuye la velocidad del desarrollo, pero continúan creciendo.

La tasa del desempleo es una realidad ecuatoriana compleja de manejar, las oportunidades son cada vez más escasas y no todos logran ocuparse. Los requerimientos de las empresas también se vuelven cada vez más exigentes, ya no basta con tener acreditaciones académicas y de experiencia, sino que las personas deben mostrar buenas actitudes personales y de interrelación. De acuerdo a la información proporcionada por la división de selección de ejecutivos de PwC Asesores Empresariales, durante el año 2017, las áreas donde existe más demanda son:

- Comercial: Vendedores, Jefes y Gerentes Comerciales
- Operaciones de planta
- Tecnología
- Compras y Logística (Supply Chain)
- Finanzas (Contabilidad, Presupuestos, Análisis financiero)

- Auditoría
- Seguridad Industrial
- Trabajo social

Aquí también se presenta una situación nueva: la inclusión de discapacitados o las políticas de equidad de género y diversidad.

La realidad indica que la demanda de talento es exigente y la oferta puede resultar insuficiente para cubrir esos requerimientos. Este factor es la razón por la cual cada vez más empresas buscan cazar y desarrollar jóvenes talentos con mucho potencial de aprendizaje para formarlos a través de procesos de desarrollo y ciclos de trabajo dentro de un plan de carrera hecho a la medida.

3.4.1.3. Comprensión respecto a qué buscan las empresas

Las compañías se han enfocado además de tener funcionarios calificados y preparados en cada área, en personas que sean capaces de trabajar en equipo e innovar.

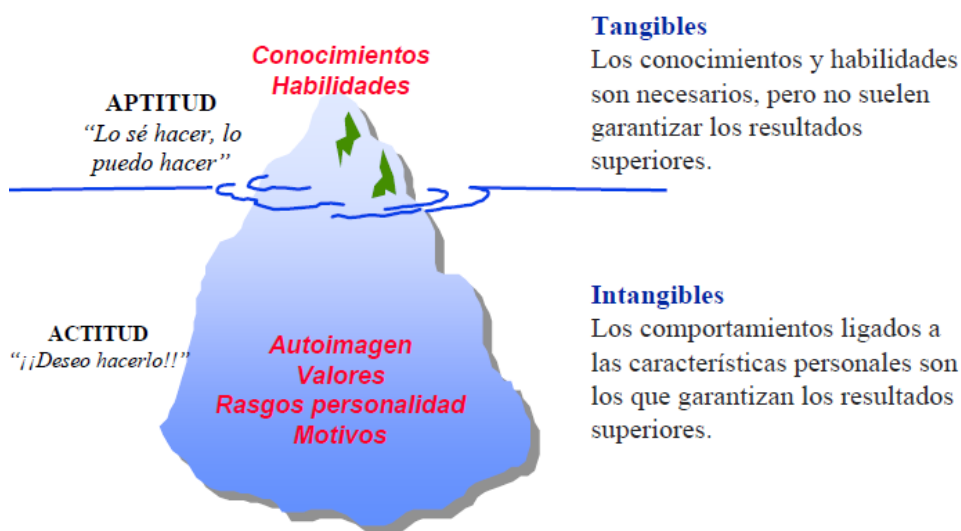


Figura 13. ¿Qué características garantizan unos resultados superiores de las personas en los puestos?

Según estudios de Hay Group, existen 10 cualidades que son muy valiosas para las empresas a la hora de contratar un nuevo empleado.

Idiomas: En un mundo globalizado, con empresas multinacionales y un comercio abierto a las importaciones y exportaciones conocer varios idiomas constituye una gran herramienta. En la mayoría de las áreas del conocimiento y desarrollo humano se utilizan otros idiomas. El desarrollo alcanzado

por las nuevas sociedades producto de la integración económica y cultural exige el dominio de diferentes lenguas, el inglés se da por supuesto en muchas de las empresas.

Capacidad de adaptación al cambio: Una cualidad imprescindible que permite una mejor integración y relación de los equipos de trabajo, clientes y proveedores es la adaptación. La resistencia y versatilidad ante los cambios son virtudes muy buscadas por los empresarios.

Lealtad y compromiso: Las empresas buscan candidatos que entiendan la cultura y los códigos de conducta dentro de la organización, es por esto que las personas con experiencia dentro de la empresa hacen rentable la inversión realizada en ellos. Cada vez más las empresas buscan hacer promoción de trabajadores internos para los puestos estratégicos, pues resulta menos oneroso que acudir al mercado.

Polivalencia: Esta cualidad hace referencia a la habilidad de un empleado para desenvolverse en diferentes campos y que pueda desempeñar diferentes actividades y puestos, abarcando más fases dentro del proceso de producción.

Habilidad Financiera y Presupuestaria: Las habilidades numéricas y financieras y las aptitudes administrativas, con independencia del área de formación o especialización tienen gran demanda hoy día.

Proactividad: Ya casi resulta imposible pensar que un ejecutivo no reconozca la importancia de tomar la iniciativa en el desarrollo de proyectos creativos y asumir las responsabilidades que esos proyectos implican. Esta cualidad requiere sin embargo una gran dosis de autoestima, independencia, autoconfianza y actitud positiva.

Capacidad de trabajo: Esta cualidad no necesariamente implica trabajar más horas sino más bien concentrar sus energías en su tarea y llevarla a cabo, aunque ello implique más esfuerzo de lo normal.

Capacidad de Negociación: Sin importar la formación o experiencia, las compañías seleccionan candidatos con capacidades para alcanzar negociaciones y mejorar las condiciones costo – beneficio en todos los niveles.

Capacidad de Innovación. Los perfiles orientados al autoaprendizaje, investigación y desarrollo están muy demandados en todos los sectores especialmente en el sector industrial y farmacéutico pues en estos campos la innovación es determinante para el crecimiento.

Habilidades interpersonales: Las buenas relaciones al interior de la organización generan un mejor clima. La comunicación fluida favorece el trabajo en equipo y por ende la producción y eficiencia de los empleados aumenta. Las relaciones con clientes y proveedores también se ven beneficiadas con un trabajador con buenas aptitudes para las relaciones sociales.

3.4.1.4. Competencias valoradas en las organizaciones

Para hablar de las competencias más valoradas en las organizaciones, me basaré en mi experiencia de más de 25 años como Directora de Talento Humano de grandes Firmas de consultoría especializadas en búsqueda y selección de ejecutivos y utilizaré el diccionario de competencias de Martha Alles para definir las:

- **Orientación al cliente interno y externo:** Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, así como, conocer y resolver sus problemas.
- **Trabajo en equipo:** Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos.
- **Integridad:** Es la capacidad de obrar de acuerdo con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abiertamente y estar dispuesto a actuar con honestidad en todo momento.
- **Iniciativa:** Es la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que empuje a hacerlo.
- **Orientación a resultados:** Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes necesarias para superar a los competidores, responder a las necesidades del cliente o mejorar la organización.
- **Comunicación:** Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas y expresar conceptos e ideas en forma efectiva.
- **Compromiso:** Es sentir como propios los objetivos de la organización. Implica apoyar decisiones con compromiso y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio.

3.4.1.5. Rediseño de la imagen profesional

Luego del análisis o balance, se elabora el proyecto un proyecto, en función de la relación oferta-demanda, que procure desarrollar las potencialidades y trabajar en las oportunidades de mejora.

El proyecto puede ir enca minado en las siguientes direcciones:

1. Continuidad, en donde se buscan cargos similares al puesto anterior.
2. Explorar otros campos en los cuales poder aplicar las competencias adquiridas, como docencia, consultoría, directorios, etc.
3. emprendimiento, en la que se dota de técnicas, herramientas y estrategias para planificar e iniciar una actividad de emprendimiento.

En el evento de que el profesional decida por la primera opción, es decir continuidad, deberá conocer elementos respecto a cómo elaborar su hoja de vida y cómo estructurarla.

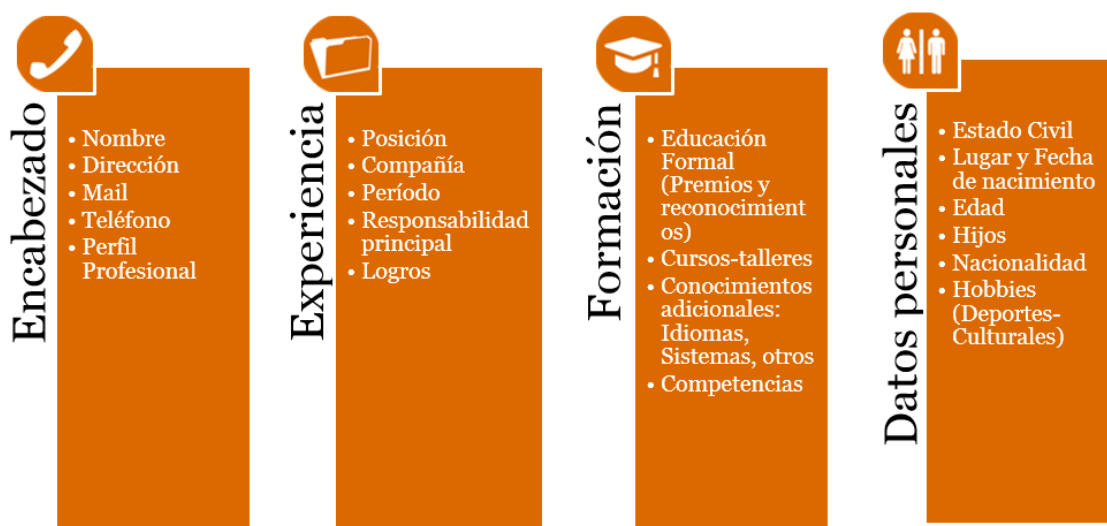


Figura 14. Elementos que debe contener una hoja de vida

Todos los datos detallados en la gráfica son muy importantes, sin embargo, hoy día la tendencia minimalista prevalece en todos los ámbitos inclusive en el diseño de las hojas de vida, por lo mismo, la hoja de vida debería tener un máximo de 3 hojas considerando el nivel de experiencia, sin embargo, debe ser concreta y vender en la primera hoja al profesional, es decir debe contener el encabezado, su experiencia más reciente y la formación.

Existe una nueva tendencia gráfica en las hojas de vida que puede ayudar mucho y resultar atractivo para quien la lee, sin embargo, no se debe exagerar en los detalles visuales y los mismos no deben ser más atractivos que la información en sí.

La información respecto a los hobbies es una tendencia también actual, pues muchas personas buscan conectarse a través de intereses deportivos o culturales y cada interés o motivación dice algo de la personalidad del profesional como lo muestra la siguiente gráfica.

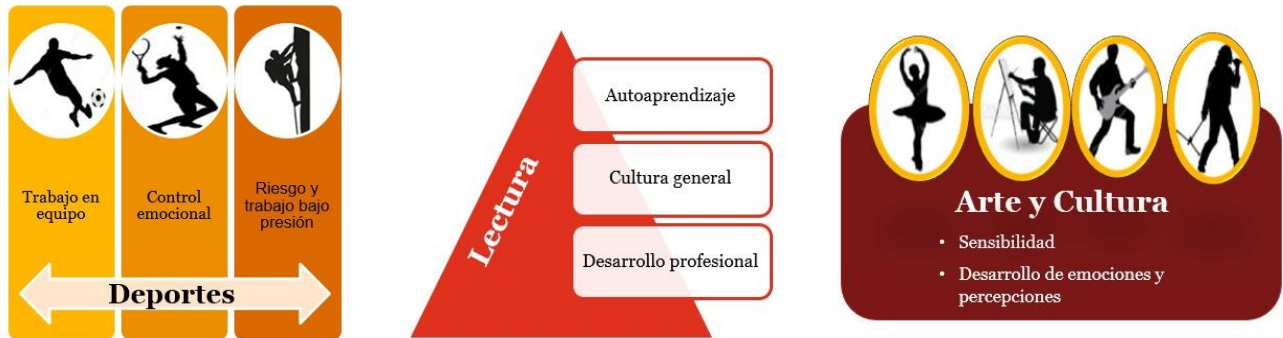


Figura 15. Lo que dicen los hobbies de la personalidad y las competencias

<p>ESTEBAN ALONSO SANTACRUZ 1640 - Buenos Aires - Argentina 54-11-4746-2638 - Cel: 15-4424-7346 marin_sarciamas@one.com.ar</p>		<p>Educación</p> <p>2000-01 INSTITUTE FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT (IMD) LAUSANNE, SUIZA Participación en el Programa para Desarrollo Ejecutivo (PED) Curso de días semanas para Senior Managers con al menos 10 años de experiencia y potencial para acceder a niveles superiores.</p> <p>1993 HARVARD UNIVERSITY CAMBRIDGE, MA, USA Posgrado en Business Administration (C.S.S.). Un año de estudios graduados en Administración y Dirección de Empresas. Concentración: Marketing y Management Estratégico. Grade Point Average (GPA) 3,674. Miembro de la International Student Network.</p> <p>1986-1991 UNIVERSIDAD CATOLICA ARGENTINA BUENOS AIRES, ARGENTINA Licenciado en Administración de Empresas. Graduandome dentro del top ten por ciento sobre 250 graduados.</p> <p>1979-1983 INSTITUTO LABARDEN - SAN ISIDRO BUENOS AIRES, ARGENTINA Bachiller. Graduandome dentro del top five por ciento de la clase 1983. Representante en concurso de cultura general en 1983.</p> <p>Courses/Meetings</p> <p>Jun 04 Market Business Strategy, 05-07, Vevey, Suiza Jun 01 Market Business Strategy, 02-05, Vevey, Suiza Ago 98 Congreso de Marketing de Kellogg, St. Louis, Argentina Oct. 82 Breakfast Cereals - Key Issues 98 - Bogotá, Colombia Sep. 81 Mercosur Action Group - Pet Food Project - San Pablo, Brasil May. 82 Breakfast Cereals - Estrategias 1998/2000 - Miami, USA Abr 97 La Nueva Ola - Petfood y el mercado latinoamericano - México Jun. 86 Breakfast Cereals - Latin America Marketing Managers Seminar, Minneapolis, USA Jun. 85 Breakfast Cereals Seminar - Nestlé General Mills, Minneapolis, USA Mar. 81 Marketing at Nestlé - Zone 3 - Nestlé Rive Reine Center, Trinidad y Tobago. Oct. 81 Petcare for Global Competition - Nestec LTD, Kansas City, Missouri, USA Ene. 90 Business Course: U.S. Theory and Practice, University of California, Santa Barbara Ene. 80 Index, high advanced level, University of California, Santa Barbara</p> <p>Personal</p> <p>Ecuador: Director de la Cámara Ecuatoriana - Americana, Miembro de la Cámara de Industriales. Young President Organization Member - (YPO)</p> <p>Paraguay: Miembro de la Cámara de Asociados del Paraguay. Representante de Nestlé Paraguay en la Cámara Paraguaya-Argentina de Integración y el Centro de Importadores.</p> <p>Deporte favorito es rugby. Otros son fútbol, tenis y ski. Edad: 38 años, Casado, 3 hijos.</p>
<p>Experiencia</p> <p>Feb 03 / Dic 04</p> <p>NESTLE ECUADOR S.A. QUITO, ECUADOR Presidente Ejecutivo (Country Manager)</p> <ul style="list-style-type: none"> Responsable principal de negocio de Nestlé en Ecuador. Líder del mercado alimenticio y una de las principales empresas del país, facturación anual de US\$ 215 Mios, 3 centros productivos y una dotación de 1.500 colaboradores. Superación de objetivos de crecimiento y rentabilidad en los dos periodos a cargo del negocio. Implementación del Joint Venture con Fonterra (D.P.A.) para el negocio lácteo. Responsable de relación y comunicación empresa - gobierno / autoridades. Obtención de record histórico de ventas mensual con US\$ 24 Mios en Noviembre 04. Exitoso comienzo de implantación de sistemas de competencias: Develop People. 	<p>NESTLE PARAGUAY S.A. ASUNCION, PARAGUAY Gerente General (Country Manager)</p> <ul style="list-style-type: none"> Responsable principal de nuevo negocio de Nestlé S.A. por adquisición de empresa en Paraguay con una facturación anual de US\$ 25 Mios y una dotación de 120 personas. Exitosa transformación de una empresa familiar en una empresa Nestlé implementando modificaciones en las distintas áreas (administración, sistemas, distribución, ventas, marketing) Obtención de medallas por país con mayor crecimiento de América en los años 2.000 y 2.002. Exitoso lanzamiento del negocio de helados alcanzando el liderazgo en dos años. Líder de la incorporación de la "cultura" Nestlé dentro de la organización. 	
<p>Mar 96 / Abr 98</p> <p>NESTLE ARGENTINA SA BUENOS AIRES, ARGENTINA Brand Manager (Group) Breakfast Cereals/Pet Food</p> <ul style="list-style-type: none"> Responsable de los negocios de Breakfast Cereals y Pet Food. A cargo de las estrategias de marketing (posicionamiento de marcas; resultados del negocio) para el desarrollo de estos ejes de crecimiento de Nestlé Argentina S.A. Country Manager para el mercado argentino del joint-venture entre Nestlé General Mills (CPW) Excelente performance en el lanzamiento de los cereales obteniendo un 15 % de S.O.M. al año de su lanzamiento. 	<p>SWIFT ARMOUR S.A. (CAMPBELL'S SOUP CO) BUENOS AIRES, ARGENTINA Product Manager</p> <ul style="list-style-type: none"> Responsable de la línea de conservas de carne. Ventas anuales de US\$ 24 Mios. A cargo de la estrategia del negocio incluyendo programación de la producción, stocks, posicionamiento y comunicación de los productos actuales y del desarrollo de nuevos productos. A cargo de un sistema de Marketing. 	
<p>1990-Jul-91</p> <p>COCA-COLA EXPORT CORP. (COCA-COLA CO) BUENOS AIRES, ARGENTINA Práctica Resada - Depto. de Estudios Económicos (Gerencia de Operaciones)</p>		

Figura 16. Modelo de hoja de vida 1

JORGE GARCIA BUSTAMANTE

es.linkedin.com/in/jorgegb/
es.linkedin.com/in/jorgegbjes
jorgestbne@gmail.com
 +593.9.92.991616
 Quito - Ecuador

FORMACIÓN ACADÉMICA

Instituto Austral de Empresas, IAE Business School
Programa Internacional Marketing, 2003

Instituto de Desarrollo Empresarial, IDE Business School
Programa Ejecutivo MBA, 2001 - 2003

Pontificia Universidad Católica del Ecuador
Facultad de Ciencias Económicas
Mención en Finanzas Corporativas, 1993 - 1999

FORMACIÓN COMPLEMENTARIA

SANDLER TRAINING
Gestión Estratégica de Ventas, 2014

IDEA Consulting International
Programa de Competencias Directivas, 2012

SEMINARIOS DICTADOS

Instituto de Desarrollo Empresarial, INDEB
Programa de Marketing Digital, 2011

Universidad San Francisco de Quito, USFQ
Estrategia de CRM y Marketing Digital, 2009

OTRAS ACTIVIDADES PROFESIONALES

Ideal People Consulting, SPC
Desarrollo de Assessment de Directivos de Marketing, 2011

REVISTA BIZ PEOPLE
Colaboración Editorial, 2012

EXPERIENCIA PROFESIONAL RELEVANTE

DINERS CLUB 2012-Actualidad

BERENTE DE DESARROLLO DE NEGOCIOS BERENTE DE MARKETING

Integración y búsqueda de Sinergias entre las Unidades de Segmentos, Productos y Marketing de todas las marcas de tarjeta de Crédito emitidas por la Compañía. Diseño, Gestión y Medición de Propuestas de Valor Segmentadas. Responsable de Comunicación ATL, Gestión de Programas de Recompensa. Business Intelligence, Desarrollo de nuevos productos y nuevas líneas de Negocio. Participación en Proyectos Internacionales.

Reporte al Vicepresidente de Negocios.
Equipo de cuatro Gerencias a Cargo, 35 Colaboradores en Reporte Indirecto.

WALKER BRAND. MARKETING SERVICES 2009-2011

BERENTE GENERAL

Segundo Emprerimiento. Fundador. Estructuración, diseño e implementación del modelo de Negocios y Propuesta de Valor de la nueva Compañía. Actividades de Administración, Gestión Comercial y Gestión Financiera. Generación de Alianzas con Proveedores de Diseño Gráfico, Desarrollo de Software, implementación Logística de Campañas de Marketing Relacional. Gestión de Consultoría en Procesos de CRM. Enfoque en desarrollo de Campañas de Marketing Digital orientadas a la generación de Prospectos Comerciales. Modelos de minería de Datos, y entipamiento de bases de datos.

Nómina completa de 12 colaboradores.

101 GRADOS. MARKETING RELACIONAL 2008-2009

BERENTE GENERAL

Primer Emprerimiento. Cofundador. Estructuración, diseño e implementación del modelo de Negocios y Propuesta de Valor de la nueva Compañía. Actividades de Administración, Gestión Comercial y Gestión Financiera. Generación de Alianzas con Proveedores de Diseño Gráfico, Desarrollo de Software, implementación Logística de Campañas de Marketing Relacional. Premio Eñe a Mejor Campaña de Marketing Digital.

Nómina completa de 5 colaboradores.

GENERAL MOTORS 2006-2008

BERENTE DE CRM Y MARKETING DIGITAL

Estructuración de la Unidad de CRM y Marketing Digital. Responsable de la Supervisión de los Call Centers. Responsable de Servicios de Valor Agregado (Fleetsco - Satelitel). Diseño e implementación de estrategias y campañas de Marketing Directo en coordinación con los equipos de los concesionarios. Investigación de Mercados orientada a la segmentación y descripción de Insights. Responsable del 20% del Presupuesto de Marketing de la Compañía. Responsable Regional (Venezuela, Colombia, Ecuador) de las Estrategias de Marketing Digital. Premio a Mejor iniciativa de Marketing Digital LAAM (Latin America, Africa & Middle East).

Reporte al Director Comercial Ecuador.
Reporte Mensual a Director de CRM LAAM.
Equipo de tres Coordinadores a Cargo.

CONFITECA 1999-2006

ANALISTA FINANCIERO **JEFE DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA** **BERENTE DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA** **BERENTE DE NUEVOS NEGOCIOS** **BERENTE DE MARCAS**

Evaluación financiera de proyectos. Modelos Financieros para la toma de decisiones. Evaluación de compañías en procesos de adquisición. Monitoreo de la evolución del Plan Anual de Negocios. Participación permanente en Directorios de Gestión y de Accionistas.

Reporte al Director Financiero Administrativo.
Equipo de tres Analistas en Reporte Directo.

Manejo de Líneas de Distribución de Terceros. Diseño de Proyectos de nuevas marcas y nuevas líneas de negocio. Responsable de la gestión del 50% del portafolio de marcas de la Compañía en varias categorías de Consumo Masivo. Lanzamiento de Nuevos Productos.

Reporte al Director Comercial y de Marketing.
Equipo de tres Jefes de Marca en Reporte Directo.

Figura 17 Modelo de hoja de vida 2

CONOCIMIENTOS


01 Computer

- Adobe Photoshop ●●●●●
- Adobe Illustrator ●●●●●
- Adobe InDesign ●●●●●
- Adobe Dreamweaver ●●●●●
- Adobe Premiere Project ●●●●●
- CorelDraw ●●●●●
- Microsoft Office ●●●●●
- Redes Sociales ●●●●●


02 Cursos

- BPM / BPMN ●●●●●
- GPR ●●●●●
- PMP / PMBOK ●●●●●
- Protocolo y RRPP ●●●●●
- Branding ●●●●●
- Kids Marketing ●●●●●


ESPECIALIDADES



Estrategias de Comunicación





Branding



Eventos y RRPP


RECONOCIMIENTOS Y PUBLICACIONES

- 


Mejor Comercial de TV.
Primer lugar a nivel nacional.
Revista ERES, México
- 

El Ángel del Trueno.
Novela.
El Ángel Editor, Ecuador


IDIOMAS



ESPAÑOL
Nativo





INGLÉS
Avanzado





ITALIANO
Básico


HOBBIES & INTERESES


 Fitness

 Escritura

 Guitarra

 Fotografía

 Lectura

 Viajes


 Buceo

Figura 18. Modelo de hoja de vida 3

El profesional debe concientizar que desde que es un candidato elegible debe cuidar desde su mensaje de contestador en su teléfono hasta sus publicaciones en redes, facebook, Twiter, Instagram pues cada publicación puede ser crucial para su futuro profesional.

Las redes sociales hablan de quien eres por lo que se debe dar las siguientes recomendaciones de lo que se debe evitar en Redes sociales:

- Fotos comprometedoras: vicios, sugestivas, provocadoras.
- Hablar de temas de corte político o religioso.
- Hablar de temas que evidencien sesgos discriminatorios.
- Hablar de su empresa, cargo o jefe actual o pasado.
- Quejas, comentarios agresivos (vocabulario soez), depresiones o emociones extremas.
- Indirectas que evidencien resentimiento, venganza, etc.
- Comentarios que puedan afectar o herir la susceptibilidad de otros.

3.4.1.6. Promoción profesional en redes

En esta etapa se desarrolla un plan de carrera, en el que se desarrollan las estrategias de búsqueda en función del proyecto confeccionando y se elaboran las herramientas de comunicación, se entrena al candidato a afrontar una entrevista de trabajo y cómo responder a las preguntas incómodas a las que será sometido, así como la identificación de objetivos, para abordar con éxito la búsqueda del nuevo puesto de trabajo.

Una vez concluido el plan de carrera, se eligen medios para la búsqueda de ofertas de trabajo (agencias de colocación, web corporativa de empresas de interés, portales de empleo como Linked In, prensa, red de contactos, etc.) en la que el consultor le proporciona una guía permanente.

En las agencias de “outplacement”, los servicios de outplacement pretenden que un trabajador o directivo encuentre en un plazo medio de tres a seis meses un nuevo empleo acorde a su nivel, dándole preparación, medios, ayuda e interviniendo activamente en el proceso de búsqueda de la manera más eficaz.

No hay una garantía absoluta de éxito. Pero las agencias de “outplacement” recolocan más del 70 por ciento de sus candidatos en un plazo de cuatro meses.

Para promocionar un perfil profesional a través de redes es fundamental construir una marca personal de acuerdo a los siguientes aspectos:

1.- Brand Identity o identidad de marca. Lo tangible.

- 4.1. Es el tu concepto principal, expresado clara, concreta y diferencialmente. Eres tú mismo, tu misión, el sentido de tu trabajo, de tu vida.
- 4.2. Es lo que tu público objetivo ve de ti mismo, y se representa en lo visual; tu CV, personal o profesional. Tus perfiles, tus fotos, las imágenes a las que te asocias o si eres más avanzado, tu propio diseño de marca.
- 4.3. El estilo gráfico de tu blog, la frase o eslogan que te define y tu estilo de narración.

2.- Brand Image o imagen de marca. Lo intangible.

- 4.4. Es la percepción de tu marca, misma que existe en la mente del público destinatario de tu mensaje, tu audiencia.
- 4.5. Es tu actitud, tu forma de narrar, conversar, de relacionarte.
- 4.6. Puede o no corresponder con la identidad de marca. Si lo hace, hay coherencia, si no lo hace habrá confusión. Por ello tiene mucho que ver con el efecto que causas: tu reputación.

3.- Brand Purpose o propósito de marca. La visión.

- 4.7. Tus objetivos y metas, el sentido de tu propia marca.
- 4.8. Tiene mucho que ver con tu visión personal, ese destino que guía tu actividad y tu vida.
- 4.9. Tu filosofía de marca, tu forma de entender el mundo y tus relaciones con los demás, tus valores.

4.- Brand Equity o valor de marca.

- 4.10. Dotar de valor a tu marca es evidentemente un objetivo estratégico personal; para ello deberás adquirir una reputación positiva, poderosa y sólida, que aumente tu capacidad de influencia y mejore la percepción que los demás van a tener de ti.
- 4.11. Es un activo muy valioso en lo personal, el mayor. Ese que te servirá de escudo en los momentos críticos, y que te dará opciones para elegir entre diferentes ofertas.
- 4.12. Eso es todo, que no es poco. Tu estrategia de personal branding necesita herramientas para buscar la coherencia y aumentar tu valor.

Conclusiones Finales

Según los especialistas, la pérdida del empleo es uno de los eventos más fuertes y perturbadores que llega a vivir una persona. Las consecuencias físicas y psicológicas que experimentan los individuos se manifiestan en forma de angustia, ansiedad, afectación a la autoestima y deterioro del autoconcepto, sentimientos de rechazo y culpa, enfermedades psicosomáticas, inestabilidad emocional, irritabilidad, hipertensión, tensión, depresión, entre otros.etc. Adicionalmente, todos los problemas que se generan a causa de la pérdida de empleo generan un bloqueo tal, que impiden que la persona pueda desarrollar estrategias y acciones que le conduzcan a conseguir un nuevo empleo, pues los individuos no se sienten compatibles con las nuevas exigencias que el mercado laboral impone en ese momento.

Un despido puede deberse a varias causas como reestructuras, fusiones, quiebres o cierres de empresas, reducciones, re diseño de puestos de trabajo, manejo regional o externo de ciertas áreas, etc. Por ello, el individuo debe entender que los cambios dentro de las organizaciones ocurren y son inevitables, que, aunque no siempre corresponden a decisiones acertadas, deben ser entendidas y respetadas de forma madura si se quiere dejar abierta la posibilidad de un retorno a futuro o dejar buenos precedentes que le permitan obtener buenas referencias laborales por parte de sus ex empleadores. También existe la posibilidad de que en nuestro nuevo trabajo requiramos tener relaciones laborales o comerciales con la organización y por ende dejar un buen antecedente es fundamental.

En el caso de que la causa del despido se deba a errores involuntarios cometidos por el empleado, es necesario aceptar el error, ofrecer disculpas y tomar con calma y prudencia las consecuencias del mismo. En estos casos, no se pueden esperar referencias del todo positivas, sin embargo, la actitud que el funcionario adopte frente a las disposiciones y decisiones podrá generar una salida menos áspera y en mejores términos, situación que favorecerá el discurso de Recursos Humanos frente a una referencia.

Actuar de forma impulsiva, hostil, amenazadora o peor aún violenta, el momento de conocer el despido o el momento en el que se retira definitivamente las instalaciones de la empresa pueden traer reacciones que lo hagan arrepentirse de sus exabruptos emocionales.

Es saludable tener una mente abierta al cambio, pensar que una situación de despido puede llegarle a cualquiera en cualquier momento y que no importa lo que pensemos o sintamos pues la decisión será tomada de cualquier forma.

Así como la primera impresión es la que cuenta, la última impresión es la más importante, ya que, en situaciones favorables todas las personas muestran sus mejores cualidades, pero frente al desborde, la crisis y las rupturas de cualquier tipo, los individuos sacan a relucir sus mejores o peores cualidades o defectos de carácter; el resentimiento, la envidia y la falta de maduración emocional pueden quedar al descubierto y hacer que la empresa tome medidas defensivas o paleativas que no den posibilidad alguna a una futura vinculación con el empleado de ninguna forma.

Hoy día las redes sociales se han convertido en un espacio de catarsis en donde las personas buscan desahogar sus frustraciones o resentimientos, las mismas pueden ser de alto riesgo para una persona que está sufriendo un despido pues involucrar una Firma, empresa o persona puede suporle incluso cargas penales futuras.

El outplacement asesora y prepara a las personas para adaptarse satisfactoriamente al mercado de oportunidades futuras, desarrollar competencias y servicios de interés, trabajar en esquemas laborales flexibles, etc.

Esta contensión que procura el outplacement, llega a ser fundamental para mantener estados de crisis bajo control, por ello es que este trabajo tiene un enfoque de responsabilidad social, pues el Estado invierte fuertes sumas en seguridad y salud, pero el ouplacement tiene un enfoque preventivo y disminuye las posilidades de riesgo como suicidios, robos, etc. No debería tratarse como un tema menor como observamos en el Ecuador sino como un tema crucial sobretodo en épocas tan críticas como las que estamos viviendo.

Al trabajador, el outplacement le facilita la necesaria asistencia profesional, logística y humana para competir en el mercado de trabajo en condiciones óptimas. Además, le ayuda a que una situación, en la mayoría de los casos, inesperada y, en prácticamente todos los casos mal recibida, resulte lo menos traumática posible. Incluso puede ser el impulso para convertir aquellas ideas que, en el torrente laboral, parecían probables en un nuevo giro profesional.

La finalidad de un programa de desvinculación asistida y transición laboral es afianzar la autoconfianza y reforzar las capacidades de un profesional a través de un programa que le brinda herramientas de desarrollo mientras se encuentra en la transición de carrera o hacia un negocio propio. Permite clarificar expectativas y reducir la incertidumbre de lo que viene.

El outplacement permite mantener una imagen positiva de la empresa frente a sus empleados y el mercado, pues, los empleados se muestran expectantes respecto a la forma de proceder de la compañía con empleados que fueron en su momento un gran aporte para la misma y el mercado entiende esta política de desvinculación asistida como una evidencia de una organización seria y comprometida con su gente; adicionalmente, facilita el acuerdo final para la liquidación o indemnización, per-

mite a la Gerencia ganar credibilidad y lealtad por parte de los empleados que permanecen trabajando en la empresa y la percepción de que la salida es una oportunidad de desarrollo y proyección profesional y no un evento excluyente.

El Marketing personal para reestructurar desde la hoja de vida, la imagen que se proyecta hasta los argumentos diferenciadores de su perfil, son fundamentales a la hora de buscar nuevas oportunidades sean estas con relación de dependencia o emprendimientos personales. Dicha situación puede resultar frustrante sin el apoyo y contención de un profesional con experiencia en el manejo de este tipo de crisis.

Es fundamental contar con profesionales maduros y experimentados para el manejo de *outplacement* masivos pues, no se debe convertir en “común” un drama personal, ni convertir a las personas en un producto más del mercado laboral consumista.

Se requiere mucho tino para no generar falsas expectativas en las personas ni anidar esperanzas de las cuales no se puede garantizar un resultado favorable pues el individuo puede experimentar una frustración mucho mayor a la del despido mismo.

Un estudio respecto al servicio de desvinculación laboral realizado por la consultora Lukkap Spain refleja que los empleados cesantes que reciben un programa de *outplacement* superan más rápido el trauma que les puede provocar el despido y adquieren una visión diferente de la crisis, la perciben como una oportunidad de desarrollo profesional y personal. Asimismo, los datos evidencian que quienes reciben asesoría respecto a las técnicas más efectivas para la búsqueda de trabajo, elaboración de una hoja de vida, fomento del *networking*, gestión de relaciones y contactos, preparación exitosa para entrevistas laborales y optimización del perfil profesional, encuentran antes un empleo, mismo que se ajusta más a sus necesidades e intereses y logran elevar su autoestima. De igual forma gracias al asesoramiento profesional, los empleados desvinculados se sienten más dispuestos a experimentar nuevas modalidades laborales, oportunidades de emprendimiento, incursión en nuevos giros de negocio o cargos que podrían desempeñar, en base a sus habilidades y competencias.

El enfoque de este TFM va más allá de un taller para desarrollar habilidades para potencializar el perfil de un profesional, aborda el lado psicosocial de un problema latente en épocas de crisis, que implica un acercamiento a los requisitos básicos del trabajador, como es el de relacionamiento con el mundo laboral; la necesidad de pertenecer a un grupo profesional que lo represente y cubra económicamente.

El tener la oportunidad de participar en un outplacement con enfoque social no solo representa un aporte al desarrollo de planes de contingencia, sino que disminuye el riesgo de apareamiento de problemas de índole psicofamiliar y social.

Una de las conclusiones más importantes quizás de este ejercicio, es visualizar la urgencia de activar esta iniciativa en instituciones de seguridad social gubernamental como una medida preventiva y profiláctica pues hoy días este servicio está restringido para posiciones de alto nivel y para empresas multinacionales que comprenden este servicio como un aporte de responsabilidad corporativa.

Considero que la opcionalidad de un servicio de soporte y apoyo al trabajador lo vuelve elitista y selectivo, en donde el 90% de trabajadores aproximadamente no es incluido en dichos planes.

El compromiso social, la sensibilización y la solidaridad con aquellos trabajadores que por las diferentes reestructuras empresariales producidas por la crisis, han salido; se vuelve en estos tiempos, crucial para conseguir un enlace con la comunidad laboral de la empresa.

La idea es generar consciencia en entidades gubernamentales y replantear un esquema del soporte al trabajador en épocas de crisis considerando que cada empleado a través de su trabajo, realiza aportes económicos significativos que no se ven devengados de manera alguna cuando es desvinculado.

Ahora, vale mencionar también, que la calidad de consultores que requiere un “outplacement con enfoque social”, va más allá de un cúmulo de reportes, certificados y títulos académicos, este tipo de outplacement amerita consultores que tengan una consciencia interpersonal plena, inteligencia emocional desarrollada y valores sociales profundamente arraigados que lo conviertan en un evangelizador que sea capaz de transmitir fé, motivación, autonfianza y perseverancia quienes reciben este tipo de programas.

Hoy en día hay muchos consultores se toman el outplacement como un mero medio para reubicar profesionales desempleados, pero deberíamos más bien convertir esta etapa en una oportunidad de crecimiento personal y profesional, pues ¿no es momento de replantear el plan de vida y la ruta del proyecto profesional hacia metas más desafiantes? El reto es importante y el camino para el consultor y aprendiz puede ser maravillosamente enriquecedor.

Si la mejor técnica de aprendizaje es enseñar, ¿no será el outplacement el mejor entrenamiento para cada persona involucrada respecto a sus posibilidades de crecimiento?

Cuando un matrimonio se disuelve y se produce una ruptura, uno de los dos involucrados siempre queda más afectado ante lo cual, sus cercanos y allegados no dudan en proponerle un acompañamiento psicológico en dicho proceso, que le permita salir de la crisis y construir nuevos elementos de enfoque que resulten motivadores, entonces, ¿por qué no considerar el outplacement de la misma manera, como primera opción de soporte al profesional desvinculado?

No se puede invalidar una metodología como el outplacement por considerarla costosa e innecesaria si está dirigida a profesionales sobrecalificados o personas de niveles jerárquicos inferiores; se debe establecer objetivos realistas y encaminar acciones para ratificar la verdadera misión de las entidades públicas de seguridad social y consolidar dichas entidades como representantes de los empleados frente a la crisis laboral que atraviesa nuestro país.

Bibliografía

- Definición de Outplacement, <http://conceptodefinicion.de/outplacement/>
- EL Outplacement, http://planesderetirodepersonal.blogspot.com/2008/08/definicion_30.html
- En Ecuador, más de 6 mil empresas cerraron sus puertas este 2016, <http://www.elpolitico.com/mas-de-6-mil-empresas-cerraron-sus-puertas-en-ecuador-en-2016/>
- Qué es el outplacement?, <https://administracionconmihaymon.wordpress.com/2009/05/25/que-es-el-outplacement/>
- Orientación Laboral, Cómo buscar empleo - Cómo definir el objetivo profesional, <http://www.educaweb.com/contenidos/laborales/como-buscar-empleo/como-definir-objetivo-profesional/>
- IDC on line, Outplacement en el mundo empresarial, 4 de noviembre de 2013, <https://idconline.mx/laboral/2013/11/06/outplacement-en-el-mundo-empresarial>.
- Curso de ergonomía, Herramientas para interpretar la realidad: Educación e Información (Mesa de Trabajo II), 1 Febrero 2012, <http://www.animalpolitico.com/blogueros-el-blog-pase-usted/2012/02/01/herramientas-para-interpretar-la-realidad-educacion-e-informacion-mesa-de-trabajo-ii/>
- Scripta Nova, innovación, desarrollo y medio local. Dimensiones sociales y espaciales de la innovación, 1 Agosto 2000, <http://www.ub.edu/geocrit/sn-69-60.htm>
- Desempleo en Ecuador aumentó de 4,2% a 5,4%, según la OIT, <https://www.eluniverso.com/noticias/2016/12/14/nota/5954008/desempleo-ecuador-aumento-42-54-segun-oit>
- ¿Cómo evitar en Ecuador el aumento del desempleo y del subempleo?, <https://www.eluniverso.com/opinion/2016/05/01/nota/5553189/como-evitar-ecuador-aumento-desempleo-subempleo>
- Los efectos del desempleo en la salud mental, <https://psicologiaecuador.com/blog/2016/7/5/los-efectos-del-desempleo-en-la-salud-mental>
- La entrevista laboral, <https://www.gestiopolis.com/la-entrevista-laboral/>

- ALONSO, Luis. Trabajo y ciudadanía. Estudios sobre la crisis de la sociedad salarial. Madrid: Editorial Trotta. 1999. 281 p.
- Asociación Española de Consultores de Outplacement. www.rrhhmagazine.com/aeco/
- Outplacement, Desvinculación asistida, Monografias.com, <http://www.monografias.com/trabajos35/outplacement/outplacement.shtml>
- Ventajas e inconvenientes del outplacement, <https://gestionacomunica.wordpress.com/2012/04/03/outplacement/>
- El uso del “outplacement” permite a las empresas reducir en un 46% la conflictividad laboral, <https://www.republica.com/2012/03/30/el-uso-del-outplacement-permite-a-las-empresas-reducir-en-un-46-la-conflictividad-laboral/>