



# **PROGRAMA DE DESVINCULACIÓN ASISTIDA**

**POR  
PIRANI, NATALIA CELINA**

**PROPUESTA PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**EVALUADA POR: CALLEJA, DANIEL  
DOMINGUEZ, VALERIA**

**UNIVERSIDAD SIGLO 21**

**AÑO 2006**

## ÍNDICE

Introducción .....	4
Objetivos del Trabajo Final de Grado.....	6
Marco teórico .....	7
Metodología .....	39
Presentación de la empresa .....	40
Problema planteado .....	49
Propuesta de trabajo .....	51
Introducción .....	52
Programa de desvinculación .....	54
Objetivos del programa .....	55
Perfil del candidato .....	56
Flujo del programa .....	57
Propuesta de pasos .....	59
Módulo 1: “Capacitación para la entrevista de despido” .....	60
Módulo 2: “Balance profesional” .....	61
Módulo 3: “Proyecto profesional y diagnóstico de la situación” ....	62
Módulo 4: “Exploración del mercado laboral” .....	63
Módulo 5: “Técnicas en la búsqueda de trabajo” .....	64
Módulo 6: “Búsqueda de trabajo y seguimiento” .....	66
Anexo y contenidos .....	67
Conclusión .....	121
Bibliografía .....	123

# **PROGRAMA DE DESVINCULACIÓN ASISTIDA**

APLICADO A LA EMPRESA "AJ & JA"  
REDOLFI S.R.L.

## INTRODUCCIÓN

En el presente, trabajo final de grado, se procedió a analizar la demanda planteada por la empresa mayorista “AJ & JA” S.R.L. Partiendo de los conocimientos adquiridos durante la carrera de Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos, se diseñó una propuesta que significa una solución al problema que acontece en la organización, de manera tal que la misma pueda continuar con un desarrollo organizacional eficaz y competitivo sin descuidar el valor humano de su personal.

La empresa objeto de estudio planteó una delicada situación en razón que el gerente había tomado la determinación de desvincular a un empleado con jerarquía y trayectoria pero ya no eficiente en su puesto como lo había sido tiempo atrás. Estas características preocupan a los responsables de dicha decisión y hacen que sea importante que la noticia y futura situación de su trabajador sea lo menos traumática posible.

Desde una formación de Recursos Humanos, se realizó una propuesta partiendo de determinados conocimientos y principios que comparto.

El primero de ellos es que el trabajo constituye en nuestra cultura económica una forma de vinculación social y económica de carácter vital.

El otro es que en la relación laboral existen dos etapas muy delicadas: el ingreso y la salida. La primera ha sido objeto de muchos estudios; de hecho, son cada vez más las empresas que invierten en sistemas de reclutamiento y selección que garantizan el éxito en las contrataciones. La salida, no ha recibido por parte de los especialistas la misma preocupación, a pesar de ser una instancia igualmente significativa para el trabajador.

Frente a esta problemática pareció razonable pensar en un programa de apoyo y orientación al empleado a desvincular, acompañado de técnicas aplicadas a la búsqueda de un nuevo empleo y a reducir el período de desempleo. Por este motivo, se consideró que el tema amerita un responsable y cuidadoso tratamiento por lo que se tomó la decisión de seleccionarlo para el desarrollo del presente trabajo.

A los efectos de su elaboración se procedió:

En primer lugar, a analizar el problema planteado por la empresa y a consultar bibliografía específica sobre el tema, seleccionando y transcribiendo aquella cuyos contenidos comparto y que fundamentaron y avalaron la propuesta.

En segundo lugar, a realizar un relevamiento de información sobre la empresa objeto de estudio.

Finalmente, a elaborar una propuesta de desvinculación con el fin de satisfacer la demanda planteada.

## **OBJETIVOS DEL TRABAJO FINAL DE GRADO**

### **Objetivos generales**

- Responder a la demanda planteada por la empresa "AJ & JA" Redolfi S.R.L., dotando a la compañía de una herramienta de gestión de Recursos Humanos que permita generar las condiciones menos traumáticas para la desvinculación del personal.

### **Objetivos específicos**

- Analizar la demanda planteada por la empresa "AJ & JA" S.R.L.
- Realizar un diagnóstico de la empresa para conocer y familiarizarse con aspectos de su realidad organizacional.
- Elaborar una propuesta de Recursos Humanos que signifique una solución al problema en cuestión.

# MARCO TEÓRICO

Se abordó este proyecto desde una perspectiva de Recursos Humanos, a través de la cual se intentó encarar la etapa de despido, sosteniendo que el trabajo es vital para una persona. Por ello, a continuación se incluyó: párrafos de textos correspondientes a autores especializados en el área donde se demuestre aquella importancia; una enunciación, de manera no exhaustiva, de las funciones del trabajo en la vida de un ser humano; un estudio realizado en la ciudad de Mar del Plata, en el que se mostró la relación que la pérdida de trabajo tiene con la salud mental; conceptos relacionados al despido y la manera de llevarlo a cabo; etc.



## I. TRABAJO

### **El valor del Trabajo**

Sin pretender entrar en una discusión de los fundamentos económicos del trabajo y los cambios sucedidos en aquellos a lo largo de la evolución histórica, aquí se rescató y se refirió en particular a la importancia que el trabajo, como actividad remunerada, tiene para las personas.

Por más letra escrita actual referente a los cambios, que se observan en el mundo, sobre el trabajo en sus más variadas modalidades, opino que en nuestra cultura, el trabajo seguirá siendo factor determinante con relación a los niveles de dignidad y realización de las personas. La condición de un trabajo acorde a las capacidades del ser humano o la subocupación como defecto o la condición de desocupado, “marcan” de manera decisiva el modo y el nivel de vida de quien se encuentra en cada una de esas variantes haciéndola extensiva a los grupos familiares y a la sociedad en general.

*“El trabajo concebido como un valor, le posibilita alcanzar sus objetivos, tanto aquellos que implican la satisfacción de las necesidades biológicas, de seguridad, sociales y de estima, como los de realización personal. Para el logro de estos fines, desarrolla actividades y construye así su propia identidad laboral, y referirse a ella, implica hablar de quién es, qué hace y qué sentimientos imprime en lo que realiza cotidianamente.*

*Se distinguen distintos tipos de trabajos, los que se cumplen en el hogar que procuran el desarrollo armónico y feliz de los seres con quienes se convive; los trabajos denominados empleos -cuando un individuo presta servicios a personas u organizaciones a cambio de una compensación-; trabajos comunitarios que prodigan al semejante alivio material y/o moral a sus aflicciones; trabajos intelectuales que iluminan las mentes y promueven el avance del conocimiento científico y tecnológico, entre otros tantos.*

*Hoy más que nunca se impone una reflexión profunda acerca del valor del trabajo y sus implicancias en el devenir del ser. Es por ello que quienes conducen los destinos de un país deben comprometerse con el cambio que esta realidad impone y asumir decisiones respaldadas en los valores*

*esenciales para la vida, como lo es el trabajo, y todos aquellos otros que permiten dignificarlo y darle trascendencia; ellos apelan a la conducta solidaria, a la justicia, la libertad, la igualdad de oportunidades para todos los seres, sin barreras, ni prejuicios. Una sociedad sólo se podrá cimentar sólidamente si se construye desde el trabajo concebido con respeto, dignidad y equidad.”<sup>1</sup>*

Creo que los profesionales de Recursos Humanos deben que evaluar los resultados de la desvinculación asistida como modo de poder dimensionar el aporte que dicha herramienta significa en el mejoramiento de los procesos de reinserción al mercado laboral; contribuyendo, desde la óptica de las personas involucradas, con niveles de vida más satisfactorios y, desde el ámbito social, con un pequeño aporte a la economía global.

*Desarrollar a los trabajadores, diseñar puestos, recompensar a los empleados entre otras, son las principales actividades que identifican aspectos centrales de la administración de recursos humanos.”<sup>2</sup>*

Creo que el mismo valor que se le intenta dar a los empleados, por medio de la realización de estas funciones, tiene que demostrarse a la hora de despedirlos y dejarlos a disposición del mercado laboral.

El trabajo contribuye a la identidad. Me pregunto por qué acuden las personas al trabajo y, en mi opinión, creo que la mayoría asiste fundamentalmente en razón de una necesidad extrínseca que sería la de obtener un salario para solventar sus necesidades básicas (alimentación, vestimenta, etc.), mientras que otra parte acude más bien por factores intrínsecos, dado que a través del trabajo obtienen la oportunidad de alcanzar su verdadero potencial, poner en práctica sus habilidades, plantearse y lograr retos y establecer una vida social.

Para hacer referencia a esto, decidí enumerar las funciones que cumple el hecho de estar laboralmente ocupado.

---

<sup>1</sup> <http://www.sev.org.ar/csema135.htm> “ Sociedad Espiritismo verdadero”

<sup>2</sup> Administración de los Recursos Humanos De J. Bohlander; S. Snell y A. Sherman. Capítulo 1: por qué estudiar Administración de Recursos Humanos.

## II. FUNCIONES DEL TRABAJO

Los más diversos investigadores asocian una constelación de fenómenos problemáticos del desempleo tanto a la situación social como a la individual

Se presenta a continuación un inventario de funciones que cumple la condición de estar trabajando, tanto en sus niveles generales de salud y funcionamiento personal como sobre su identidad y vida social.

### ➤ II.1.Trabajo e ingresos económicos

*“Podemos considerar que el trabajo en su dimensión económica es el medio principal a través del cual la persona se relaciona con la sociedad y contribuye al mantenimiento de la misma. Este vínculo entre la persona y la sociedad posibilita, además, un sentimiento de participación y utilidad. La primera función del trabajo es, por tanto, la de proveer de los medios necesarios para poder subsistir.*

*Estar desempleado supone, una disminución de los ingresos y, por lo tanto, de la calidad de vida. Pese a la importancia de las recompensas materiales, el trabajo es algo más que un medio de supervivencia. “<sup>3</sup>*

Este aspecto, creo que es uno de los puntos más importantes, dado que refiere al trabajo como medio de obtener la moneda de intercambio económico utilizado por una sociedad, la cual nos permite cubrir necesidades básicas. Aún así adhiero a la afirmación de que el trabajo cumple otras funciones además de la de proveer recursos económicos.

### ➤ II.2. Trabajo e identidad

*En este sentido, se puede afirmar que el empleo sirve para dar una imagen de nosotros mismos, al mismo tiempo que provee de una posición y estatus reconocidos socialmente. El lugar de trabajo, al establecer una*

---

<sup>3</sup> [www.sociologicus.com](http://www.sociologicus.com) , “Funciones del trabajo”, 20/06/2003.

*continuidad en las relaciones sociales, sigue siendo, principalmente en las sociedades urbanas, el núcleo donde tienen lugar los procesos de identificación y pertenencia a una comunidad.*

*Cabe mencionar otra de las consecuencias provocadas por el desempleo, un incremento en el nivel de autoconciencia en una situación caracterizada por la dependencia de los otros en la definición de sí mismo y por un deterioro en la presentación social o apariencia externa, la cual incide, en los cambios sufridos en la identidad individual y social de la persona desempleada.*

*Por otro lado, la ambigüedad en el rol de la persona parada y la situación de estatus subordinado que a veces se produce en la relación con la propia familia, pueden afectar también su bienestar psicológico. “<sup>4</sup>*

En resumen, creo, tal cual ya lo anticipara, que el trabajo es un componente básico en la definición de nosotros mismos. Freud decía que la familia y el trabajo son los dos pilares de la existencia y del desarrollo de la vida. Una parte importante de nuestra identidad es lo que hacemos: soy kiosquero, soy ingeniero, etc. Entonces me ayuda a explicar qué soy en la vida, respecto de los demás. Por eso, creo que a una gran pérdida, o al desempleo, uno siente que pierde identidad. No sabe cómo organizar el proyecto de vida.

### ➤ **II.3. Trabajo y actividad**

*“Hendrick (1955), desde una perspectiva psicoanalítica, señala que el trabajo está asociado a la necesidad innata de desarrollo corporal e intelectual y añade a los principios de placer y realidad, el principio de trabajo en la explicación del desarrollo de la actividad humana. Para este autor, la idea subyacente al principio del trabajo es que la manipulación y el control del medio son necesidades innatas.*

*Aparte de estas consideraciones más teóricas, diversos estudios han confirmado la importancia del trabajo en la realización de una actividad*

---

<sup>4</sup> [www.socioligicus.com](http://www.socioligicus.com) , “Funciones del trabajo”, 20/06/2003.

*estructurada. Así, por ejemplo, Jahoda y otros (1933/72) describían la situación de los desempleados en su estudio, de la siguiente forma: “Entre las pocas actividades verdaderas, en los intervalos caracterizados por la espera del mediodía, la inactividad es tan absoluta como la falta de un uso inteligente del tiempo” .*<sup>5</sup>

Así, interpreto que mantenerse activo y ocupado es una de las principales motivaciones para trabajar, y que uno de los mayores costos psicológicos de estar desempleado es el de la inactividad. El hombre, a diferencia de los demás seres vivos, no está determinado por el medio natural, ni condicionado por sus instintos, sino que es capaz de actuar y modificar el medio natural en el que se desenvuelve su vida, dado que está dotado de inteligencia, creatividad, talento y voluntad, todas ellas facultades humanas. Así es que por medio de estas facultades puede construir y proyectarse a la sociedad, contribuyendo con mejoras sociales, materiales, científicas.

#### ➤ **II.4. Trabajo y relaciones interpersonales**

*“El que la mayoría de los trabajos necesiten para su realización de una interacción con otras personas, explica que la pérdida del puesto de trabajo suponga para muchos trabajadores una situación de aislamiento social. Cabe mencionar el estudio realizado por Warr y Payne (1983), en el que se señala que el empleo aumenta las relaciones sociales; conclusión a la que llegan otros estudios como el realizado por Frölich (1983).*

*Al mismo tiempo, en otras investigaciones se indica que la frecuencia de relaciones sociales con amigos, familiares o compañeros de trabajo no parece contribuir en la predicción de cambios psicológicos en personas desempleadas.*

*La explicación de estos contradictorios resultados puede deberse a que, al establecer comparaciones, no se han tenido en cuenta diferentes variables para explicar en qué situaciones el desempleo está asociado a una disminución*

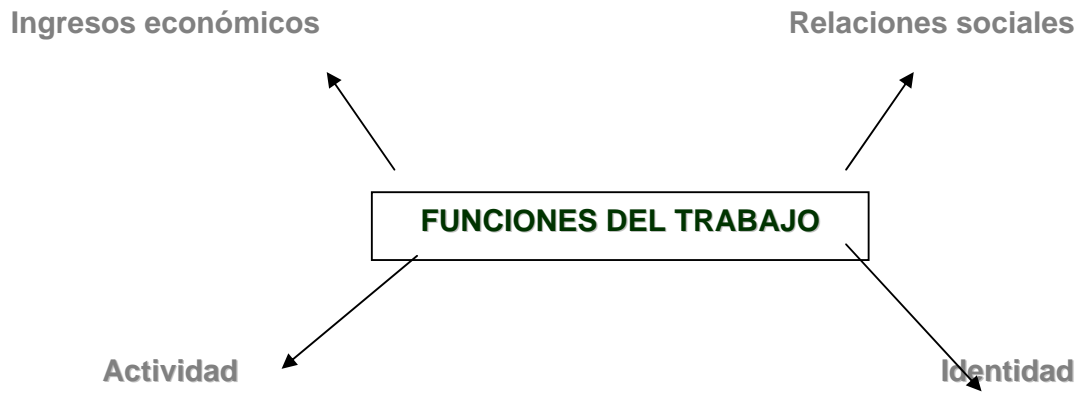
<sup>5</sup> [www.sociologicus.com](http://www.sociologicus.com) , “Funciones del trabajo”, 20/06/2003.

*de las relaciones sociales. Los sentimientos de vergüenza o deslegitimación, el tipo de hábitat (rural o urbano), la edad y las dificultades económicas son algunas de las variables que pueden afectar la reducción de contactos sociales tras la pérdida del empleo.”<sup>6</sup>*

Me atrevo a presuponer que en caso de presentarse largos períodos inactivos las situaciones de aislamiento se volverán más habituales. Esto podría perjudicar a la persona durante la búsqueda de empleo, ya que deja de tener contacto con personas u oportunidades que podrían acercarla a conseguir un lugar en el mercado laboral.

---

<sup>6</sup> [www.sociologicus.com](http://www.sociologicus.com) , “Funciones del trabajo”, 20/06/2003.



### III. DESEMPLEO Y SALUD MENTAL

Como anticipé anteriormente, incluí estudios que demuestran que existe una relación entre la salud mental de una sociedad con sus niveles de desempleo.

*“Los estudios en los que se ha utilizado el GHQ, el “General Health Questionnaire” (Goldberg, 1972) muestran que los jóvenes que acaban sus estudios y no encuentran un empleo tienen un alto riesgo de sufrir trastornos psíquicos menores, mientras que aquellos otros que encuentran trabajo tienen unas puntuaciones significativamente menores y, por tanto, una mejor salud mental.*

*Se ha demostrado que es la experiencia del desempleo lo que causa dicho deterioro y no una previa salud mental deficitaria la causante de no encontrar trabajo.”<sup>7</sup>*

Otros estudios realizados con muestras de trabajadores adultos obtienen resultados similares. Así, por ejemplo, Miles (1983) en una muestra formada por más de 300 trabajadores desempleados y 100 empleados, confirma la asociación encontrada en otros estudios entre desempleo y salud mental.

*“Un individuo bajo una situación de prolongado desempleo cae en una especie de montaña rusa emocional, (...) la problemática traspasa los límites de lo individual y potencia una vida social crecientemente patogénica. Una importante franja de la población queda marginada de los soportes imprescindibles del lazo social” [Cecilia Misé, 2000:125-126].*

*Particularmente, en la salud mental son muchos los elementos que aparecen involucrados. De hecho, se integran esos componentes valorativos que en cada momento histórico responden a la “normatividad” imperante, a la concepción dominante de concebir lo “normal”, entre otras cosas, como lo funcional al sistema social. En la representación de los sujetos la atención*

---

<sup>7</sup> [www.psi.uba.ar/psicologia/informacion-adicional/](http://www.psi.uba.ar/psicologia/informacion-adicional/) , “El desempleo y sus consecuencias psicológicas” Graciela Adam, 05/2004.



*psicológica aparece aún como estigmatizante. A pesar de esto, la demanda de ayuda psicológica va en aumento.*

En el momento histórico que nos toca vivir nos encontramos inmersos en una crisis cada vez más profunda, correspondiente al momento más álgido del modelo neoliberal, que enmarcado en la globalización implica, entre otras cosas, una situación de desempleo estructural creciente en la que cada vez sectores más amplios de nuestra población se encuentran involucrados.

Así, el trabajo estable que hasta la década de 1980 sustentaba la organización social y estaba regularizado por el estado, que brindaba protección y seguridad, ha sido sustituido por la inestabilidad, la desprotección por parte de los sistemas regulatorios estatales y una situación de desempleo estructural creciente. Como afirmara Castel, " (...) estamos ante el fin del trabajo ligado al salario, a la previsión, es decir, el fin de la inserción en el mercado formal". [Castel, 1997]

*En este contexto, la pérdida de trabajo provoca en el sujeto que la padece un proceso de quebranto de la estabilidad -en cuanto a una posición que se creía segura- y de vulnerabilidad, lo que trae como consecuencia padecimientos relacionados con la vida cotidiana, puesto que los procesos biológicos y psicológicos no están desvinculados de los procesos socioeconómicos y políticos que establecen relaciones y situaciones de desigualdad. Estas circunstancias afectan a los diferentes conjuntos sociales a través del deterioro de las condiciones de vida incurriendo, con frecuencia, en la exclusión social. Deterioro que tiene su correlato en el quiebre de la relación existente entre los hombres, efecto de la desaparición de aquellos espacios donde se recreaban vínculos de solidaridad, relaciones de clase (ámbitos laborales, recreativos, familiares, etc.).*

*En este contexto, los canales institucionales formales se vuelven funcionales y la demanda de los servicios de salud mental se incrementan progresivamente, aún cuando lo referido a esta problemática aparezca inscripto en la frontera de la "anormalidad". De hecho, en esta sociedad, el sujeto que*

*demanda atención psicológica puede integrar la categoría de "anormal" o en el mejor de los casos ser considerado como sujeto "incapaz de resolver sus problemas" o "hacer frente a la vida".*

*En la presente ponencia se demuestra la vinculación entre pérdida del trabajo y el aumento en la demanda de atención psicológica observado en los últimos años.*

*Como punto de partida se considera que la crisis y pérdida de la centralidad del trabajo está redefiniendo cuestiones sustanciales de identidades y relaciones sociales, colocando en muchos casos a estos sujetos en situación de exclusión social. Como los tradicionales canales de contención han perdido su función, aparece como necesaria la ayuda de "profesionales de la salud mental."<sup>8</sup>*

*"(...) El nuevo modelo económico ha hecho que se pierda la relación que existía entre los hombres donde se recreaban vínculos de solidaridad, relaciones de clase y un compartir la cotidianeidad. Situación que se ve acentuada entre aquellos sujetos que han perdido el contacto con el mercado formal de trabajo"*

*"Para el presente estudio se tomó como informantes tanto a profesionales de la salud (médicos, psicólogos, asistentes sociales), como a sujetos protagonistas del fenómeno de la desocupación.*

#### *Salud mental y desocupación. Dos caras de la misma moneda*

*Los procesos biológicos y psicológicos no están desvinculados de los factores socioeconómicos y políticos que establecen relaciones y situaciones de desigualdad. El deterioro de las condiciones de vida que lleva con frecuencia a la exclusión social puede producir padecimientos de tal magnitud que escapa al "control de los sujetos".*

---

<sup>8</sup> [www.psi.uba.ar/psicologia/informacion-adicional/](http://www.psi.uba.ar/psicologia/informacion-adicional/) , "el desempleo y sus consecuencias psicológicas" Graciela Adam, 05/2004.

*En este sentido, se evidencia en nuestro país en el transcurso de los últimos cinco años, un aumento de trastornos relacionados con la salud mental, así como se observa en los servicios públicos un incremento cada vez mayor en la demanda espontánea, de atención psicológica, antes prácticamente inexistente.*

*Esto ha sido constatado a través del análisis del registro estadístico del Servicio de Salud Mental, del Hospital Regional de Mar del Plata. Así como también, se ha observado que en los últimos años se ha incorporado la atención psicológica en salas de atención primaria de la salud, dependientes de la Municipalidad de General Pueyrredón, como respuesta a una necesidad social producto de una demanda creciente de este servicio.*

*Tradicionalmente se ha estudiado, desde distintos ámbitos disciplinarios, la estrecha conexión existente entre trabajo y salud, es decir, cómo determinadas condiciones laborales se asocian a lo patológico.*

*Así por ejemplo, Cristina Laurel en su estudio respecto a la relación entre salud y trabajo, plantea que las enfermedades crónicas o agudas de repetición pueden ser explicadas en función de las características del proceso laboral.*

*Respecto a esto, al interrogar a las personas que brindaron información, hubo coincidencia en que: "es preferible un trabajo duro antes que estar sin trabajo".*

*A través de charlas informales con personas concurrentes a los servicios públicos de salud se han recogido datos que permiten avalar la vinculación entre la demanda psicológica y la pérdida o inestabilidad laboral. A partir de aquí se observó que esta demanda era valorada como necesaria ante situaciones de gran "sufrimiento" o "depresión".*

*Precisamente, ese aumento en la demanda de servicios de salud mental aparecía como vinculante con la coyuntura socio-económica actual, que presenta como fenómeno más significativo el gran incremento de la*

desocupación. Como señala Eduardo Menéndez, la marginalidad y la desocupación que se da en la actualidad en los países Latinoamericanos, si bien no es un fenómeno nuevo, hoy se manifiesta dentro de estructuras sociales cada vez menos contenedoras para los sujetos. "Esto lo demuestra el incremento de problemáticas de drogadicción, alcoholismo y violencia, y no sólo como estigma sino como expresión funcional de la marginación." [Menéndez, 1992:25]. Una característica nueva es que el incremento objetivo de estas problemáticas de salud mental aparece registrado estadísticamente y se observa un mayor reconocimiento relacionado al deterioro de vida, producto de la inactividad y la expulsión del sistema productivo.

*Algunos testimonios dan cuenta de esto:*

*"... trabajaba en una panificadora de empaquetadora, cuando me despidieron caí en una profunda depresión sentí que valía poco y me la pasaba llorando." (Susana, 34 años actual beneficiaria del Plan Trabajar.)*

*"... mi marido dice que es un inútil, que no sirve para nada. Yo le digo que si yo trabajo, la plata es de él, pero él igual se siente mal, está amargado y contesta mal a todo el mundo. Antes, cuando había trabajo era distinto, era divertido. Si sigue así se va a enfermar..".(Silvia, 41 años).*

*Estos testimonios muestran que, sin duda, nos hallamos frente a una situación de desempleo estructural que expulsa sistemáticamente a un número creciente de individuos del sistema, lo que impacta en la subjetividad ocasionando, entre otros efectos, angustia, desasosiego, disminución de la autoestima y pérdida de la posibilidad de proyección en el futuro. De hecho, la pérdida del trabajo, actividad que ubica al hombre no sólo como productor, sino también como miembro activo de su comunidad, tiene como consecuencia la aparición de padecimientos en el orden psíquico, ocasionados por el despojo del reconocimiento y valoración social que el trabajo otorga. Vastos sectores sociales se ven lanzados, así, a situaciones de extrema vulnerabilidad y, por ende, expuestos a un mayor riesgo de enfermar. Fenómeno que a su vez produce el autoaislamiento, deteriorándose la trama de relaciones sociales y*

tendiendo a la conformación de un círculo vicioso de aislamiento, soledad e impotencia.

A su vez, "Cuando menor es la seguridad emocional y el amparo que puede dar la sociedad, cuando más cabalmente desaparecen de la gran comunidad la confianza y el calor humano, más acude el individuo a refugiarse en la única esfera que promete seguridad y más pequeños se hacen los grupos primarios de emoción asegurada..." [P. Bruckner, 1975:72]

Sin duda, la salud mental del sujeto está íntimamente relacionada con sus condiciones de existencia, aún cuando en muchos casos se la considere como algo natural e individual. Por eso es que debe mirarse el fenómeno de forma colectiva y conocerse en consecuencia, la realidad por la que está atravesando aquel sujeto que decide buscar ayuda psicológica. De hecho, la falta de salud, no es mera casualidad o bien debilidad física, sino que responde a condicionantes que conforman la vida psíquica de todo individuo.

En este sentido, los autores de este estudio remiten a la concepción de salud mental de autores como Jahoda (1980) o Ward (1987) quienes han tratado de identificar los componentes principales de la salud mental como: bienestar emocional, competencia, autonomía aspiración, autoestima, funcionamiento integrado etc., por considerar que en la coyuntura actual estos factores están seriamente comprometidos. Es probable, entonces, que ante la pérdida de un lugar en el sistema productivo, el sujeto sienta un malestar "psíquico" a través de angustia permanente, que conlleva una pérdida de estabilidad emocional y entonces se vea instado a recurrir a un profesional en su ayuda.

Por lo que se ha constatado, la mayoría de las personas llega a consultar cuando el sufrimiento es importante y no puede canalizarse o no encuentra otras vías de contención. Así, por ejemplo, una de nuestras informantes manifiesta: " (...) la iglesia ya no es como antes, cuando estaba angustiada ellos me apoyaban, en cambio ahora todo cambió, la gente va más por interés." (Noemí, 46 años)

*En general, desde estos sectores, el sufrimiento psíquico no es construido como un problema de salud y hay un alto grado de tolerancia como "algo con lo que se puede convivir": insomnio, desgano, irritabilidad. Por lo tanto, la consulta psicológica parecería ser pensada sólo cuando el sufrimiento no puede ser controlado y afecta al entorno familiar, especialmente a los hijos.*

*"Me siento muy cansada y no aguanto a los chicos. Grito por cualquier cosa y me siento muy mal. A veces pienso que me estoy enfermando de los nervios y he pensado en consultar a un psicólogo, aunque mi mamá piense que aún no estoy loca". (Sandra, 36 años).*

*Cabe aclarar que generalmente estos trastornos, en sus comienzos, son identificados como problemas vinculados a lo orgánico: palpitaciones, dolores en el pecho, estados de gran irritabilidad, y consultados en primera instancia con el médico clínico. Recién después de varias consultas y al no encontrar contención adecuada, estas personas deciden recurrir a la ayuda psicológica.*

*"... yo tuve depresión, estaba muy mal, sentía dolor en el pecho y se me cerraba la garganta. El médico me mandó a hacer un electro cardiograma y análisis. Todo me daba bien, pero yo seguía igual, yo estaba cada vez peor. En la escuela me aconsejaron consultar a la psicóloga de la salita" (Ana, 38 años)*

*Ciertamente, estas cuestiones son puestas en el "cuerpo". Esta situación de expulsión de un lugar, en este caso su trabajo, genera un exceso energético, una sobrecarga de pulsión, que produce dolores o síntomas ubicados en distintas partes del cuerpo. Así aparecen las migrañas, las neuralgias o bien, como señaláramos, desgano, insomnio u otros síntomas, que producen "dolor". Pero precisamente, pensando que toda enfermedad tiene una base psíquica, en estos casos, lo que habitualmente - ante situaciones transitorias- da resultado como es el "medicamento", ahora frente a una situación más prolongada y extremadamente angustiante no basta. En este ámbito entonces, la fórmula propuesta por la medicina clínica se torna insuficiente y se hace necesario tramitar ese "padecer" a través de la palabra, donde el psicólogo como "escucha" pasará a jugar un rol fundamental.*

*Como señaláramos, la salud mental aún hoy es entendida como algo estigmatizante que presenta resistencias, como algo sólo necesario para los "locos". Esto ha sido puesto en evidencia en las primeras charlas con nuestros informantes cuando al referirse a la consulta psicológica que habían realizado lo hacían en tercera persona cuando en realidad se estaban refiriendo a su propia consulta.*

*Hoy en cambio, esto se está transformando de a poco. Ciertamente, la situación estructural viene a ubicar al profesional de la salud mental en una figura necesaria para ayudar a quienes han perdido su lugar en esta sociedad.<sup>9</sup>*

---

<sup>9</sup> [www.psi.uba.ar/psicologia/informacion-adicional/](http://www.psi.uba.ar/psicologia/informacion-adicional/) , "El desempleo y sus consecuencias psicológicas" Graciela Adam, 05/2004.

En esta breve ponencia se trató de mostrar cierto vínculo entre desocupación y sufrimiento psíquico. Gran parte de los sujetos que han perdido su lugar en el sistema productivo se encuentran ante una crisis de identidad, una situación de desequilibrio emocional que en muchos casos se manifiesta en dolor físico. Por su parte, todavía en ciertos medios sociales la figura del psicólogo es vinculada con la "anormalidad" y de allí que la consulta al psicólogo se realice después de haber agotado otros canales de contención y aún otros profesionales de la salud.

Sin duda, la pérdida del trabajo es uno de los fenómenos más angustiantes que están implicando, en el contexto de este mundo globalizado, a un sector cada vez más amplio de la población. De hecho, si se considera a la salud mental como sinónimo de estabilidad, autonomía, autoestima, un número creciente de sujetos están perdiendo estos atributos. Asimismo, los habituales canales de contención como la familia o el grupo de pares, se han quebrado, frente a ello se hace necesario entonces, la consulta a un profesional de la salud.

En este sentido, las estadísticas reflejan un aumento en la demanda de servicios públicos de salud mental y, si bien no podría afirmar una vinculación directa entre ésta y el desempleo, se puede decir que existe una relación directamente proporcional entre el incremento de sus respectivos niveles.

De estas investigaciones sacó una conclusión: el desempleo es causa de un deterioro en la salud mental. Las consecuencias psicológicas negativas que se derivan de estar desempleado pueden, a su vez, incrementar el riesgo de sufrir trastornos que requieren tratamiento psiquiátrico.

Hoy, paradójicamente, estamos relacionando desocupación con enfermedad. La alineación de la que desde tiempos de la revolución industrial era atribuida al "trabajo" ahora debe ubicarse en la "falta de trabajo". Situación esta última causante de "sufrimientos psicológicos".



Siguiendo con el armado del marco conceptual, estimé importante incluir aspectos sobre el proceso de desvinculación y la manera en que éste se lleva a cabo, en otros países y en el nuestro. Luego de haber leído bibliografía sobre las distintas maneras de abordar el despido, me adhiero y soy partidaria de realizar un proceso de desvinculación cuidadosamente planeado de forma tal que se siga respetando el valor humano, por más que la persona a desvincular ya no vaya a formar parte de la organización, y cuidando la integridad del trabajador.

#### IV. MARCO TEÓRICO SOBRE DESVINCULACIÓN ASISTIDA

##### Introducción a los conceptos de la desvinculación<sup>10</sup>

*“La desvinculación.*

*Generalmente se dice que pasamos casi el 75% de las 24 horas. del día trabajando o en actividades relacionadas con el trabajo. Más allá, incluso, de aspectos cuantitativos que hacen a la remuneración, el Planeamiento de Carrera personal juega un rol central en nuestras vidas. Esto es así ya que no sólo se relaciona con la subsistencia sino que, fundamentalmente, también estructura la identidad. “Posibilita la inserción en determinados grupos y la conformación de redes de contactos o networking que, al mismo tiempo, le permiten a cada persona posicionarse y situarse con relación a otros”.*

*La desvinculación, más específicamente el despido (quiebre involuntario o forzado en la carrera laboral), es un momento de alta implicancia personal que, pese a constituir un caso en sí, cada despido, por la persona que lo sufre y por la situación en la que se da, tiene un proceso cuyas etapas y características más importantes pueden ser fácilmente detectadas y a posteriori ser analizadas, las cuales más adelante serán planteadas.*

*“Quiebres en el planeamiento de carrera”*

*El Planeamiento de Carrera es la sucesión de experiencias formativas y laborales. Más que la simple sucesión curricular, es la visión o percepción que cada persona tiene de su desarrollo laboral, es decir, cómo llegó a su presente y hacia qué futuro se orienta. Visto esto así, la carrera y las elecciones laborales deben ser consistentes y compatibles con la familia, el estilo de vida deseado y los valores; de no ser así, el costo en términos de salud mental, puede llegar a ser muy alto.*

*Este Planeamiento de Carrera tiene momentos de continuidad o de transparencia, y de discontinuidad o “quiebre”. Lo más notable respecto de estos momentos es que si bien la continuidad prevalece, la memoria registra*

<sup>10</sup> <http://www.dbmargentina.com.ar/>

*especialmente las discontinuidades, los “quiebres”, esas interrupciones en el fluir de la vida laboral.*

*Así se vuelve clave en el Planeamiento de Carrera las transiciones, es decir, la resolución de los quiebres.*

*Toda transición (quiebre) modifica la situación personal al cambiar el conjunto de alternativas de acción. Se plantean entonces dos tipos de quiebres:*

*1. Los **negativos**; aquellos que restringen alternativas (por ejemplo, la desvinculación forzada);*

*2. Los **positivos**; los que abren alternativas (como ser desvinculaciones que permiten generar propios emprendimientos o ascensos).*

*El despido es claramente un caso de transición de carrera percibida como negativa.*

*El despido.*

*La evolución del mercado laboral y de la dinámica propia de las organizaciones aumentó la frecuencia del despido, volviéndola de una transición poco habitual en una más común.*

*Tradicionalmente la desvinculación por despido era provocada por serias faltas de disciplina o importantes problemas de desempeño. Desde la década del '80 y de manera creciente, compras, fusiones, adquisiciones, cierres de operaciones y otros procesos generaron un nuevo tipo de despido y, fundamentalmente, a personas con un muy buen desempeño y disciplina que no lo merecían.*

*Es por ello que hoy se impone un nuevo enfoque sobre este tema que trasciende el tradicional tratamiento desde el plano exclusivamente legal que estuvo íntimamente relacionado al carácter “litigioso” de la modalidad preexistente. O sea, el despido dejó de ser un estigma para tratar de ser una transición, aunque sea no deseada.*

*La pérdida involuntaria del empleo provoca un impacto psicológico que tendrá distintas consecuencias según sea el vínculo que cada persona haya establecido con su trabajo / carrera provocando un estado de desocupación*

*que puede incluso llegar a ser muy prolongado. Este vínculo está relacionado con el tipo de contrato psicológico establecido entre la persona y la organización.”*

El concepto de contrato psicológico, según Edgar Schein, implica un contrato tácito de un conjunto de expectativas no escritas que cambia con el tiempo, a medida que cambian las necesidades de la organización y las del individuo.

Cabe recordar que dicho contrato, desde la óptica de la Escuela Clásica de la Administración, establecía una relación especial donde el individuo aportaba su fuerza laboral a cambio de una remuneración netamente económica (concepto de *homo-economicus*), desde la óptica de la Escuela de las Relaciones Humanas, representada por Elton Mayo, la contraprestación era la posibilidad que tenía el individuo de relacionarse con otros y satisfacer así sus necesidades de pertenencia, y desde el punto de vista de la Escuela Psicológica (Maslow, McGregor, Argyris como principales exponentes), la retribución permitía básicamente llevar adelante un fundamental proceso de auto-actualización de las necesidades de orden mayor, como ser la autorrealización o la estima.

La ruptura de este contrato psicológico, con la pérdida que conlleva un despido, afecta a la autoestima de la persona. Este quiebre del equilibrio compromete vínculos de naturaleza afectiva y el apego no sólo a situaciones sino a personas y a una red de contactos relacionados al trabajo.

*“Etapas de transición de carrera: efectos de la desvinculación y aplicación de la desvinculación asistida “*

Consideramos como un momento de transición de carrera al proceso que va desde la inserción laboral consecuencia de un proceso de reclutamiento y selección hasta la siguiente reinserción. Esta transición admite diferentes etapas básicas descritas en varios tratados de psicología laboral, cada una de las cuales se define por diferentes estados de ánimo y reacciones psicológicas.

45Básicamente las podemos agrupar en seis, enumeradas por Karin Ferrín y Gustavo Aquino <sup>11</sup>.

a) *Situación normal.*

*Es el momento cero, el que precede al proceso en sí.*

b) *Inicio de la transición.*

*Es la primera fase clara del proceso de despido. Caracterizada por informaciones pesimistas acerca de la continuidad laboral.*

*En los casos de despido individual, se generan comentarios negativos acerca del desempeño, la no invitación a ciertas reuniones y eventos. En los casos de despidos masivos, éstos se originan en resultados negativos de la empresa o en una compra o fusión o eliminación de unidades de negocio. En esta situación, el miedo a la desvinculación es un compañero más de trabajo y el contexto se vive cada vez con mayor hostilidad y desesperanza.*

*Se alternan en esta etapa conductas adaptativas (basta con leer los diarios y encontramos una gran diversidad de noticias relacionadas con cómo los empleados buscan reabrir las fábricas donde una vez trabajaron y que ahora están cerradas por el estado recesivo de la economía nacional, bajo la modalidad de cooperativas) con otras de rebelión.*

c) *Despido.*

*Al comunicarse la decisión, la sensación es de descontrol y alta ansiedad. Por más que se reciben las señales que dan forma a la etapa anterior, las mismas son “anuladas” por mecanismos de negación.*

*Básicamente, es un estado de shock por lo inesperado de la situación. Se evidencian sentimientos de ansiedad y angustia acompañados con sentimientos de enojo e incluso ira.*

d) *Pseudoproductividad.*

*Básicamente se pueden observar tres mecanismos de respuesta ante la desvinculación forzada:*

- *Euforia y negación: La comunicación del despido, a la vez que confirma las expectativas pesimistas, produce una descompresión y*

<sup>11</sup> [www.bumeran.com.ar/\\_articulos/](http://www.bumeran.com.ar/_articulos/). Autor: Karin Ferrín y Gustavo Aquino 07/2003

genera una extraña “euforia” del tipo “ahora sí que voy a encontrar el trabajo que merezco”.

- *Omnipotencia: mecanismo tendiente a contrarrestar la ansiedad e inseguridad que la situación provocó. Está asociada a la creencia de que el mercado laboral está lleno de posibilidades y oportunidades o que, las pocas que haya, están especialmente reservadas para el despedido.*

- *Manía: la manía lo lleva a generar rápidamente contactos, responder avisos, enviar CV, etc. “Moverse” es la consigna en esta fase.*

e) *Depresión – Elaboración reflexiva.*

*Una de las características de los mecanismos de defensa de negación y manía es la de su limitado alcance en el tiempo en personas sanas. Es por ello que, a esta fase de pseudoproductividad, le sucede un período de mayor o menor duración de depresión o un estado similar al del duelo por muerte. Se recuerdan momentos o situaciones malas y buenas, relacionadas con el empleo que ya no se tiene, lo cual permite empezar a elaborar la pérdida.*

*Claramente esta fase presenta un dilema: la depresión ayuda a crear las condiciones para una profunda reflexión que de cómo resultado un lanzamiento planeado y afectivo a la búsqueda de la reinserción. Ahora bien, si la depresión se prolonga y no se entra en acción, la caída anímica puede ser permanente y la persona puede entrar en un círculo vicioso de deterioro personal y, consecuentemente, de disminución de sus posibilidades de reinserción, de manera tal que la persona comienza a sentirse desvalorizada y su imagen de sí disminuye al mínimo.*

*Es ésta, entonces, la fase que por medio de la introducción de la desvinculación asistida se debería llevar al mínimo de su expresión por un lado, permitiendo a la vez llevar adelante una mayor y mejor elaboración reflexiva, facilitando, así, una más rápida reinserción en el mercado laboral.*

f) *Productividad.*

*Etapa final que desemboca en una enérgica búsqueda laboral, consecuencia de anteriores elaboraciones reflexivas y la implementación por parte de la organización de programas de desvinculación asistida.*

Estamos en una nueva era en donde cada vez son más y más los trabajadores que pasan por estas etapas del despido. El concepto de trabajo se ha transformado mucho más rápido de lo que lo hemos podido asimilar; un nueva era donde los valores y necesidades de una sociedad industrial son desplazados por los valores y necesidades de una sociedad del conocimiento y lamentablemente también son cada vez más y más aquellos empleados y trabajadores que no pueden superarlo, quedando sumidos en una depresión psicológica importante, realizando constantes elaboraciones reflexivas.

En consecuencia, si entendemos la gestión de recursos humanos desde un punto de vista profesional o como “socios de negocios de las altas direcciones”, no podemos dejar de prestar atención al valor de una metodología que ayuda tanto al trabajador como a la empresa a sobrellevar de un modo menos traumático la desvinculación del personal.

En base a los textos leídos, podría resumir que el despido o la pérdida del empleo producen, entre otras:

- respuestas de ansiedad;
- fuertes daños a la autoestima;
- sensaciones de culpa;
- deterioro del autoconcepto;
- síntomas psicósomáticos;
- hipertensión;
- tensión;
- depresión;
- abandono;
- patologías más severas en forma progresiva, como ser alcoholismo u otra adicción a drogas.

En el plano familiar, si se trata del despido del jefe de hogar, las relaciones familiares se tornan paulatinamente tensas y frías o distantes. Aumentan los roces y las fricciones sociales y el cambio de roles que eventualmente pueda ocurrir, genera alteraciones negativas del orden familiar tradicional. Se han descrito, incluso, reacciones extremas frente al despido o desvinculación forzada tales como la antes nombrada agresión, llegando incluso al suicidio (lo que en psicología se conoce como “*reacciones intrapunitivas*”).

Por suerte, una gran cantidad de estas situaciones no son tan dramáticas, aunque la mayoría de las personas despedidas no suele estar en condiciones de utilizar con eficiencia el razonamiento lógico, sus experiencias, su capacidad de razonamiento u otras habilidades, para realizar acciones útiles y así obtener un nuevo trabajo, oficio u ocupación. Ante esta situación parece razonable pensar que la contribución de las técnicas psicológicas aplicadas a la búsqueda del empleo, al pronto cambio de trabajo, o a reducir los períodos de desempleo, encontrarán un vasto campo de aplicación para su creciente utilización y posibilidades de ampliación de su ámbito actual de utilización.

La desvinculación asistida parte de una realidad que hoy es cada vez más obvia: el contrato de expectativas. Más allá de la simple relación estrictamente



legal y laboral que se da entre el empleador y el trabajador, existe un contrato con esperanzas de ambos lados. Como mencione anteriormente algunos estudiosos le llaman a éste, contrato psicológico, y es aquél que va más allá de lo legal y formal y que podemos describir así: yo espero esto de ti; tú esperas esto de mí. Son expectativas que no se encuentran escritas. De hecho, analicemos cuántos conflictos y separaciones se dan (similar a lo que sucede en las parejas) porque una de las dos partes no recibe respuesta a lo que esperaba de la otra: “yo esperaba que esta empresa me diera oportunidades de desarrollo” o “nosotros esperábamos que este ejecutivo o trabajador tuviera más dinámica, creatividad, etcétera” .

La desvinculación asistida como herramienta busca finiquitar y cerrar profesionalmente esta relación, de tal manera que la empresa cumpla con vocación social una relación que ella también generó, no sólo dando respuesta a un contrato legal (finiquito o liquidación, correctamente calculada), sino también ofreciéndole al trabajador o ejecutivo despedido diferentes medios con los cuales puede hacer de la separación una oportunidad para crecer.

Es la oportunidad de elaborar un inventario de competencias personales, cualidades, revisión de experiencias, logros, etcétera, así como un estudio personal de factibilidad de recolocación en el mercado laboral. Con todo lo anterior y junto con otras técnicas se intenta lograr una transición profesional exitosa que ayude al trabajador a encontrar de nuevo el equilibrio entre sus expectativas y sus logros.

## V. DESVINCULACIÓN EN LA ARGENTINA

### **Los ejecutivos están aprendiendo a negociar su propio despido.<sup>12</sup>**

*"La recesión entrena a los ejecutivos a una gimnasia inusitada: la de aprender a pelear su indemnización. Auto, prepaga y capacitación se incluyen en las tratativas. Expertos en dar batalla, los ejecutivos deben estimular su ingenio cuando les toca negociar su propio despido. Víctimas de la crisis argentina y los ajustes globales, más de uno debe encarar una verdadera pulseada con empresas que cuidan sus gastos mucho más que antes.*

*Privilegiados con salarios de hasta 400.000 pesos anuales -es lo que cobra un gerente general de una gran empresa- y hasta 35.000 pesos mensuales, los ejecutivos argentinos están mucho menos cubiertos por la ley que los empleados. Ésta establece topes salariales de tres sueldos mensuales de convenio para calcular la indemnización. Esos topes oscilan entre los 1.000 y 2.500 pesos.*

*Como la indemnización es de un sueldo mensual por año trabajado, con esos topes, un ejecutivo que ha pasado 20 años en una empresa no llega a sumar dos sueldos mensuales reales al ser despedido.*

*"Por eso lo primero que se pacta es la indemnización", explicó el abogado Juan de Diego.*

*Mientras que a mediados de los '90, las empresas no escatimaban y pagaban las indemnizaciones en función del salario real, hoy la tendencia es realizar un promedio entre ese monto y lo que deben pagar por ley.*

*Para la consultora Towers Perrin, la práctica común de las grandes empresas es la "generosidad". Sin embargo, ante aquellas menos bondadosas, "el ejecutivo no tiene mucho margen de negociación", según este consultor.*

---

<sup>12</sup> Cristina Mejias, 'Cómo se lo digo? Editorial Macchi, 1991, Argentina

*"El monto de la indemnización depende de la cultura de la empresa, de que ésta desee preservar cuestiones tales como la confidencialidad de la información", explica Rosenfeld.*

*Mientras que el primer objetivo es lograr una buena indemnización, hay otros rubros que pueden entrar en la negociación del despido.*

*El auto y el plan de salud están entre las prioridades. Muchas empresas que asignan un vehículo a sus ejecutivos les ofrecen adquirirlo al valor de compra menos la amortización contable", explica De Diego. Como la amortización es de 20% anual, un auto de 3 años puede conseguirse a un precio muy conveniente. Y esto garantiza al ejecutivo la posibilidad de mantener una de sus más preciadas señales de status.*

*El plan de salud es otro beneficio que suele mantenerse, al menos por un año. "Las empresas mantienen los beneficios porque hay un vínculo afectivo con el directivo si su despido no es por mala praxis".*

### **Entrevista de despido<sup>13</sup>**

*En cuanto a la entrevista de despido, podríamos decir que ésta es encarada, simplemente, como una más de esas cosas desagradables de la vida, la que el gerente debe asumir como parte de sus galardones y, de la cual cuanto menos se hable, mejor.*

*Esta negación sólo logra aumentar la sensación de crisis y tensión en los sujetos implicados y en la organización como un todo.*

Con el proceso de desvinculación asistida se intenta reducir (no eliminar, pues no hay manera de que una situación de despido sea agradable para nadie, ni para el que la ejecuta, ni para la organización en la que eso sucede) la tensión y angustia, tanto para el que tiene que tomar la iniciativa, como para el que debe recibir la noticia.

---

<sup>13</sup> Cristina Mejias, 'Cómo se lo digo?'. Editorial Macchi, 1991, Argentina

Esto se logra a través de entrenamiento, hablando del tema, estudiándolo y, preparándose para el momento

No hay manera de convertir la entrevista de despido en algo intrascendente, pero hay maneras de conducirla de un modo más humano y profesional.

Así, como tan cuidadosamente los gerentes se preparan para la entrevista de selección, deberían prepararse y documentarse para la entrevista de desvinculación.

*Se suele tener una tendencia a creer que lo único y más importante que debemos darle a la persona desvinculada es el dinero que marca la ley como indemnización (ley 20744, título 12: de la extinción del contrato de trabajo)*

*En nuestro país existe una creencia que estimamos equivocada y que consiste en pensar que toda relación laboral termina con un despido, ya sea éste directo (el impuesto por el empleador) o indirecto (el impuesto por el trabajador). La otra figura conocida y que ha dado motivo a abusos consiste en la renuncia que generalmente se formaliza por medio de un telegrama.*

*La renuncia cuando es un acto voluntario del trabajador hecho con discernimiento, intención y libertad y se cumple con el requisito legal de formalizarla mediante telegrama es perfectamente válida pero, en la mayoría de los casos, se mal usa la figura y se vicia la voluntad del trabajador con amenazas y promesas; en este caso la renuncia así obtenida, a la que técnicamente se llama "renuncia negociada", es nula y así lo han declarado la cámara Nacional de Trabajo y la Corte Suprema de justicia de Buenos Aires.*

*No obstante, la ley no impide que se negocie la disolución de una relación laboral y esto es a nuestro entender lo que debería hacerse en vez de despedir o darse por despedido, que sólo sirve para generar un litigio que a la larga culminará con un acuerdo conciliatorio que podría haberse efectuado antes o con una sentencia que podrá resultar injusta para alguna de las partes o, a veces ocurre, para ambas. Lo importante es que, cuando las relaciones de trabajo terminan, la vida sigue y es posible que la enemistad que surge de todo*

*litigio impida que en el futuro las partes se relacionen y lo que es más importante se pierde la confianza generada y se pone en peligro la paz social.*

*La ley de contrato de trabajo prevé en su Art. 241 la “extinción de contrato por voluntad concurrente de las partes”. Solo exige algunas formalidades (de ser hecho ante la autoridad judicial o ante el ministerio de trabajo), por disposición del Art. 15 “los acuerdos transaccionales, conciliatorios, o liberatorios, solo serán validos, cuando se realicen con intervención de la autoridad judicial o administrativa, y mediante resolución fundada que acredite que mediante tales actos se ha alcanzado una justa composición de los derechos e intereses de las partes”. Una vez concebida la homologación de la autoridad judicial y administrativa (Ministerio de Trabajo), la transacción tiene efectos de cosas juzgadas, es decir tiene valor de sentencia (Art. 850, C.C.).*

*Las normas legales permiten entonces que las partes en una relación laboral negocien su disolución; ellas podrán pactar el momento en el que se extinguirá la relación, la compensación económica, su forma de pago, la explicación que se dará en el mundo laboral (compañeros de trabajo, clientes, proveedores, y demás personas relacionadas). El acuerdo así logrado será sin duda más beneficioso que el que se pueda obtener en un litigio o después del mismo y al respecto debe tenerse en cuenta que, aunque parezca difícil, siempre es más fácil conciliar antes de iniciar el pleito que durante o después de él. Además estos acuerdos preservan la buena voluntad, la amistad y la lealtad de las personas, valores éstos que resultan más valiosos que la suma o compensación económica que se discuten*

*Si la extinción del contrato de trabajo por voluntad concurrente de las partes es una institución poco usada, eso se debe a una deformación de la sociedad argentina que reiteramos básicamente consiste en creer que toda relación de trabajo debe terminar en un pleito.*

*Un cambio de conducta tanto en la sociedad como en las partes de contrato en sus asesores, gremialistas y letrados, ayudará a preservar la paz social, bien supremo de una nación. No es difícil, sólo se trata de que las empresas vean el momento de la desvinculación de las personas como el*

*momento del ingreso, que busquemos la solución de los conflictos y que en vez de pleito fabriquemos acuerdos justos, equitativos y razonables. En el mundo moderno ya no se tiende a litigios, sino a la negociación y al acuerdo.*

## **METODOLOGÍA**

A los efectos de responder a la demanda planteada se tomó contacto con la empresa "AJ & JA" Redolfi S.R.L, que presenta la problemática de desvincular a un empleado con una importante trayectoria en la empresa, por razones que se detallan más adelante.

En busca de una respuesta optima se consultó y seleccionó bibliografía que fundamente la aplicación de una herramienta de gestión de recursos humanos.

Con el fin de contextualizar dicho problema se tomó contacto con el socio - gerente, Sr. Pablo Redolfi, quien a colaboró a través de relatos y aporte de datos sobre la evolución de la organización y aspectos relacionados al manejo de los recursos humanos

En base a los conocimientos de recursos humanos y al análisis de la situación se elaboró una propuesta de desvinculación asistida apta para esta empresa.

En sucesivas encuentros y charlas con el Sr. Pablo Redolfi se construyó la historia detallada a continuación.

## **PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA**

La empresa A.J. & J.A. Redolfi, dedicada a la comercialización y distribución de cigarrillos, productos alimenticios, de limpieza, entre otros; posee actualmente el salón comercial y depósito de la ciudad de Córdoba, localizado en la calle San Martín 541 frente al Mercado Norte, lugar estratégico para la comercialización de la mercadería, pero debido a que es una zona muy concurrida, esta situación dificultó el estacionamiento y la carga de sus propios vehículos utilitarios. Además se presentó el inconveniente de la restricción municipal que no permitía el acceso y circulación de vehículos de gran porte a la zona céntrica fuera de la franja horaria de 14 a 16 horas., lo que obstaculizaba la coordinación de los horarios de recepción de mercadería.

Esta situación le generó a la empresa la necesidad de trasladar el depósito a una zona de más fácil acceso, próxima a la circunvalación de la ciudad y sin restricciones horarias de circulación de vehículos de gran porte. Finalmente se decidió localizar el depósito en la calle Argensola N° 37 del Barrio Alta Córdoba a sólo 50 mts. de la avenida Juan B. Justo o ruta nacional N° 9 (norte).

Cabe aclarar que el abastecimiento al depósito de la ciudad de Córdoba se realiza desde la casa Central ubicado en James Craik, lugar donde se almacena la mercadería adquirida a todos los proveedores de la firma.

Una de las características principales de esta empresa, detectada en los últimos años, es su rápido crecimiento que ha afectado a una gestión más controlada del desempeño global del negocio. Dentro de este crecimiento, podemos mencionar una diversificación de unidades de negocio, como por ejemplo productos de fotografía Kodak, un incremento de la cartera de clientes y la adición de nuevos proveedores a la firma, como por ejemplo Molinos Río de la Plata S.A. y Marolio.



Dicho aumento en el volumen de negocio ha afectado las actividades de la empresa, debiendo contratarse más personal para hacer frente a las nuevas exigencias. Este nuevo contexto de la empresa derivó en el descuido de la estructura de actividades de Recursos Humanos y de la correspondiente planificación necesaria para un manejo adecuado del capital humano de la organización. Conscientes de esto, los directivos intentan poco a poco ir tomando acciones que demuestren su preocupación y compromiso con el personal de su empresa.

## HISTORIA DE LA EMPRESA<sup>14</sup>

En el año 1952 los hermanos Alonso y Miguel Redolfi adquieren en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, un comercio de bazar y librería, al cual denominaron Redolfi Hnos.

Mientras Miguel Redolfi se ocupaba de la librería, su hermano Alonso decide comenzar a viajar a localidades cercanas para comercializar tabaco y golosinas.

Como resultado del crecimiento en las ventas, en el año 1960 la sociedad adquiere su primer vehículo utilitario cero Km., de esta manera continuaron reafirmando como proveedores de tabaco y golosinas en la zona.

En 1972, los hermanos Redolfi deciden separarse como sociedad y tomar diferentes rumbos, Miguel continuó con la librería y bazar, actualmente vigente como Casa Redolfi, y Alonso se avocó a la venta por mayor, incorporándose su hijo mayor José, conformando la sociedad "Alonso J. y José A. Redolfi Sociedad de Hecho."

En ese momento, la empresa tabacalera Massalin Particulares (Marlboro, Parliament, Philip Morris, Chesterfield, Particulares, etc.) les ofrece la comercialización y distribución de cigarrillos en la ruta nacional N° 9 en el tramo comprendido entre las ciudades de Villa María y Río Segundo en la provincia de Córdoba.

Massalin Particulares les propone instalar una sucursal en la ciudad de Río Tercero en el año 1983, lo que significó un gran desafío para la sociedad. Posteriormente y gracias al éxito de la sucursal antes mencionada, deciden (Massalin -Redolfi) instalar otra sucursal en la localidad de San Francisco, que también alcanzo con creces los objetivos prefijados por ambas empresas cuando se formuló el proyecto de inversión.

Continuando con el crecimiento, en el mes de octubre de 1999 se abre la sucursal de la ciudad de Villa María. Por último se inauguró la sucursal Córdoba Capital en el año 2001.

---

<sup>14</sup> Fuente: Socio Gerente de la sucursal Córdoba

En el 2002 se sumó una nueva unidad de negocio a la sucursal Córdoba, dedicada a la distribución exclusiva de productos Kodak, para toda la provincia.

Actualmente dicha sociedad cuenta con 120 empleados, 18 furgones para el reparto de cigarrillos, 9 utilitarios y 12 camiones de mayor porte para el reparto de mercadería en general, 2 autoservicios mayoristas ubicados en la ciudad de Villa María y Córdoba Capital y 25 vendedores pre-ventistas en la provincia de Córdoba.

“A. J. y J. A” Redolfi S.R.L. comercializa productos de importantes marcas como: Unilever Arg., Gillette Arg., Massalin Particulares, Terrabusi, La Papelera del Plata, Arcor, Benvenuto y Cia., Clorex, Procter & Gamble Arg. S.A., Johnson & Johnson, Inalpa, Marolio, Regional Trade, etc.

Una de las más importantes modificaciones que sufrió la sociedad, fue a comienzos del año 2001, cuando se incorporó a la misma el hijo mayor de José, Pablo Antonio Redolfi quedando conformada “Alonso J. y A. Redolfi” Sociedad de Responsabilidad Limitada.

También se realizaron encuentros personales con el personal de la empresa en los cuales se estableció charlas no estructuradas que nos permitieron analizar, observar y realizar un diagnóstico sobre el funcionamiento de la empresa y principalmente enfocarnos en la gestión de los recursos humanos.

## ANÁLISIS INTERNO

A través de los años el número de empleados se ha incrementado hasta alcanzar las 130 personas actuales, y con una flota de 40 vehículos, que comprende desde utilitarios hasta camiones de gran porte, distribuidos entre las cinco sucursales. El análisis interno, lo realicé tomando la sucursal de la ciudad de Córdoba, compuesta por un centro de distribución (CD) y un salón de ventas. El CD está situado en la calle Argensola N° 37 del B° de Alta Córdoba y el salón de ventas en la calle San Martín N° 541 B° Centro.

La apertura de este negocio se remonta al año 2001, como consecuencia del crecimiento de la empresa que le permitió esta expansión hacia la ciudad de mayor nivel de competencia de la provincia.

Para desarrollar su actividad en la capital provincial, la empresa ha elegido la estructura de comercialización que más la diferencia de sus competidores (pre-ventistas y entrega a domicilio). La fuerza de ventas está compuesta por siete pre-ventistas que visitan cliente por cliente ofreciendo los productos, y conformando en cada uno de ellos una nota de pedido provisoria. Los pre-ventistas están divididos en dos grupos, algunos venden productos de Refinerías de Maíz (Hellmann's, Mazola, Ades, Knorr, Savora y Cica) y los demás, el resto de la cartera de productos de Redolfi (limpieza, perfumería, pilas, enlatados y comestibles general). Cada uno de estos grupos tiene cinco zonas asignadas, una por día, en los distintos puntos cardinales de la ciudad. Las mismas están compuestas por un grupo de barrios contiguos, ejemplo: Zona 1 Barrios: Crisol, Maipú, Colón, Sarmiento, San Pablo, etc., que son recorridos el primer día de la semana, y así continúan el resto de la semana con las demás zonas de la ciudad en sentido antihorario.

El depósito cuenta con aproximadamente 600m<sup>2</sup> para el estacionamiento, capacidad suficiente para albergar hasta cuatro utilitarios y un camión de gran porte (con acoplado), y 400m<sup>2</sup> para el almacenamiento de mercadería. El estibaje se realiza sobre pallets (estantería de depósito) alineados de manera paralela, quedando así 4 pasillos de aproximadamente 1,20 metros de ancho, lugar suficiente para el fácil desplazamiento de los carros.

Al final del día, cada pre-ventista entrega la nota de pedido a la persona asignada para la facturación (Supervisor Administrativo de la sucursal). Luego de realizadas las facturas, se emite una lista de carga que incluye la totalidad de los artículos vendidos en la zona. El día siguiente, con esta misma lista, el personal del depósito realiza el picking de la mercadería. Para facilitar la tarea, el depósito está diagramado con un recorrido que sigue la misma secuencia de la lista de carga. El personal de depósito cuenta con carros en los que van colocando todos los productos destinados a la correspondiente zona.

Luego el pedido es preparado y cargado, no por cliente sino por zona, es decir, la carga se efectúa sin separar los pedidos de cada uno de los clientes, siendo el encargado de la entrega quien debe seleccionar los productos para conformar cada pedido al momento de la misma.

Por último, la misma persona que distribuye la mercadería es quien cobra la factura. En el caso en el que el cliente realice una devolución de mercadería, se le entrega una nota de crédito por el monto equivalente a la devolución.

La situación financiera de la sucursal Córdoba es muy buena: su facturación es de aproximadamente \$370.000 mensuales (trescientos setenta mil pesos), lo que da un total de \$4.440.000 anuales. Debe tenerse en cuenta que la empresa en la sucursal Córdoba no comercializa cigarrillos, y que éstos ocupan aproximadamente el 50% de la facturación total anual. Con respecto al nivel de endeudamiento no tiene inconvenientes ya que un 97 % de sus ventas son de contado y el resto con plazos de cobranza no superiores a los 10 días, de manera que tampoco se traslada el endeudamiento a los proveedores, ni se producen defasajes por la no disponibilidad de fondos. El cuidadoso manejo de las finanzas de la empresa, le permiten a Redolfi gozar de una excelente relación con sus proveedores. El margen de marcación con que trabaja la

empresa va desde un 15% hasta el 25% dependiendo del producto y estando favorecidos por las excelentes condiciones a que accede la empresa, gracias a su alto volumen de compras.

La línea de productos que la empresa ofrece en la ciudad de Córdoba es muy variada, por lo que las ventas no están enfocadas hacia ningún producto en particular sino a toda la gama, es importante destacar que la empresa posee precios muy competitivos en todos los artículos de “Refinerías de Maíz” (Hellmann’s, Ades, Knorr, etc.), “Gillette” y otras.

La estrategia que la empresa se plantea es la de marcar una diferenciación con sus competidores a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos. Esto es factible gracias a que brinda una gama muy amplia de productos y con entrega a domicilio; estos dos aspectos son altamente valorados por el cliente.

Esto se refleja en la declaración de la misión del negocio que es la siguiente:

**“NUESTRO OBJETIVO VA MÁS ALLÁ DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE NUESTRO OBJETIVO ES DELEITAR AL CLIENTE”**

## ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA

En cuanto a la conducción de los Recursos Humanos, se ha observado que la empresa cuenta con el diseño de puestos de trabajos con una carencia de estructura formal para llevar a cabo las actividades de Recursos Humanos y una falta de planificación de las mismas.

Como ya se mencionó en la introducción, debido a su repentino crecimiento tuvo que enfrentar de manera urgente y prioritaria otros aspectos que dejaron al margen las funciones relacionadas a Recursos Humanos.

Una de las actividades de administración de personal que se realiza en esta empresa es la **liquidación de sueldos**. Tal tarea está a cargo del personal administrativo de Casa Central, ubicado en James Craik. Este proceso se logra a través del envío de informe detallado mensual, realizado por el Supervisor Administrativo, sucursal Córdoba. En el mismo figuran las horas trabajadas y los días de ausentismo, con su correspondiente justificado, si fuera presentado por el empleado, y los vales de mercadería solicitados por los empleados, a modo de adelanto, para ser descontados.

En casa central se realiza la liquidación y luego ésta es reenviada a la sucursal con el efectivo correspondiente para cada empleado.

En la sucursal Córdoba, el encargado es el Supervisor administrativo quien efectúa el pago, entregando el dinero y el recibo del sueldo que debe ser firmado por el empleado para ser devuelto en ese mismo momento.

No se dispone de un sistema informático de control de ausentismo, de separación y rotación.

En cuanto al proceso de **selección**, el mismo es realizado de manera reactiva, atendiendo a vacantes espontáneas, y está a cargo de cada supervisor del área donde aquélla se produce. Los requerimientos exigidos son determinados según criterio de cada supervisor y entre ellos se exige el certificado de buena conducta y apto físico mediante certificado médico.

Los canales seleccionados para realizar el proceso de **reclutamiento** son:  
- el de referencias de los empleados actuales y - el de candidatos espontáneos (se actualiza un archivo de currículos dejados por aspirantes en la oficina),

dado que los puestos a cubrir son de nivel operativo y sus exigencias son mínimas en cuanto a formación técnica, nivel de instrucción y experiencia.

El proceso de **inducción** es informal, y para llevarlo a cabo se designa un tutor que guía al nuevo ocupante en la realización de las tareas concernientes a su puesto, en lo que respecta al conocimiento global de la empresa, no hay medios formales para su interiorización.

En relación a la **evaluación de desempeño**, la empresa no cuenta con un instrumento formal y estandarizado diseñado para tal fin. Los supervisores controlan el funcionamiento eficaz a través de indicadores muy genéricos, tales como volúmenes de ventas, número de queja de los clientes, cartera de clientes, etc.

Referido a actividades tendientes a mantener un nivel alto de **motivación** de los empleados no hay procedimientos establecidos pero sí se han observado acciones que contribuyen a tal fin. Por ejemplo, se hace llegar un saludo en ocasiones especiales, tales como los cumpleaños de cada empleado de Córdoba. Para tal evento se compra una torta y se organiza una reunión informal. Así como también podemos destacar el continuo reconocimiento verbal, a través de palabras alentadoras que destacan el buen desempeño y cumplimiento de las tareas.

Sin embargo, sus conductores expresan gran preocupación por mejorar la gestión de sus recursos humanos y planean empezar a formalizar procesos en este aspecto, ya que dicen ser conscientes de cómo el desempeño de cada uno de ellos repercute en el éxito de la empresa. Tal preocupación se ve potenciada por el caso particular que están atravesando y se detalló a continuación.



## PROBLEMA PLANTEADO

El mundo laboral realmente está cambiando significativamente, como consecuencia de la globalización de la economía, el desarrollo tecnológico, las fusiones de las empresas, los cierres, las reducciones, las reestructuraciones, el outsourcing (Tercerización de servicios), la reconfiguración de los puestos de trabajo, el cambio en los perfiles de cargo, la reducción de la nómina de personal; éstas son algunas de las consecuencias de este fenómeno mundial que afecta a todos los países. La innovación tecnológica y la adecuación al mundo moderno, constituye hoy en día un imperativo estratégico de vida para todas las organizaciones, en las cuales, se deben comprometer firmemente, para asegurar su subsistencia en un entorno cada vez más competitivo y cambiante; ello inevitablemente exige a las empresas la necesidad de optimizar la eficiencia del personal y por ende la calidad de sus productos y/ o servicios. “AJ & JA” Redolfi SRL no está ajena a esta realidad. Actualmente se enfrenta ante la necesidad de desvincular a uno de sus empleados, quien está presentando un bajo rendimiento, según el gerente sucursal Córdoba.

Esto plantea un problema en el sentido de que dicha persona es un empleado con un puesto de jerarquía (supervisor administrativo), con mucha trayectoria en la empresa y a quien se le ha dado mucha confianza, participación y libertad de decisión. El empleado en cuestión no sólo ha manejado datos confidenciales de la gestión sino que también se ha desempeñado en un puesto clave cuyo labor es indispensable a la hora de obtener un accionar eficiente. Por otro lado, desde hace un tiempo atrás, se ha observado un desempeño bajo (lentitud, dificultades cognitivas, etc.) que afecta al desenvolvimiento global óptimo.

Más allá de haber intentado cambiar esta realidad, a través de acciones informales de motivación (reuniones para buscar soluciones, aumento de sueldo), llamados de atención sin obtener el resultado deseado, se ha llegado a la conclusión de desvincular a este individuo y cubrir la vacante con una persona de menor edad, dinámica y que sea idónea para las interrelaciones con sus subordinados, la mayoría jóvenes.

El problema específico surge porque los dirigentes dudan acerca de cómo llevar a cabo esta determinación ya que es una persona mayor de edad y, como se dijo anteriormente, de mucha confianza, con quien se tiene un compromiso y relación extralaboral.

Por este motivo, es necesario pensar en la competitividad de la empresa y encontrar una forma adecuada para que el despido no afecte la integridad y salud mental de un agente que ha tenido mucho valor para la organización.

# PROPUESTA DE TRABAJO

## INTRODUCCIÓN

Desde el punto de vista de la empresa, creo que un programa de “desvinculación asistida” es una propuesta óptima para enfrentar la situación que plantea “AJ & JA” Redolfi S.R.L.

Un despido programado ayudaría a aliviar el periodo de desempleo y los sentimientos de relación adversa contra la empresa y a generar cambios en la actitud de búsqueda del futuro ex empleado. Con esta herramienta se lograría llevar a cabo una desvinculación no conflictiva.

Por otro lado demostraría el compromiso con respecto al cuidado de sus empleados, mejoraría el clima interno, produciría un impacto lo menos negativo posible en el resto de los trabajadores y cuidaría la imagen pública de la organización

Estos servicios tienen un costo pero, tanto los directamente involucrados como el resto del personal de la compañía, se verían beneficiados por las razones que se expondrán a los directivos; a saber:

- La administración de este tipo de programa no garantiza por sí solo el éxito, pero sí y sin ninguna duda, ayuda a la persona que debe salir al mercado impensadamente. En nuestro trabajo vemos a diario personas con muchas capacidades, que el mercado requiere, pero que no logran insertarse, simplemente, porque enfocan inadecuadamente su búsqueda. Por lo tanto, un programa de desvinculación asistida promueve una adecuada salida al mercado laboral.

- Cuando se deba desvincular colaboradores, aún cuando haya un sentimiento hostil hacia ellos por algún motivo, siempre es aconsejable terminar esa relación lo mejor posible. Esto incluye desde liquidar correctamente los temas económicos hasta dejar abierta la comunicación para el futuro. Hay que tener en cuenta que uno puede reencontrarse con esta persona más adelante, como un cliente, como un proveedor y tener desde otra perspectiva que relacionarse con él.

- Más allá de la responsabilidad social que se pueda sentir al despedir a alguien hay, además, una razón práctica. Posibilitarle un programa de desvinculación asistida es una forma de terminar bien una relación.

- Con la participación del trabajador en este tipo de programa, logra superar la crisis personal, que hasta puede llegar a ser familiar, y el trauma que puede haber ocasionado el despido; transformando la crisis en una oportunidad de desarrollo profesional.

# “PROGRAMA DE DESVINCULACIÓN ASISTIDA”

## **OBJETIVOS DEL PROGRAMA**

- Llevar a cabo una desvinculación no conflictiva.
- Dar apoyo y asesoramiento al empleado a desvincular.
- Contribuir a disminuir al mínimo posible la duración del período de cesantía de futuro desempleado.
- Facilitar la empleabilidad de la persona a desvincular.
- Procurar que la desvinculación sea percibida por el afectado como un desafío y una nueva oportunidad, más que como un quiebre o una desgracia.
- Disminuir los problemas legales que pudieran surgir del despido.
- Minimizar el impacto que pueda ocasionar el despido sobre la moral del personal que quedará en la empresa.
- Ofrecer el producto como parte del paquete indemnizatorio.
- Aumentar la capacidad de los supervisores para manejarse con confianza en la entrevista de desvinculación.
- Dotar a los gerentes de las capacidades necesarias para planificar y conducir desde el punto de vista legal y humano la entrevista de despido.

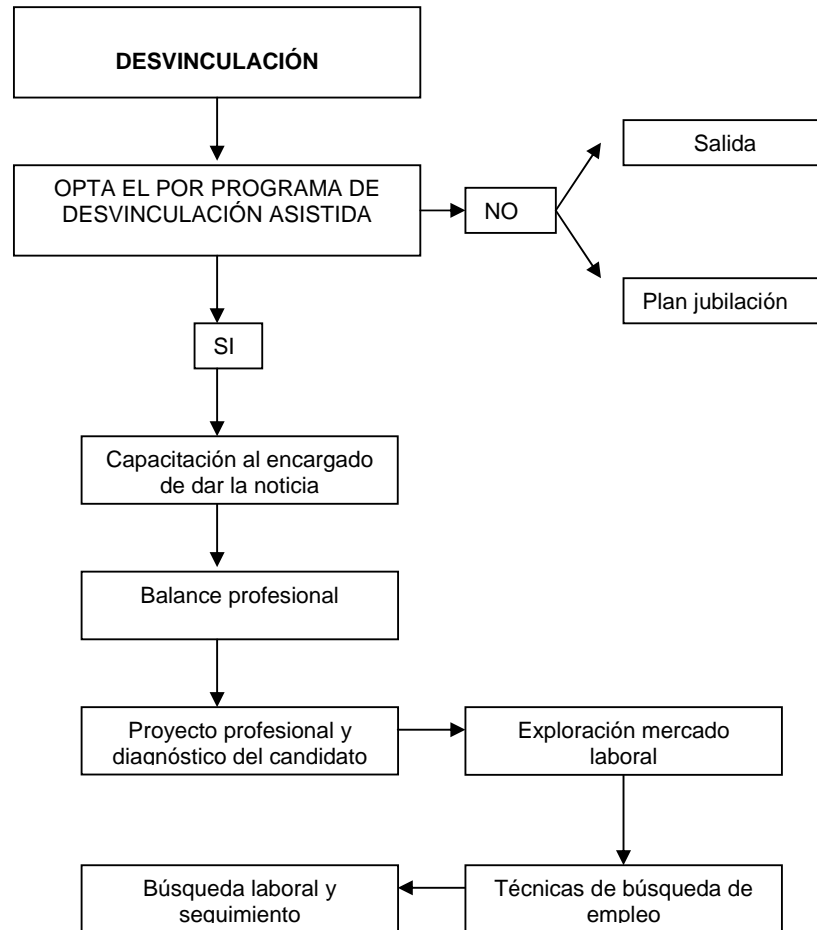
## PERFIL DEL CANDIDATO

Se llama perfil del candidato a aquel empleado a despedir que reúne ciertas características que hacen necesaria y justifican la aplicación de un programa de desvinculación asistida. Estas son:

- posición de alta jerarquía,
- antigüedad en la empresa (más de 5),
- persona mayor a 30 años,
- individuo que haya agregado valor al negocio,
- que haya asumido responsabilidad hacia la empresa, su visión y sus objetivos.



## FLUJO DEL PROGRAMA



En el cuadro anterior se puede ver gráficamente el flujo del programa de desvinculación, esto es:

Una vez que los directivos toman la decisión de desvincular a un empleado, se analiza si dicho individuo reúne características específicas que justifiquen realizarlo en forma programada. Si no se considera esta posibilidad, se seguiría una salida cumpliendo con los beneficios legalmente determinados o a negociar un plan de jubilación. En cambio, si se determina aplicarlo, se

procedería a realizar una entrevista de despido, en la cual el supervisor inmediato, capacitado para afrontar tal situación, da la noticia y ofrece, dentro del paquete de beneficios, el programa de apoyo y orientación (programa desvinculación asistida).

Luego se realizaría un balance de su desempeño laboral, analizando sus fortalezas y debilidades, éste servirá de base para que el candidato pueda plantearse expectativas y pretensiones laborales (proyecto profesional) y para que se haga un diagnóstico de la situación del candidato para adaptar los pasos del programa según sus necesidades. Consecutivamente se efectuaría una exploración de mercado que permitiría ver las posibilidades y puestos de reinserción. Posteriormente se daría asesoramiento en técnicas de búsqueda de empleo para preparar al futuro ex empleado a comenzar con la búsqueda laboral.

Una vez que el futuro desempleado se lanza a encontrar un nuevo puesto de trabajo, se llevaría a cabo un seguimiento que permitiera monitorear cómo el candidato se va desenvolviendo en dicha búsqueda.

# PROPUESTA DE PASOS

## **MÓDULO 1: CAPACITACIÓN DIRIGIDA AL EMPLEADOR EN TÉCNICAS PARA ENFRENTAR LA ENTREVISTA DE DESVINCULACIÓN**

**OBJETIVOS:** instruir a los directivos o ejecutivos que deban dar la noticia de desvinculación.

**RECURSOS:**

- Plan de capacitación. (ver anexo del programa, hoja 68).
- Reunión personal con el empleado a desvincular.

**DESTINATARIO:** ejecutivo encargado de dar la noticia de despido.

**TIEMPO:** dos (2) días. (5 horas por día, durante la mañana)

**ACTIVIDADES:**

- Se realizará un plan de capacitación destinado al encargado de llevar a cabo la entrevista de desvinculación.
- El encargado de realizar la reunión de despido realizará una reunión donde dará la noticia al candidato teniendo en cuenta los temas tratados en la capacitación.

**MÓDULO 2: BALANCE.**

**OBJETIVO:** describir e identificar las habilidades y conocimientos del candidato y cómo puede desarrollarlas.

**RECURSOS:**

- Cuestionario, (ver anexo del programa: pag. 84).
- Entrevistas personales.
- Test de evaluación del nivel de depresión. (ver anexo del programa, pag.91).

**TIEMPO:** 3 a 4 días (dos horas por día).

**DESTINATARIO:** empleado a desvincular.

**ACTIVIDADES:**

- Se realizará una reunión con el candidato en la cual se hará un análisis de la trayectoria personal, indagando y analizando cuáles han sido sus logros laborales, fortalezas, debilidades profesionales y competencias personales del candidato.
- En una segunda parte de la reunión el candidato realizará el cuestionario para saber cuáles son sus habilidades, preferencias laborales, formación, etc.
- En otro momento de la reunión se aplicará el test de evaluación de depresión.
- En caso de encontrarse con un candidato deprimido, se procederá a coordinar una cita con un especialista de psicología.

### **MÓDULO 3: PROYECTO PROFESIONAL Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN.**

**OBJETIVO:** elaborar un proyecto profesional en base a las metas y los intereses profesionales del participante. Analizar la importancia que cada paso tiene según la situación del candidato.

**RECURSOS:**

- Entrevista con el ex empleado.
- Evaluación de desarrollo profesional.
- Consejo personal.

**TIEMPO:** 1 día.( 2 ½ horas)

**DESTINATARIO:** futuro ex empleado

**ACTIVIDADES:**

- En una entrevista con el candidato se indagará sus expectativas para el futuro profesional. Luego se plantearán junto al futuro desempleado metas profesionales e intereses individuales para poder orientar la futura búsqueda laboral en base al análisis que se pueda hacer de las aptitudes, intereses, conocimientos, trayectoria laboral, etc.
- En base a las expectativas laborales del candidato, se dará distinta importancia a los módulos. Esto permitirá a la vez poder presupuestar el costo el programa(ver anexo, pag. 96).

## **MÓDULO 4: ARMAR UNA BASE DE DATOS SOBRE EL MERCADO LABORAL**

**OBJETIVO:** conducir al candidato a elaborar una base de datos de los potenciales empleadores de la zona donde vive el participante y las eventuales necesidades de ejercicio profesional independientes que el mercado requiera, lo que facilita efectuar un esfuerzo dirigido con realismo al empleo y ocupaciones existentes en la comunidad.

### **RECURSOS:**

- Recursos informáticos.
- Medios de comunicación.
- Consultoras especializadas en selección de personal.

**TIEMPO:** 1 día (3 horas aproximadamente)

**DESTINATARIO:** ex empleado.

### **ACTIVIDADES:**

- Se armará una red de contactos junto con el candidato en base a la gente que el mismo conozca en el ámbito laboral.
- Se realizará y entregará al candidato un listado de empresas de selección de personal para que el futuro desempleado pueda postular su currículum, así como también un listado de bolsas de trabajo en Internet.

## **MÓDULO 5: TÉCNICAS DE BÚSQUEDA DE TRABAJO**

**OBJETIVO:** dar al ex empleado asesoramiento para optimizar las posibilidades a la hora de presentar una candidatura para un determinado puesto de trabajo.

**RECURSOS:**

- Recomendaciones para la entrevista personal. (ver anexo del programa, pag.98).
- Manual escrito para el candidato (ver anexo del programa, pag.102).
- Entrevista personal.

**TIEMPO:** 3 días (de 3 a 4 horas por día).

**DESTINATARIO:** futuro ex empleado

**ACTIVIDADES:**

- Se realizará una entrevista personal donde se le dará un manual escrito al candidato que lo ayudará para que sea más eficaz a la hora de decidir, por ejemplo:
  - Tipo de currículum / carta presentación a enviar. Cómo redactarlos.
  - Qué empresa podría interesarse por sus competencias, o de cuál le gustaría formar parte.
  - Medios a utilizar para encontrar un nuevo puesto.
  - Herramientas a desplegar para ser más efectivo al realizar su propio marketing personal.
  - Cómo conseguir y realizar una entrevista de trabajo.
  - Cómo trabajar con sus contactos, etc.



- Se llevarán a cabo encuentros en los cuales se expondrán los contenidos y se practicará armado de currículum, cartas, etc.

**MÓDULO 6: BÚSQUEDA DE TRABAJO Y SEGUIMIENTO**

**OBJETIVO:** Realizar un seguimiento del proceso de búsqueda laboral.

**RECURSOS:**

- Test de evaluación de nivel de depresión (ver anexo programa, pag. 91).

**TIEMPO:** 1 mes(dos veces a la semana se toma contacto))

**ACTIVIDADES:**

- Una vez que el candidato comienza con la búsqueda laboral propiamente dicha (realizar presentaciones espontáneas, responder clasificados, anotarse en bolsa de trabajo de Internet o en instituciones educativas, etc), se realizará un seguimiento del proceso de búsqueda del ex empleado, realizando encuentros personales para indagar cómo se siente durante esta etapa y qué novedades laborales tiene, tales como ofertas de trabajo, entrevistas, su desenvolvimiento en las mismas, dudas, etc.
- Se realizará nuevamente el test de evaluación de nivel de depresión para comparar resultados con el realizado en el módulo 2.

# ANEXOS Y CONTENIDOS

## **ANEXO MÓDULO 1: “PLAN DE CAPACITACIÓN DESTINADA A LOS ENCARGADOS DE DAR LA NOTICIA DE DESVINCULACIÓN”**

### **Plan de capacitación para enfrentar la entrevista de desvinculación**

#### **Objetivos terminales**

- Al finalizar el curso sobre técnicas para llevar a cabo una entrevista de desvinculación, los participantes serán capaces de planificar y conducir, desde un punto de vista humano y legal, una entrevista de trabajo.

#### **Objetivos específicos**

Luego de finalizar la capacitación los participantes serán capaces de:

- Saber cómo dar la noticia, que reacciones observarán y por qué es importante evitar temas que generen conflictos posteriores.
- Manejarse con confianza en la entrevista.
- Cómo manejar crisis emocionales.
- Cómo mantener su autocontrol.
- Negociar las condiciones de despido.
- Bajar los niveles de stress y tensión que generen la situación de despido.

#### **Responsable:**

Personal de Recursos Humanos encargado de implementar el programa de desvinculación.

#### **Destinatarios:**

Responsables de realizar entrevistas de desvinculación.

#### **Duración:**

8 hs (en un día)

Descanso: mañana: 30 min

medio día: 1 hora

**Lugar:** salón fuera de la empresa

**Contenidos:**

- 1- Paradigma de despido.
- 2- Preparación y documentación para la entrevista de desvinculación.
- 3- Sugerencias básicas sobre cuándo y cómo dar la noticia.
- 4- Guía para elaborar el informe de referencias.
- 5- Aspectos legales.

## CONTENIDO Nº 1: PARADIGMA DE DESPIDO

El despido de un empleado es siempre algo desagradable para ambas partes -jefe y colaborador-. Hacerlo de manera directa, breve y sincera es la opción más recomendable

En nuestro país, el despido es encarado, simplemente, como una más de las cosas desagradables de la vida, la que el gerente debe asumir como parte de sus galardones y, de la cual cuanto menos se hable, mejor.

Esta negación sólo logra aumentar la sensación de crisis y tensión en los sujetos implicados y en la organización como un todo. Quien lo dude que recuerde cómo se sintió cuando tuvo que encarar una entrevista de despido.

A contrario de la entrevista de selección, donde todo parece rosa y grato y sólo se necesita una dosis de sinceridad por parte del postulante para que, a la tradicional pregunta sobre cuál fue la circunstancia más desagradable que tuvo que enfrentar en su anterior posición gerencial, aparezca el despido. La sensación de culpa es un componente esencial. En la mente del encargado de dar la noticia surgen miles de preguntas: ¿estamos siendo justos?, ¿tengo datos objetivos sobre los cuáles basarme?, ¿cómo va a reaccionar el ex empleado?

Es que al gerente en cuestión, nunca nadie le habla (y mucho menos le ofreció entrenamiento, apoyo, asesoramiento) sobre cómo decirle a su futuro ex empleado que esta despedido. Porque del despido no se habla. Un despido o se **arregla** o se **litiga**. Pero no se lo menciona. Me pregunto: ¿cómo harán los vendedores de seguros para vender el de vida sin mencionar la muerte?

Una entrevista implica, no sólo, comunicar la cesantía al puesto de trabajo sino que dicha noticia conlleva la pérdida del sentido de seguridad, autoestima, realización, etcétera.

No hay manera de convertir esta entrevista en algo intrascendente, pero hay maneras de conducirla de un modo humano y profesional.

El laborista Dr Manuel Prada Fernández, opina que *“ya no hay que hablar más de despido, sino de extinción de las partes por concurrente acuerdo”*

El mismo dice que es frecuente escuchar la frase: es peor un despido que un divorcio, y ésta se debe a que en el derecho antiguo únicamente se concebía el divorcio cuando había culpa de una de las dos partes. Se embarcaba en largos procesos y se peleaba. Eso fue modificado en todo el mundo y en la Argentina también. Se estableció un divorcio de mutuo acuerdo. Se ha usado de tal manera, que hoy casi no se inician divorcios contenciosos.

Por otro lado, los juicios por despido se inician todavía, y esto es porque aún en el derecho más moderno, que es el derecho del trabajo, se afincan situaciones conservadoras. Entonces, la desvinculación siempre debe ser por culpa de alguien cuando en realidad sólo hay culpa en una ínfima parte de los casos.

Entonces lo lógico es que la gente se siente en una mesa y negocie su desvinculación.

Se puede negociar dos o tres temas, uno de ellos, al que más importancia se le da, es dinero. En general hay una compensación económica hacia el hombre que deja su ubicación o su empleo. Pero además de eso hay otros temas, como el tiempo. El momento en que se va a realizar. Y demás de eso, que a veces es muy importante, es la forma. Quién da la noticia, qué tipo de explicación dar, tanto a los compañeros de trabajo como a los clientes, como a la sociedad toda. Se puede comenzar con informarle de cuáles son las ventajas y desventajas de no soportar un litigio de 4 o 5 años y de no soportar los costos de ese litigio, que en definitiva pagan tanto uno como el otro.

En general las empresas están armadas y programadas para el despido peleado. Ósea, para imputarle a culpa al dependiente y obrar en consecuencia.

A su vez, abogados laboristas están programados para defender pleitos y no para buscar soluciones. Y así también los gremios están armados para las peleas y no para los acuerdos.

## CONTENIDO 2: PREPARACIÓN Y DOCUMENTACIÓN PARA LA ENTREVISTA

Revisar la siguiente lista:

1. ¿Por qué se ha tomado la decisión de desvincular al individuo?
2. ¿Cuál era su nivel de desempeño?, ¿qué expresa el informe de la última evaluación?
3. ¿Qué se dirá y quién lo hará?
  - a.
  - b.
  - c.
4. ¿Cómo se lo dirá? (primeros diez minutos de la entrevista)
5. ¿Cuáles eran sus puntos fuertes?
  - a.
  - b.
  - c.
6. ¿Cuál era su perfil psicológico y emocional? ¿Tiene algún problema físico?
7. ¿Dónde y cuándo se hará la entrevista?
8. ¿Dónde ira inmediatamente después de la entrevista?
9. ¿Cómo puede reaccionar ante la desvinculación? ¿La espera?
10. ¿Cuáles son los beneficios que se le otorgarán por la desvinculación?  
¿Se ha redactado una lista?
12. ¿Con qué referencias puede contar y de quiénes? ¿Cuáles serán las causas que se darán respecto de su desvinculación?
13. ¿Cuál será el efecto en los otros empleados y subordinados? ¿Quién se los comunicará, qué se les dirá y cuándo lo hará?

Después de la desvinculación, el gerente de línea debe reunirse personalmente, o asegurarse de que el/los gerentes se comunicarán con los miembros del staff del individuo desvinculado:

- ¿Qué se les dirá a los colegas inmediatos?



- ¿Qué será dicho y que debería repetirse a otros fuera del grupo inmediato?

- Referencias. ¿Quién las proveerá y que se le dirá? Este punto necesita especial atención a causa de las repercusiones futuras que pueda tener

- Reaseguramiento. ¿Es necesario decirle a la gente que se queda, que la desvinculación que ha ocurrido no es una señal de que su trabajo está en peligro?

Es necesario, entonces, para preservar las relaciones de la empresa, informar a:

- Miembros del staff.

- Miembros del directorio.

- Proveedores más importantes.

- Entidades o representantes oficiales que han estado involucrados con los proyectos de la compañía, especialmente con el ejecutivo desvinculado.

## CONTENIDO Nº 3: SUGERENCIAS BÁSICAS SOBRE CUÁNDO Y CÓMO DAR LA NOTICIA

### Manual de procedimiento

#### *Lo que hay que hacer*

1. *"Los despidos deben hacerse los lunes o martes, nunca el viernes a las 5 de la tarde" Históricamente se ha producido esto por un mecanismo psicológico de defensa. Soltar la mala noticia al final de la semana y no volver a ver la cara al profesional hasta el lunes", explica Leopoldo Kabana<sup>15</sup>, presidente de Executive Drive. "Esto indica que a la compañía no le importa el empleado, ya que impide que este pueda controlar la situación antes del fin de semana y comunicárselo a terceras personas: clientes, proveedores, resto de departamentos...", añade. El mejor día, según Kabana, es el lunes o martes a primera hora. Juan Carlos Pastor, director del centro de liderazgo del Instituto de Empresa, sin embargo defiende la idea de que se haga el miércoles a última hora: "Puede ponerse a llorar y así salir de la oficina sin que los compañeros le vean".*

2. El despido deberá ser comunicado dentro de los primeros 10 minutos de la reunión para que el despedido exprese su malestar y, en esencia, pueda cuestionar el por qué de su despido.

3. El mejor lugar para realizar la entrevista de despido es un terreno neutral -sala de reuniones- o en el despacho del despedido. "Aunque la reunión debe durar quince minutos como máximo, hay que reservar la sala por una hora para que no haya interrupciones.

4. El jefe inmediato debería ser el encargado de realizar el despido, aunque pueda ir acompañado por alguien del departamento de personal. Es importante que el jefe haya preparado la entrevista y vaya bien documentado. Recursos humanos, por su parte, *"preparará la carta de despido con una*

---

<sup>15</sup> Rodríguez-Kábana, L. "Apuntes de Trabajos sobre El Outplacement, ventajas para el empleado cesado y la empresa". Ed. Negocios. [Madrid](#) 1987

*propuesta de finiquito, un certificado de referencias profesionales y se encargará de que haya un enfermero o un vigilante de seguridad cerca por si hubiese complicaciones mayores -estados de shock, depresión, agresividad...", explica Kabana.*

5. Los gerentes encargados de comunicar el despido nunca deberán estar a la defensiva, ni tampoco pensar que están obligados a convencer a la persona de que el despido es justo. Este proceder es en vano, ya que una vez que la persona escucha que ha sido despedido, su ánimo se obnubila. El despido nunca constituye un hecho positivo; las personas que llevan a cabo esta tarea no deben intentar hacer que se convierta en tal.

6. Los gerentes deben evitar trivialidades y afirmaciones tales como: *Sé como te sentís, Estoy seguro de que encontrarás otro trabajo enseguida, o Verás que lo que ha ocurrido es una bendición.* Por lo contrario los gerentes deben afirmar los hechos según los conocen y tratar de ofrecer 2 ó 3 buenas razones del por qué del despido. Estas razones no deben ser abatidas ni argumentadas, ni siquiera deben discutirse, de manera de dar al despedido la falsa esperanza de que será integrado a la empresa.

7. Los beneficios a ser concebidos al despedido deberán ser entregados por escrito en un sobre en el momento de su despido. La razón de ello es que la persona puede no recordar lo dicho en el momento del despido, y este informe escrito le será de utilidad para su revisión a voluntad, cuando se calme.

8. En caso de que el interesado desee ver al gerente encargado de su despido uno o dos días después de comunicado el mismo, esta solicitud deberá ser satisfecha. Muy a menudo es aconsejable que dicho gerente vea a la persona una vez más para finalizar el tema y romper totalmente la relación con la empresa.

9. Finalizada la entrevista de despido, *"cuanto antes abandone la empresa el empleado, mejor",* resalta Leopoldo Kabana, de Executive Drive. *"Lo lógico es darle entre 24 y 48 horas para que recoja sus pertenencias personales y se despida de sus compañeros",* añade.

Quedarse quince días después de ser despedido no es bueno ni para la empresa, (para que no haya un mal ambiente), ni para el despedido, que no suele tener ganas de seguir trabajando y explicando a sus compañeros lo sucedido. Sandalio Gómez, del IESE, señala que *"los días que se quede en la compañía dependen del comportamiento del despedido, de las razones que lo han provocado, de la información que maneja..."*. No obstante, hay que tratar el asunto con sumo cuidado. *"Es horrible decirle a alguien que mañana no puede volver, o que le cancelen la tarjeta de entrada como si tuviera una enfermedad contagiosa"*, añade.

10. los errores más comunes en la tarea de despido son los siguientes:

- a) no comunicar el despido en forma terminante;
- b) echar a la persona en una forma tan agresiva que le cause traumas psicológicos.

Es aconsejable que los gerentes mencionen los hechos tal y como son, y que comuniquen el despido en forma clara. Por otro lado, no es necesario llegar al punto de un ataque personal y hacer menciones tales como: *"Lo deberías haber previsto, Tu actuación no ha sido muy inteligente, o No has sido muy inteligente"*, o bien otro tipo de ataques contra los logros o capacidades de la persona.

11. En lo posible, podremos manifestar que se trata de la eliminación de una tarea y de una reducción de personal. Los gerentes encargados del despido no deberán realizar ningún comentario que juzgue o que se refiera a los rasgos personales o hábitos del individuo.

Estas son sólo algunas de las pautas de apoyo:

- Sea objetivo y no ande con rodeos.
- Dé respaldo pero no se comprometa.
- No adopte una actitud defensiva ni polémica, deje que el individuo se desahogue.
- No lo amenace ni lo traumatice.
- No busque disculparse.

- Describa los servicios y beneficios en general, no se preste a la discusión de detalles. Sólo explíquelo que los mismos están descritos en la carta y que la oficina de personal se encargará de responder sus inquietudes.

- Sepa a quién llamar si surge algún problema.

- Haga hincapié en las medidas que se han tomado en su beneficio, explicándole que la compañía contrató a una consultora que le ayudará en la búsqueda de un nuevo empleo.

## **CONTENIDO Nº 4: GUIA PARA ELABORAR EL INFORME DE REFERENCIAS**

Solemos tener una tendencia a creer que lo único y más importante que debemos darle a la persona desvinculada es el dinero que marca la ley como indemnización. Más aún, se cree que el mismo despedido, pone su mayor énfasis en dicha compensación económica, descuidando lo que posteriormente será la clave para su posterior reubicación: sus referencias.

Sería importante que todo lo que la empresa invierte como esfuerzo frente al proceso de selección aquí cobre valor desde la perspectiva opuesta. En un futuro, un posible empleador indagará sobre la persona que hoy desvinculamos. Sin duda, la decisión de despido que hoy se toma, cualquiera sea su razón, no debe presuponer el deseo de arruinar el futuro y continuidad laboral de la persona en cuestión. Y dado que los puestos laborales no están en venta, no se pueden comprar con el dinero de la indemnización, sino que la persona deberá aplicar, concursar, etc. Hasta ser nuevamente elegido, las referencias que acordemos brindarle son, a los efectos de su carrera futura, tan y más importante que la compensación en dinero.

Este informe o guía puede ser pensado y hecho de común acuerdo entre la persona desvinculada y la empresa, para unificar criterios acerca de las referencias que se van a dar. No es necesario que le sea dado a la persona desvinculada en un escrito formal, pero sí que en todo caso figure en su legajo y haya coherencia sobre los motivos de la desvinculación y aspectos técnicos y de personalidad.

**Modelo de informe de referencias**

.....ha estado en nuestra empresa.....  
.....durante el último tiempo como (su posición).....

Ha trabajado en nuestra organización.....años,  
durante los cuales el/ella estuvo involucrado en (breve descripción de su  
responsabilidades) .....

.....Posee muchos rasgos positivos, tales como (lista de  
condiciones positivas como: estilo de conducción, motivación, lealtad, habilidad  
en el manejo interpersonal).....

..... Ha sido realmente útil en la realización de  
(indique 2 ó 3 logros.....

.....  
Áreas potenciales perfeccionables (una debilidad) -si se requiere-.....

.....  
Motivos de la desvinculación -si se requiere-  
.....  
.....  
.....

Tanto sea que este acuerdo de referencias se entregue como una carta formal, o como una especie de recordatorio acordado entre las partes, el

gerente responsable de la desvinculación lo debe respetar y recordar, cuando reciba algún llamado telefónico pidiendo referencias, así como, tan frecuentemente se hacen comentarios informales para explicar la salida de ese miembro del grupo.



## CONTENIDO 5: ASPECTOS LEGALES

### Extinción del contrato de trabajo por mutuo acuerdo

*“tomando en consideración lo actuado en el ministerio de trabajo, Dirección de Relaciones Laborales, expte. Nro. 876388-90, en donde ambas partes manifiestan que disuelven de común acuerdo la relación laboral no existiendo haberes pendientes de pago y que nada más tendrán que reclamarse por la relación habida, el que fuera debidamente homologado corresponde encuadrar la excepción deducida por la accionada como excepción de transacción con los alcances previstos por los arts. 15 de la L.C.T y 850 del C.C. Por todo ello resuelvo: acoger la excepción interpuesta por la demanda encuadrando la misma en el supuesto de transacción (art.347, inc.7, C.P.C.C.N). Con costas”.*

En nuestro país existe aún creencia, que estimo equivocada, y que consiste en pensar en que toda relación laboral termina con un despido, ya sea éste indirecto (el dispuesto por el trabajador) o directo (el dispuesto por el empleador). La otra figura conocida y que ha dado motivo a abusos, consiste en la renuncia que generalmente se formaliza por medio de un telegrama.

La renuncia cuando es un acto voluntario del trabajador hecho con discernimiento, intención y libertad y se cumple con el requisito legal de formalizarla mediante telegrama, es perfectamente válida pero, en la mayoría de los casos, se mal usa la figura y se vicia la voluntad del trabajador con amenazas o promesas; en este caso la renuncia así obtenida, a la que técnicamente se llama “renuncia negociada”, es nula y así lo han declarado la Excelentísima Cámara Nacional de Trabajo y la Corte Suprema de Justicia de Buenos Aires.

No obstante la ley no impide que se negocie la disolución de una relación laboral y esto es a nuestro entender lo que debería hacerse en vez de despedir o darse por despedido, que sólo sirve para generar un litigio que a la larga culminará con un acuerdo conciliatorio que podría haberse efectuado antes o con una sentencia que podrá resultar injusta para una de las partes o, como a veces ocurre, para ambas. Lo importante es que cuando las relaciones de

trabajo terminan, la vida sigue y es posible que en el futuro las partes se relacionen y lo que es más importante, se pierde la amistad y confianza generada y se pone en peligro la paz social.

La Ley de Contrato de Trabajo prevé en su art. 241 la “Extinción del contrato por voluntad concurrente de las partes”. Sólo exige algunas formalidades (debe ser hecho ante autoridad judicial o ante el Ministerio de Trabajo), por disposición del art. 15 “los acuerdos transaccionales, conciliatorios o liberatorios, sólo serán validos, cuando se realicen con intervención de la autoridad judicial o administrativa, y mediante resolución fundada que acredite que mediante tales actos se ha alcanzado una justa composición de los derechos e intereses de las partes”. Una vez conseguida la homologación de la autoridad judicial o administrativa (Ministerio de Trabajo), la transacción tiene efecto de cosa juzgada, es decir tiene valor de sentencia (Art.850.C.C).

Las normas legales permiten entonces que las partes en una relación laboral negocien su disolución; ellas podrán pactar el momento en el que se extinguirá la relación, la compensación económica, su forma de pago, la explicación que se dará al mundo laboral (compañeros de trabajo, clientes, proveedores y demás personas relacionadas). El acuerdo así logrado será sin duda más beneficioso que el que se pueda obtener en un litigio o después del mismo y al respecto debe tenerse en cuenta que, aunque parezca difícil, siempre es más fácil conciliar antes de iniciar el pleito que durante o después de él. Además estos acuerdos preservan la buena voluntad, la amistad y la lealtad de las personas, valores éstos que a la postre resultan más valiosos que las sumas o compensación económica que se discuten.

Si la extinción del contrato de trabajo por voluntad de las partes es una institución poco usada, ello se debe que una formación de la sociedad argentina que, reitero, básicamente consiste en creer que toda relación de trabajo debe terminar en un pleito.

Un cambio de conducta tanto en la sociedad como en las partes del contrato, en sus asesores, gremialistas y letrados, ayudará a preservar la paz social, bien supremo de una nación. No es difícil, sólo se trata de que las

empresas cuiden el momento de la desvinculación de las personas con tanto empeño como el momento de ingreso, que los letrados y asesores en el tema laboral informemos a las partes en forma ecuaníme sobre el alcance de sus derechos, que busquemos la solución de los conflictos y que en vez de pleitos fabriquemos acuerdos justos, equitativos y razonables, En el mundo moderno ya no se tiende al litigio, sino a la negociación y al acuerdo. En nuestra disciplina esto puede hacerse y es en ello donde se debe poner empeño.

## ANEXO MÓDULO 2: CUESTIONARIO<sup>16</sup>

Un mejor conocimiento de nosotros mismos puede ayudarnos a tomar buenas decisiones sobre nuestra reinserción laboral y sobre nuestros proyectos de vida profesional y personal.

Contestar las preguntas que a continuación se presentan. Una vez contestadas habrá de realizar una valoración en la forma que se indique. Y, finalmente, se proporciona información para realizar la interpretación cualitativa de las valoraciones.

### NIVEL DE FORMACIÓN Y ASPIRACIONES PROFESIONALES

Nivel más alto de estudios formales (bachillerato, licenciatura, etc.):

Otros cursos, talleres, etc. realizados:

Lo que más me gustó de lo que estudié fue:

Lo que menos me gustó de lo que estudié fue:

Creo que mi formación me permite trabajar como:

Me gustaría trabajar como:

Otras actividades que me interesan son:

Mi aspiración como trabajador es:

Mi formación está encaminada hacia una ocupación: ( ) sí ( ) no

Necesito ampliar mis conocimientos: ( ) sí ( ) no

Otras observaciones:

### CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD

(Puntúe de 1 a 10)

#### ESTABILIDAD EMOCIONAL

- |   |       |
|---|-------|
| 1.- Mantengo mi actividad a pesar de las dificultades     | _____ |
| 2.- Las situaciones nuevas me suelen poner muy nervioso/a | _____ |
| 3.- Me considero una persona optimista                    | _____ |
| 4.- Mi estado de ánimo puede cambiar con facilidad        | _____ |
| 5.- Ante los contratiempo me mantengo sereno/a            | _____ |
| 6.- Con frecuencia me siento triste, melancólico          | _____ |
| 7.- Valoro los pros y contras de las cosas                | _____ |
| 8.- Me canso rápidamente de una actividad                 | _____ |

<sup>16</sup>Página web: [http://www.set.gov.do/centro\\_virtual/c\\_autoconocimiento.htm](http://www.set.gov.do/centro_virtual/c_autoconocimiento.htm)

### AUTOCONTROL

- 1.- Si me molestan por algo, consigo "guardar las formas" \_\_\_\_\_
- 2.- Cuando los problemas se suman pienso que me desbordarán \_\_\_\_\_
- 3.- Consigo apaciguarme cuando me siento muy irritado/a \_\_\_\_\_
- 4.- Me siento fácilmente perturbable por las cosas que me ocurren \_\_\_\_\_
- 5.- En las discusiones procuro mostrarme razonable \_\_\_\_\_
- 6.- Cuando me irrito llego hasta llorar \_\_\_\_\_
- 7.- Se esperar para conseguir algo \_\_\_\_\_
- 8.- Hablo mucho de mis cosas con los demás \_\_\_\_\_

### AUTONOMÍA

- 1.- Hago lo que pienso \_\_\_\_\_
- 2.- Pido opiniones antes de tomar una decisión \_\_\_\_\_
- 3.- Me gusta llevar a cabo mis ideas \_\_\_\_\_
- 4.- Me preocupa que la gente me preocupe \_\_\_\_\_
- 5.- Lo que opinen de mi me trae sin cuidado \_\_\_\_\_
- 6.- Suelo buscar el apoyo de los demás \_\_\_\_\_
- 7.- Me responsabilizo de mis actuaciones \_\_\_\_\_
- 8.- Prefiero que me digan lo que debo hacer \_\_\_\_\_

### ACTITUD ANTE EL CAMBIO

- 1.- Empezar cosas nuevas me entusiasma \_\_\_\_\_
- 2.- Soy indeciso/a. Pierdo oportunidades por no decidirme pronto \_\_\_\_\_
- 3.- Estoy dispuesto/a a cambiar algo mío para mejorar las cosas \_\_\_\_\_
- 4.- Ante los problemas, sigo adelante como si nada pasara \_\_\_\_\_
- 5.- Si me proponen cosas interesantes cambio mis planes \_\_\_\_\_
- 6.- Me gusta seguir el mismo orden para todas las cosas \_\_\_\_\_
- 7.- Ante algún problema intento algo distinto de todo lo anterior \_\_\_\_\_
- 8.- Prefiero mantener mis costumbres \_\_\_\_\_

### ANSIEDAD

- 1.- Duermo bien aún cuando tenga problemas \_\_\_\_\_
- 2.- Me preocupo por cosas sin importancia \_\_\_\_\_
- 3.- Suelo tomarme las cosas con calma \_\_\_\_\_
- 4.- Cuando tengo problemas me duele el estómago \_\_\_\_\_

- 5.- Cuando lo pretendo consigo relajarme \_\_\_\_\_
- 6.- Me preocupan posibles desgracias futuras \_\_\_\_\_
- 7.- Considero que "al mal tiempo buena cara" \_\_\_\_\_
- 8.- Cuando pienso en preocupaciones me pongo tenso/a \_\_\_\_\_

#### SOCIABILIDAD

- 1.- Me siento a gusto hablando con la gente \_\_\_\_\_
- 2.- Me gusta trabajar "a mi aire" \_\_\_\_\_
- 3.- Prefiero los trabajos en grupo \_\_\_\_\_
- 4.- Me molesta que la gente me cuente sus cosas \_\_\_\_\_
- 5.- En mi tiempo libre busco compañía \_\_\_\_\_
- 6.- Tiendo a apartarme de la gente \_\_\_\_\_
- 7.- Digo lo que pienso procurando no molestar \_\_\_\_\_
- 8.- Me irritan los fallos de los demás \_\_\_\_\_

#### INICIATIVA

- 1.- Siempre consigo expresar mis opiniones \_\_\_\_\_
- 2.- Sigo las directrices que me marcan \_\_\_\_\_
- 3.- Llevo mis ideas hasta sus últimas consecuencias \_\_\_\_\_
- 4.- Me dejo llevar en la toma de decisiones \_\_\_\_\_
- 5.- Procuro que los demás sigan mis ideas \_\_\_\_\_
- 6.- Las iniciativas las toman siempre otros \_\_\_\_\_
- 7.- En el grupo se suele hacer lo que yo digo \_\_\_\_\_
- 8.- Me cuesta ejercer la autoridad \_\_\_\_\_

#### ACTITUD ANTE EL TRABAJO

- 1.- Cuando quiero algo no paro hasta que lo consigo \_\_\_\_\_
- 2.- Ante los problemas espero que ocurra un milagro \_\_\_\_\_
- 3.- Intento esforzarme para llegar lejos \_\_\_\_\_
- 4.- Rápidamente doy las cosas por terminadas \_\_\_\_\_
- 5.- El trabajo me estimula en otros aspectos de mi vida \_\_\_\_\_
- 6.- Quebrarse la cabeza sirve de poco \_\_\_\_\_
- 7.- Pienso que todas las experiencias pueden ser interesantes \_\_\_\_\_
- 8.- Considero que tengo cualificación suficiente \_\_\_\_\_

### VALORACIÓN DE RESULTADOS DE CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD

Sumar las puntuaciones obtenidas, en cada factor, en los **ítems** con número impar y par respectivamente y obtener la media aritmética. Es decir:

Sumar las puntuaciones de los ítems 1, 3, 5, 7 y dividir por 4

Sumar las puntuaciones de los ítems 2, 4, 6, 8 y dividir por 4

Insertar en la tabla de puntuaciones las medias aritméticas obtenidas en cada bloque y para cada factor.

	Puntuación media obtenida en bloque impar	Puntuación media obtenida en bloque par
Estabilidad emocional	_____	_____
Ansiedad	_____	_____
Autocontrol	_____	_____
Sociabilidad	_____	_____
Autonomía	_____	_____
Iniciativa	_____	_____
Actitud ante el cambio	_____	_____
Actitud ante el trabajo	_____	_____

### HABILIDADES Y DESTREZAS

(Puntúe de 0 a 10 el grado en que cree posee las habilidades y destrezas que se relacionan a continuación)

Habilidades motrices	_____
Habilidades intelectuales	_____
Habilidades afectivas	_____
Habilidades comunicativas	_____
Habilidades manipulativas	_____
Habilidades artísticas	_____
Habilidades sociales	_____

### ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

#### NIVEL DE FORMACIÓN Y ASPIRACIONES PROFESIONALES

La realización de esta primera parte de este cuestionario de autoconocimiento supone una reflexión sobre las actividades de formación realizadas por usted y sobre lo que son sus expectativas de proyección profesional. A partir de él, usted podrá recapacitar sobre lo adecuado de sus conocimientos de cara a su inserción laboral.

CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD. INTERPRETACIÓN CUALITATIVA DE LOS RESULTADOS

	Aspectos valorados de la personalidad	Interpretación de resultados
Estabilidad emocional	Adaptabilidad, irritabilidad, presencia y estabilidad de ánimo, fuerza de voluntad, optimismo y serenidad.	Media elevada en bloque impar: estable emocionalmente. Media elevada en bloque par: tendencia a la inestabilidad. Medias semejantes en los extremos: error de ejecución. Medias próximas en valores centrales: medianamente estable.
Ansiedad	Inquietud, humor ansioso, facilidad para la relajación, somatizaciones (traducción física de la ansiedad).	Media elevada en bloque impar: bajo nivel de ansiedad. Media elevada en bloque par: alto nivel de ansiedad. Medias semejantes en los extremos: error de ejecución. Medias próximas en valores centrales: medianamente ansioso.
Autocontrol	Emotividad, confianza/desconfianza, estilo de afrontación de las circunstancias de la vida.	Media elevada en bloque impar: alto nivel de autocontrol. Media elevada en bloque par: bajo nivel de autocontrol. Medias semejantes en los extremos: error de ejecución. Medias próximas en valores centrales: mediana capacidad de autocontrol.
Sociabilidad	Extroversión/introversión, desenvoltura en las relaciones sociales, facilidad para trabajar en grupo, capacidad para el diálogo.	Media elevada en bloque impar: personalidad sociable. Media elevada en bloque par: escasa sociabilidad. Medias semejantes en los extremos: error en ejecución. Medias próximas en valores centrales: medianamente sociable.



Autonomía	Independencia/ dependencia, capacidad de decisión, necesidad de apoyo, grado de responsabilidad.	Media elevada en bloque impar: alto nivel de autonomía. Media elevada en bloque par: bajo nivel de autonomía. Medias semejantes en los extremos: error de ejecución. Medias próximas en valores centrales: medianamente autónomo.
Iniciativa	Dotes emprendedoras de mando, firmeza de planteamientos, capacidad de liderazgo.	Media elevada en bloque impar: capacidad de iniciativa. Media elevada en bloque par: escasa capacidad de iniciativa. Medias semejantes en los extremos: error de ejecución. Medias próximas en valores centrales: mediana capacidad.
Actitud ante el cambio	Atrevimiento, flexibilidad, capacidad de innovación, conservadurismo, indecisión, adaptabilidad.	Media elevada en bloque impar: facilidad para el cambio. Media elevada en bloque par: tendencia conservadora. Medias semejantes en los extremos: error de ejecución. Medias próximas en valores centrales: mediana tendencia hacia el cambio.
Actitud ante el trabajo	Perseverancia, entusiasmo, ambición, implicación, resolución de problemas, actualización y reciclaje.	Media elevada en bloque impar: actitud positiva. Media elevada en bloque par: actitud inadecuada. Medias semejantes en los extremos: error de ejecución. Medias próximas en valores centrales: actitud medianamente positiva.

#### HABILIDADES Y DESTREZAS

Este instrumento para la valoración de las habilidades y destrezas va a permitir ver reflejado en la cuadrícula en función de la autoevaluación que de ellas realice.

En la medida en que las valoraciones tiendan a los valores más elevados (del 7 al 10), significará que usted tiene esa habilidad muy desarrollada.

Si, en líneas generales, las puntuaciones son elevadas en todos o la mayor parte de ítems, ello quiere decir que es usted una persona habilidosa en todas (o casi todas) las esferas.

## ANEXO MÓDULO 2: TEST EVALUACIÓN NIVEL DE DEPRESIÓN<sup>17</sup>

### Test de depresión (EAD) |

Lea cada declaración cuidadosamente. Marque el ítem que mejor responda a la forma cómo usted se ha sentido durante las últimas dos semanas.

Para las declaraciones 5 y 7, si usted está a dieta, conteste como si no lo estuviera.

#### 1. Me siento descorazonado, melancólico y triste.

- a/ Nunca o muy pocas veces  (1)
- b/ Algunas veces  (2)
- c/ Frecuentemente  (3)
- d/ La mayoría del tiempo o siempre  (4)

#### 2. Por la mañana es cuando mejor me siento.

- a/ Nunca o muy pocas veces  (4)
- b/ Algunas veces  (3)
- c/ Frecuentemente  (2)
- d/ La mayoría del tiempo o siempre  (1)

#### 3. Siento deseos de llorar.

- a/ Nunca o muy pocas veces  (1)
- b/ Algunas veces  (2)
- c/ Frecuentemente  (3)
- d/ La mayoría del tiempo o siempre  (4)

#### 4. Me cuesta trabajo dormir durante la noche.

- a/ Nunca o muy pocas veces  (1)
- b/ Algunas veces  (2)
- c/ Frecuentemente  (3)
- d/ La mayoría del tiempo o siempre  (4)

#### 5. Como tanto como solía comer antes.

- a/ Nunca o muy pocas veces  (4)
- b/ Algunas veces  (3)
- c/ Frecuentemente  (2)

<sup>17</sup> [http://www.depresion.psicomag.com/test\\_ead.php](http://www.depresion.psicomag.com/test_ead.php)

d/ La mayoría del tiempo o siempre  (1)

**6. Disfruto conversando, mirando y estando con mujeres/hombres atractivos.**

a/ Nunca o muy pocas veces  (4)

b/ Algunas veces  (3)

c/ Frecuentemente  (2)

d/ La mayoría del tiempo o siempre  (1)

**7. Noto que estoy perdiendo peso.**

a/ Nunca o muy pocas veces  (1)

b/ Algunas veces  (2)

c/ Frecuentemente  (3)

d/ La mayoría del tiempo o siempre  (4)

**8. Tengo problemas de estreñimiento.**

a/ Nunca o muy pocas veces  (1)

b/ Algunas veces  (2)

c/ Frecuentemente  (3)

d/ La mayoría del tiempo o siempre  (4)

**9. Mi corazón late más rápidamente que lo normal.**

a/ Nunca o muy pocas veces  (1)

b/ Algunas veces  (2)

c/ Frecuentemente  (3)

d/ La mayoría del tiempo o siempre  (4)

**10. Me canso sin motivo.**

a/ Nunca o muy pocas veces  (1)

b/ Algunas veces  (2)

c/ Frecuentemente  (3)

d/ La mayoría del tiempo o siempre  (4)

**11. Mi mente está tan despejada como siempre.**

a/ Nunca o muy pocas veces  (4)

b/ Algunas veces  (3)

- c/ Frecuentemente  (2)  
d/ La mayoría del tiempo o siempre  (1)

**12. Me resulta fácil hacer todo lo que solía hacer.**

- a/ Nunca o muy pocas veces  (4)  
b/ Algunas veces  (3)  
c/ Frecuentemente  (2)  
d/ La mayoría del tiempo o siempre  (1)

**13. Me siento intranquilo y no puedo mantenerme quieto.**

- a/ Nunca o muy pocas veces  (1)  
b/ Algunas veces  (2)  
c/ Frecuentemente  (3)  
d/ La mayoría del tiempo o siempre  (4)

**14. Tengo esperanzas en el futuro.**

- a/ Nunca o muy pocas veces  (4)  
b/ Algunas veces  (3)  
c/ Frecuentemente  (2)  
d/ La mayoría del tiempo o siempre  (1)

**15. Me irrito más de lo normal.**

- a/ Nunca o muy pocas veces  (1)  
b/ Algunas veces  (2)  
c/ Frecuentemente  (3)  
d/ La mayoría del tiempo o siempre  (4)

**16. Encuentro fácil el tomar decisiones.**

- a/ Nunca o muy pocas veces  (4)  
b/ Algunas veces  (3)  
c/ Frecuentemente  (2)  
d/ La mayoría del tiempo o siempre  (1)

**17. Siento que me necesitan y que soy útil.**

- a/ Nunca o muy pocas veces  (4)

- b/ Algunas veces  (3)
- c/ Frecuentemente  (2)
- d/ La mayoría del tiempo o siempre  (1)

**18. Llevo una vida satisfactoria.**

- a/ Nunca o muy pocas veces  (4)
- b/ Algunas veces  (3)
- c/ Frecuentemente  (2)
- d/ La mayoría del tiempo o siempre  (1)

**19. Siento que los demás estarían mejor si yo estuviese muerto.**

- a/ Nunca o muy pocas veces  (1)
- b/ Algunas veces  (2)
- c/ Frecuentemente  (3)
- d/ La mayoría del tiempo o siempre  (4)

**20. Todavía disfruto de las cosas que solía hacer.**

- a/ Nunca o muy pocas veces  (4)
- b/ Algunas veces  (3)
- c/ Frecuentemente  (2)
- d/ La mayoría del tiempo o siempre  (1)

**PUNTAJE BRUTO: Sume todas las respuestas. Luego compare su puntuación bruta con el índice de EAD en la siguiente tabla:**

CONVERSIÓN DE LA PUNTUACIÓN BRUTA AL ÍNDICE DE EAD									
Punt.Bruta	Ind. EAD	Punt.Bruta	Ind. EAD	Punt.Bruta	Ind. EAD	Punt.Bruta	Ind. EAD	Punt.Bruta	Ind. EAD
20	25	32	40	44	55	56	70	68	85
21	26	33	41	45	56	57	71	69	86
22	28	34	43	46	58	58	73	70	88
23	29	35	44	47	59	59	74	71	89
24	30	36	45	48	60	60	75	72	90
25	31	37	46	49	61	61	76	73	91
26	33	38	48	50	63	62	78	74	92
27	34	39	49	51	64	63	79	75	94
28	35	40	50	52	65	64	80	76	95
29	36	41	51	53	66	65	81	77	96
30	38	42	53	54	68	66	83	78	98
31	39	43	54	55	69	67	84	79	99
								80	100

Ahora, con el índice de EAD extraído de la tabla, obtenga el resultado del test mediante este cuadro:

<b>INDICE EAD</b>	<b>IMPRESIÓN CLÍNICA GLOBAL EQUIVALENTE</b>
Debajo de 50	Dentro de lo normal, sin psicopatología
50-59	Presencia de depresión (de mínima a leve)
60-69	Presencia de depresión (de moderada a notable)
70 ó más	Presencia de depresión (de severa a extrema)

### ANEXO MÓDULO N°3: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DEL CANDIDATO.

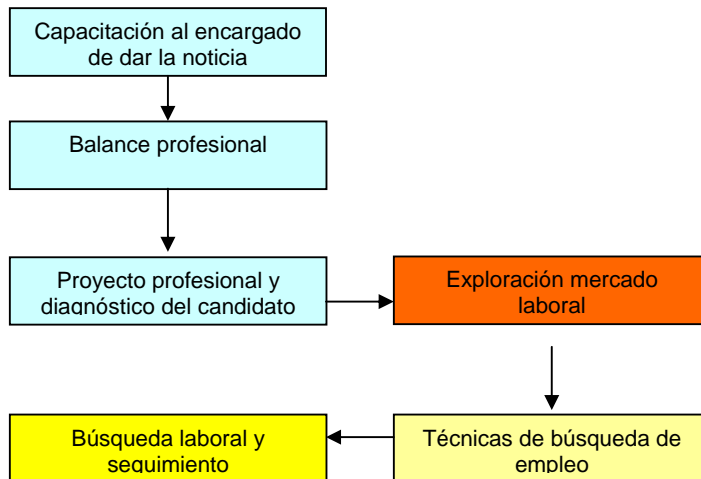
En base al proyecto profesional del candidato, se realizaría un análisis que permita determinar el costo aproximado que va a tener que soportar la empresa.

**Costo del programa:** un sueldo y medio del candidato a desvincular.

Ponderación de los módulos: a cada módulo se le asignará un porcentaje a cada módulo según la importancia que éste cumpla en base a sus objetivos laborales del candidato.

**Por ejemplo:** si nuestro candidato (con un sueldo mensual de \$3.000, en letras: pesos tres mil) plantea como objetivo laboral *colocar una despensa en un local de su barrio*, los módulos tomarían la siguiente importancia (determinada en porcentajes)

**Costo total: \$ 4.500** (pesos cuatro mil quinientos) → 100 %



□ No se incluye en el cálculo del costo del programa. Se ofrecería como un beneficio que se le da a la empresa y ayudaría promover el programa

■ El análisis de las posibilidades de reinserción y rentabilidad del proyecto del candidato (en el presente ejemplo, despensa) tiene importancia, por lo cual se asignaría un **50% (\$ 2.250)**.

□ Las técnicas de búsqueda de empleo no van a ser de mucha importancia en este caso, ya que, de poder cumplirse el objetivo, el candidato no



aspirará a puestos de trabajo ofrecidos en el mercado laboral. Porcentaje de importancia: **20 % (\$ 900)**

■ El último módulo es importante ya trata de lograr insertarse en el mercado, por lo cual se asignaría el **30% (\$1.350)**

## **ANEXO MÓDULO Nº5: RECOMENDACIONES PARA DAR EN LA ENTREVISTA PERSONAL**

### **RECOMENDACIONES PARA DAR A LOS EX EMPLEADOS**

Primero, hay que ser proactivo. Por mucho que uno tenga una enorme red de contactos y que muchas personas influyentes nos deban favores, el trabajo no irá a buscarlo a casa. Ejemplos de ejecutivos que pasan meses esperando el llamado de ese amigo influyente hay por montones.

Segundo, no preparar un personaje cuando se enfrenta una entrevista de trabajo. Tal como lo advierte Rafael Rodríguez, gerente de Laborum, muchos ejecutivos buscan consejos prácticos para diseñar una estrategia de manual, que cualquier entrevistador con experiencia ya conoce.

Tercero, no dejar pasar el tiempo. Max Vicuña, sociólogo y director de MV Amrop, cree que bastan unos meses para que el mercado se olvide de sus talentos.

Buscar empleo es una necesidad de millones de personas, pues todos los adultos en posibilidad de trabajar, requieren "ganarse la vida", sobrevivir, producir dinero e integrarse a una sociedad a través del aporte que sus talentos y su disposición le permitan ofrecer o brindar a su grupo social natural.

Sin embargo, la competencia es grande pues son muchos los desempleados, y millones las personas que egresan de las universidades o en general las que intentan ingresar al mercado laboral. Además, los avances tecnológicos han permitido que cada vez menos personas realicen el trabajo que antes correspondía a un mayor número de empleados.

Un elemento a destacar es el hecho de que la alta competitividad entre las organizaciones laborales ha impulsado una mayor exigencia en los potenciales candidatos entre los cuales eligen sus nuevos empleados, lo que ha impulsado a los interesados a cuidar múltiples detalles a fin de resultar favorecidos al final de una entrevista de selección laboral.

Los factores que suelen ser considerados por las empresas a la hora de buscar personal, son principalmente: la formación académica (estudios); las habilidades específicas (áreas de máxima capacidad demostrable); la

trayectoria (experiencia laboral); el sistema personal de valores (lealtad, solidaridad, integridad, ideales, intereses), la actitud ante la vida (disposición emocional, autoestima); y los resultados o logros obtenidos (aportes tangibles realizados a empresas anteriores).

También conviene ver el asunto desde la óptica del posible empleado.

En este caso, existen aspectos importantes a considerar, entre los cuales destacan: certeza de querer encontrar empleo, para así evitar mostrar desinterés o el envío de dobles mensajes durante la conversación con el posible empleador. La imagen incluye en su sentido más básico apariencia, modales e higiene. En este aspecto se cuentan evitar fumar, masticar chicle o hacer chistes. Prevenir es mejor que lamentar. El buscador debe, además, mostrar confianza, lo cual sólo puede hacerse si conoce sus fortalezas y debilidades, y logra hacer destacar las primeras y minimizar las segundas. La actitud es fundamental, por lo que el interesado debe mostrar una combinación de serenidad y entusiasmo, y evitar verse tenso, triste asustado, disgustado o compulsivo. Para eso, ayúdese con respiración profunda y pensamientos optimistas.

Pieza angular para alguien que busca empleo, es la comunicación. De manera que debemos evitar hablar demasiado. No es buena idea afanarse en parecer simpático, si no es esa nuestra condición natural. Todo lo que parezca fingido resulta en auto sabotaje. Hay que prepararse y pensar antes de la entrevista, en las posibles preguntas que se harán y preparar respuestas claras y sencillas de duración moderada, ni muy breves, ni muy extensas. No hablar de lo que no se le pregunta ni denigrar de uno de los jefes anteriores o de los trabajos que hemos desempeñado en el pasado.

Si acaso no se es llamado en breve tiempo, no hay que desanimarse. Ha sucedido que semanas, meses e incluso años después de haber participado en una entrevista laboral, la persona ha sido llamada a ocupar un cargo. Hay que mantener la motivación, participar en todas entrevistas que le sea posible y mantenerse en contacto con los departamentos de Recursos Humanos o de Personal de las empresas con las que se haya conversado.

Finalmente, usar los recursos psíquicos y espirituales: cada noche, a partir del momento en el que decida buscar empleo, relajarse durante unos minutos y visualizar, imaginar que se está en una entrevista con un posible empleador y verse allí sereno y entusiasta, saliendo triunfante de esa reunión. Esto activará la mejor disposición.

### Consejos:

- 1 - Mantener la red de contactos y cultivarlos
- 2 - Revisar periódicamente los anuncios de prensa, Internet y revistas especializadas.
- 3 - Participar en actividades profesionales, por más aburridas que parezcan, allí uno puede incrementar los contactos o incluso toparse con un nuevo empleo.
- 4 - Pulir los conocimientos. Los programas de capacitación nunca son una pérdida de tiempo o energía; por el contrario, pueden abrir puertas en un futuro.
- 5 - Prepararse para las eventualidades. Tener el currículum actualizado, y crear un fondo económico de emergencia equivalente a tres meses del sueldo. Además, preparar un presupuesto alternativo donde sólo se incluya gastos indispensables. Y recordar que perder el empleo no es un juicio sobre nuestro desempeño, sino una eventualidad producto de muchas circunstancias.
- 6 - Romper el círculo vicioso del desempleo, pensando en nuevas alternativas, tales como trabajar por cuenta propia.
- 7 - Buscar diversificarse. Llevar los conocimientos a nuevas áreas que necesitan más manos que otras. Vendrán cambios en el ámbito laboral del país.

Y, finalmente, si deseamos pensar de manera optimista, recordar que el mejor empleo es el que no se ha conseguido aún.

Podemos definir cuatro componentes: CV, red de contactos, selección de avisos y, finalmente, entrevista laboral.

**1) El CV:** “Lo bueno, si es breve, dos veces bueno”. No carguemos de datos. Si soy universitario, no hace falta poner el título primario y secundario. La idea es mostrar lo principal nuestro a fin de lograr que nos llamen a una entrevista. Pongamos los últimos trabajos y describamos los mejores

resultados o logros obtenidos. Es importante que el CV refleje las características que se priorizan en el aviso.

**2) Red de contactos:** Hoy no es una vergüenza estar buscando trabajo. Cuantas más personas sepan que lo estamos haciendo, tanto mayor será la posibilidad de conseguirlo. Llevemos siempre con nosotros tarjetas personales con la indicación de nuestra especialidad y, de ser posible, un breve CV.

**3) Selección de avisos:** No contestar por contestar. Pero el único aviso por el que seguro que no nos llaman es el que no contestamos. Fijarse bien la palabra “excluyente”. Cuando aparece en el texto del aviso, está indicando que eso será lo primero que controlen para seguir adelante con la búsqueda. Si el aviso dice: “inglés conveniente”, y tenemos una vaga idea del idioma, escribamos igual y manifestemos nuestro propósito de profundizar el estudio. Ahora bien, si dice “excluyente inglés”, y no lo sabemos a la perfección, no perdamos tiempo.

**4) Entrevista laboral: IMPORTANTISIMO.** No queramos aprender todas las formas de entrevista que hay, ni pretendamos aparentar algo que no somos. Si nos atiende un profesional, rápidamente se dará cuenta y jugará en contra nuestra. Seamos naturales. Nada mejor que ser como se es.

# **MANUAL PARA EL EMPLEADO**

## MANUAL PARA EL EMPLEADO

### CLAVES PARA MEJORAR SU PROPIA EMPLEABILIDAD<sup>18</sup>

- Este al día con los requerimientos relativos a tu función. Los avisos clasificados y la charla con amigos de su misma profesión serán útiles.

- Tenga su objetivo laboral claro. Tener metas a corto y mediano plazo, esto le ayudará a seguir un rumbo y tener por lo tanto un hilo conductor en su historia laboral.

- Sea consciente de la necesidad de tener siempre un valor diferencial respecto a otros que hacen lo mismo que usted, pero atención, no sólo tenerlo sino poder venderlo.

- Poder detectar por lo menos tres puntos fuertes y tres puntos débiles para poder ponerse a trabajar sobre estos últimos y saber vender los tres primeros.

- Tenga planes concretos para su desarrollo profesional.

- La presentación en sociedad, su currículum, debe ser tan profesional como lo es usted.

#### Cómo ser un postulante empleable

- Piense en positivo.

- Elija para trabajar, aquellas áreas que mejor domine

- Pida ayuda

#### La búsqueda es un proceso que hay que conocer

- No dude en crear y mantener de por vida su RED DE CONTACTOS.

- Si no puede solo, pida ayuda.

- Sea el mejor vendedor de usted mismo. Prepare una estrategia para venderse, preocúpese en saber cómo es, qué desea y qué ofrece al mercado. Diseñe un plan de búsqueda para alcanzar su objetivo.

- Preocúpese en mejorar permanentemente sus habilidades de comunicación. Si no las tiene hay cursos en el mercado que le ayudarán. No se

<sup>18</sup> [www.cvana.com/](http://www.cvana.com/)Ana María Gueli Enriquez "Competencias Globalizadas de Recursos Humanos"

olvide de que en las entrevistas deberá ser: claro, sólido, auténtico y concreto. Deberá saber escuchar y transmitir quién es.

- La actitud tiene un peso cada vez mayor. ¿Cómo lo demuestra?, con ganas de aprender, buena disposición, gusto por el trabajo en equipo, y fundamentalmente por la pasión que sienta por su trabajo.

**Empleabilidad** entendida como “el conjunto de elementos:

1. Conocimientos
2. Habilidades
3. Aptitudes
4. Cualidades

5. Y actitudes necesarias que le permiten a una persona mantenerse en el mercado laboral o acceder a él” .

Por lo tanto podemos decir que es la capacidad de obtener un nuevo trabajo en el menor tiempo posible logrando a si mismo un buen desarrollo de carrera

La empleabilidad en sí misma está condicionada por la propia situación del mercado laboral y el ajuste de las competencias del postulante a la demanda de éste, el cual por otro lado obliga a los candidatos a disponer de un número de capacidades cada vez mayor en cantidad y calidad.



## VIEJOS HÁBITOS<sup>19</sup>

### **1 - Cuide su estado de ánimo.**

La búsqueda de trabajo es dificultosa y a veces prolongada, genera frustraciones, debilita la autoestima, etc. Es conveniente auto preservarse, fortalecerse mediante un desarrollo espiritual, físico y psicológico. Actividades como gimnasia, deporte, yoga, etc. le ayudarán.

No siga haciendo más de lo mismo si no está obteniendo resultados, pida ayuda.

### **2 - Mantenga el criterio de realidad**

Chequee las fortalezas y debilidades que coinciden con el puesto que busca.

Investigue que formación y experiencia necesita.

Para estar en carrera tiene que estar en condiciones de competir, si no deberá cambiar de competencia.

Evite la pérdida de tiempo tratando de llegar a lugares o personas imposibles.

**3 - Desarrolle una actitud positiva, sea entusiasta y demuéstrelo,** tenga confianza en usted mismo, trabaje la tolerancia a la frustración, si no queda en alguna entrevista no se enojos, siga en contacto con la empresa o consultora y continúe su búsqueda, chequee con alguna persona idónea si está haciendo bien las cosas.

**4 - Muestre en la carta de presentación su ajuste al puesto de trabajo,** ese el sentido que tiene, es un puente entre tu trabajo y los requisitos del cargo.

**5 - Trabaje su entrevista laboral por anticipado,** adelántese a las posibles preguntas. (Quién es, motivaciones profesionales, fortalezas y debilidades, motivos de los cambios laborales, destrezas adquiridas en los anteriores trabajos, últimas capacitaciones, etc.).

**6 - Ponga especial atención en ser convincente en la entrevista,** no sólo acerca de sus habilidades y experiencia para hacer el trabajo si no en el deseo de ser la persona elegida.

<sup>19</sup> <http://www.enplenitud.com/nota>. “Cómo abandonar viejos hábitos al buscar empleo”, Ana María Gueli Enriquez.

**7 - Tenga claridad de objetivos**, tenga bien claro qué tiene para ofrecer, a dónde quiere llegar para poder transmitir que es la persona que ellos necesitan.

**8 - Orientación y conocimiento del mercado.** Tenga constantemente los ojos bien abiertos para detectar necesidades o cambios en el mercado en el que trabaja. Manténgase informado a través de la prensa gráfica y de su contacto permanente con colegas.

## LOS SECRETOS DEL CURRÍCULUM

Cuando se necesita cubrir un puesto de trabajo, la persona encargada de la búsqueda deberá leer varios currículums antes de decidir a quiénes entrevistará para iniciar la selección.

Imagine que dentro de esos "varios", se encuentra el suyo.

Lo primero que usted debe lograr es que sea leído, para ello es importante que llegue a tiempo y que esté correctamente presentado tanto en los aspectos formales como en los de contenido.

A través de esta lectura su futuro entrevistador se formará una primera imagen de usted, si es buena, usted continuará en la búsqueda como candidato posible, si no lo es, su CV quedará relegado.

Por este motivo, usted debe presentar un currículum serio, que ponga en evidencia sus cualidades sin exageraciones, y que al mismo tiempo no pase desapercibido.

El **currículum vitae** describe su formación y su recorrido laboral. **Es su representante.**

La **carta de Presentación**, que siempre debe acompañar su CV, **expresa su interés**

El modo en que usted se exprese en ambos, mostrará su **estilo personal**

**Qué debe tener en cuenta al escribir su CV:****Los SI:**

- **SI** imprima su CV en papel carta blanco o similar.
- **SI** presente siempre originales de su CV y no fotocopias.
- **SI** utilice márgenes adecuados y no amontone los párrafos.
- **SI** utilice un idioma claro y simple, preferentemente con párrafos cortos no mayores a 3 líneas.
  - **SI** verifique que no presente errores ortográficos o gramaticales. Es conveniente que otra persona lo lea antes de enviarlo. Su escrito, a máquina, debe ser perfecto.
  - **SI** controle que su CV sea adecuado a las expectativas que se desprenden del requerimiento o aviso de búsqueda.
  - **SI** incluya las contribuciones que haya realizado durante sus trabajos anteriores.
  - **SI** utilice un espacio más relevante para poner en evidencia las tareas que haya realizado con anterioridad que tengan vinculación con el puesto al que se está proponiendo.
  - **SI** incluya las actividades que realiza en asociaciones profesionales o civiles sólo si fueran apropiadas para la función que ofrece cubrir o para la imagen que quiere transmitir.
  - **SI** entregue copias de su CV a las personas que indica como referencia.
  - **SI** acompañe su CV con una breve carta personalizada
  - **SI** relea su CV antes de cada entrevista, lo más probable es que su entrevistador haga lo mismo.

**Los NO:**

- **NO** incluya fotos inadecuadas. Es suficiente enviar una foto tipo carnet actualizada, pero solamente en caso de que ésta sea solicitada.
- **NO** explique en su CV las razones por las que se ha desvinculado de trabajos anteriores. Es preferible evitar malos entendidos y aclarar cualquier pregunta personalmente
- **NO** utilice más de 2 líneas para incluir sus hobbies, deportes o actividades sociales. Si tiene dudas acerca de la conveniencia de incluirlos, no lo haga.
- **NO** aclare "referencias a su disposición", es obvio que así será, y por lo tanto innecesario que lo especifique.
- **NO** incluya comentarios acerca de su filosofía de vida.
- **NO** transmita la impresión de que se ofrece para cualquier cosa. Tenga claro su foco laboral.
- **NO** defina sus objetivos en el CV a menos que esté seguro de estar respondiendo a una posición que los comparta.
- **NO** agregue datos innecesarios tales como su peso, altura o apariencia física.
- **NO** incluya el día, cuando especifique fechas, es suficiente aclarar mes y año.
- **NO** use un lenguaje técnico salvo que esté seguro que será leído por una persona que lo entenderá.
- **NO** especifique la remuneración pretendida en su currículum, es mejor hablar del tema personalmente a menos que se pida expresamente. Si éste fuera el caso, méncionelo en la carta de presentación no en el CV.
- **NO** mienta nunca.

## MODELO DE CURRICULUM

<p><b>Datos personales</b></p> <p>Nombre y Apellido</p> <p>Fecha de nacimiento</p> <p>Dirección y Teléfono</p> <p>Nº de documento</p> <p>Nacionalidad</p>	<div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 100%; display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <p>Foto carnet (si se require)</p> </div>
<p><b>Estudios</b></p> <p>Carrera o título Universitario, año en curso y comienzo, sino año de ingreso y egreso. Universidad. Promedio General. Distinciones si las hubiera. Dónde realizó estudios secundarios. Año de ingreso y egreso. Título obtenido Indicar cursos de mayor relevancia. Año, lugar y duración en horas.</p>	
<p><b>Experiencia laboral (Referencias laborales)</b></p> <p>Indicar empresa, lugar de la misma, mes y año de ingreso y egreso. Aclarar su posición en la misma y brevemente sus principales tareas y logros. Detalle aquéllas que considera más relevantes. Incluya referencias.</p>	
<p><b>Objetivo Profesional</b></p>	
<p><b>Información adicional</b></p> <p><b>Idiomas</b></p> <p>Consignar idiomas según nivel Superior (dominio total) Avanzado (muy bueno, oral y escrito) Intermedio (moderadamente bien) Principiante (conocimientos básicos)</p> <p><b>Área o posición de preferencia</b></p> <p>Indique aquí a qué área o posición se postularía.</p> <p><b>Uso de PC</b></p> <p>Detalle qué utilitarios y sistemas maneja.</p> <p><b>Hobbies</b></p> <p>Indique qué deportes y entretiempos realiza.</p>	

## UTILICE LA CARTA DE PRESENTACIÓN COMO UN ADELANTO DE SU CV<sup>20</sup>

1. Personalice la carta. Cuando llega a su casa y se encuentra con una carta que dice Señor Vecino; ¿la lee igual que si ve escrito, su apellido y nombre?

2. No centre la carta en usted sino en las necesidades del empleador, la idea es informar; aquello que tiene en su haber y que coincide con los requisitos pedidos. Ejemplo: "Amplíé experiencia en manejo de personal" o "En mi actual trabajo tengo a mi cargo 60 personas del área médica"

3. Destaque su valor agregado: En una palabra de motivos para que le citen a una entrevista. Si el aviso pide fluido manejo del idioma inglés, puede incluir que vivió en el exterior o que en su anterior trabajo lo utilizaba permanentemente, etc., justifique que le llamen.

4. Cuide el largo de la carta. No la haga más larga que una carilla ni tan corta que no le permita hacer una buena venta de usted mismo.

5. De la cada carta un sello único. No transmita la idea que es una carta mecanizada, tiene que estar hecha a medida del lector, para eso lea muy bien el aviso y si sabe que empresa está haciendo la búsqueda, recabe información sobre la misma en Internet y úsela en la carta, "he leído últimamente que adquirieron....."

6. No repita toda la información de su CV, utilícela para informar aquello que no pudo hacer en su currículum, ejemplo: "la experiencia como voluntaria en comedores infantiles me ha entrenado en el manejo de niños de diferentes edades y necesidades."

7. No la escriba de forma vaga y poco precisa, tiene que ser tan interesante como un folleto.

8. Firme la carta, nunca el CV

---

<sup>20</sup> <http://www.bumeran.com.ar/aplicantes/contenidos/zonas/570/72240/articulo.html>

## LAS CLAVES PARA SABER LEER ENTRE LÍNEAS UN AVISO LABORAL

Ayude al seleccionador:

- Sepa venderse, empezando por el CV y continuando con la entrevista.
- Diferénciese de los demás postulantes, trabaje su valor agregado, si cree que no lo tiene tendrá que esforzarse en lograrlo.

Pero tenga cuidado:

- Haga un cuidadoso análisis del texto del aviso (las empresas cuentan que reciben muchos CVs fuera del perfil pedido).

- Aprenda a leerlos. Tenga paciencia y léalos con detenimiento.

¿Para qué sirve analizar cuidadosamente el texto?:

- Para tener una idea clara del perfil que se está pidiendo.
- Para luego poder confrontar ese perfil con sus capacidades, experiencia, formación, etc.

**Este análisis le va a dar la idea de:**

- Si el puesto le interesa.
- Si puede conseguirlo por que cumple con los requisitos por lo menos en un 75%.
- Si su CV representa todo lo que usted es e hizo.
- Si los requisitos que no puede cumplir tiene cómo compensarlos
- Piense su carta de presentación

**Adquiera el hábito de leer los avisos siempre:**

- De esta manera le empiezan a resultar familiar el nombre de consultoras que publican búsquedas.
- Conocer más rápidamente los códigos y formas de definir perfiles.
- Le ayudará a chequear su empleabilidad permanentemente.
- Le dará cuenta de los sectores y perfiles más requeridos.
- Podrá así reorientar su capacitación y desarrollo de carrera.
- Le tomara el pulso al mercado.



### **Conclusión**

- No mande CV indiscriminadamente.
- Lea el texto y compárelo con su perfil.
- Busque formas de compensar los requisitos no cubiertos.
- Repiense su CV y carta de presentación.

Si quiere llegar con su CV a muchas empresas hágalo a través de la presentación espontánea

## PREPARASE PARA LA ENTREVISTA LABORAL: LO QUE LE VAN A PREGUNTAR<sup>21</sup>

El entrevistador tratará de indagar en aquella información que no figura en su CV, querrá saber cómo usted trabajando

Cuando la persona no se anticipa a las posibles preguntas en una entrevista, no la tiene internamente preparada:

**1. Corre el riesgo de no mostrarse entusiasta, enérgica y activa**

**2. Hablará poco o mucho sin escuchar lo que realmente le están preguntando**

**3. Contará hechos que la perjudican.**

Se le hace difícil contestar en una entrevista de trabajo: ¿Cuál es tu mayor debilidad?, le resulta complicado, ¿no?

La idea es dejar una impresión positiva en la mente del selector y poder detectar, aunque no siempre es fácil, por qué le están haciendo esta pregunta.

Seguramente querrán saber si:

- **Es arrogante:** "Creo no tener debilidades".
- **Se conoce:** "Nunca me puse a pensarlo".
- **Aprende de sus errores:** qué hace para eliminarlos a aminorarlos.

**1. Por lo tanto decir que no se le ocurre nada, que nunca tuvo problemas con sus anteriores empleadores, no va a satisfacer al selector, deberá pensar en alguna dificultad que haya tenido en el pasado y que pudo revertir, explíquele cómo lo corrigió y aprendió de esa experiencia.**

Recuerdo en una oportunidad una psicopedagoga que me cuenta que había tenido dificultad en el pasado con la redacción de informes para presentar a los docentes, eran muy técnicos, y no lograba que los maestros entendieran sus conceptos con claridad. Después de mucho empeño y una buena directora logró cambiar su estilo y convertirlos en una herramienta positiva para padres y maestros. Piense en algún caso similar

**2. Describa una debilidad como una fortaleza**

Fernanda estudiaba traductorado de inglés. Para ayudarse en sus gastos universitarios empezó a trabajar en un call center como telemarketer. El horario

<sup>21</sup> [http://www.bumeran.com.ar/Que me van a preguntar en la entrevista](http://www.bumeran.com.ar/Que-me-van-a-preguntar-en-la-entrevista), Hugo González

era ideal para ella y el sueldo no era malo, sin embargo nunca había vendido y llegó a pensar que no lo lograría. Fernanda con empeño y la ayuda de su supervisora empezó a tolerar los NO de los clientes, aprendió a rebatir sus objeciones, comenzó a buscar siempre necesidades que el producto o servicio cubrían. Con el tiempo, la venta dejó de formar parte de sus debilidades.

### **3. Elija una debilidad que sea realmente una fortaleza**

Si está siendo entrevistado para una empresa que pide una excelente performance con la atención al cliente, podrá decir: "Una de mis debilidades es que soy impaciente con la gente que no tiene vocación de servicio, me pone mal cuando entro a un negocio y veo que atienden mal, que no se preocupan si compras o dejas de hacerlo".

**4. Presente ambas, la debilidad y la fortaleza** -por ejemplo "Me siento presionada con las fechas de entrega"-y tu método para superarlas-por ejemplo, "me aseguro de tener todo terminado con tiempo".

**5. Elija de los requisitos aquel que no maneja** y que a su vez no revista demasiada importancia, pero que pueda adquirir rápidamente. Ejemplo de una psicóloga: No tomé nunca este test antes, pero mi experiencia en otros similares me permitirá en un par de días llegar a poder tomarlo y evaluarlo. Sacar el énfasis de la debilidad y ponerlo en un problema de rápida resolución.

### **Tenga en cuenta**

- No de largas explicaciones, sea conciso, responda la pregunta y de buenos ejemplos;
- Hable de una sola debilidad aunque le hagan la pregunta en plural.
- Confección del CV de acuerdo a los actuales requerimientos del mercado laboral;
- Etc.

### Posibles preguntas:

Posibles preguntas en una entrevista

- ¿Qué expectativas de remuneración tiene?
- ¿Cómo era la relación con su jefe?, ¿y con sus compañeros de trabajo?
- ¿Qué haría si pudiera elegir de nuevo sus últimos 5 años de vida laboral?
- Dígame algunas de sus fortalezas, y algunas de sus debilidades.
- ¿No es usted demasiado joven (mayor), para esta posición?
- ¿En qué situación se encuentra su vida personal?
- ¿Es usted un líder? ¿prefiere trabajar solo?
- De las materias cursadas en la universidad (escuela, curso) ¿cuál le gustó más?
- ¿Cuál ha sido su mayor logro en la universidad (trabajo)?
- Cuénteme alguna situación difícil que se le haya presentado y como la resolvió.
- ¿Qué experiencia laboral fue más valiosa para usted? ¿Por qué lo considera así?
- ¿Usted propuso ideas o proyectos en sus trabajos anteriores? ¿Cuáles y que pasó con ellos?
- ¿En qué situaciones se siente presionado y cómo las maneja?
- ¿Cuénteme alguna situación que haya resuelto equivocadamente?
- ¿Qué hizo después?
- ¿Por qué está interesado en este trabajo?
- ¿Por qué eligió esta profesión / actividad?
- ¿Por qué piensa que se desempeñaría correctamente en este trabajo?
- ¿Qué puede aportar a esta compañía? Describa que características suyas serían interesantes para la posición que se le ofrece.
- ¿Cuáles han sido sus mejores logros en el pasado?
- ¿Qué lo motiva?, ¿qué lo desalienta?

- Si le pidiera a las personas que lo conocen que dieran una descripción de usted con tres palabras, ¿Cuáles usarían?
- Si le preguntara a quienes lo conocen una razón por la que no debiéramos contratarlo. ¿Qué dirían?
  - ¿Cuál es su hobby preferido?
  - ¿Le gusta participar de proyectos grupales? O ¿trabaja mejor individualmente?.
  - Describa que tipo de jefe prefiere.
  - ¿Con qué habilidades contribuye al trabajo en equipo?
  - Describa una situación en la que haya tenido que trabajar con una persona difícil ¿Cómo lo superó?

Le gustaría agregar algo más antes de terminar la entrevista

#### **Listado para revisar antes de asistir a la entrevista:**

- Vístase apropiadamente.
- Revise su apariencia personal.
- Tranquilícese.
- Llegue TEMPRANO!
- Investigue la compañía.
- Tenga presente lo que comunica verbalmente y con sus gestos y lenguaje corporal.
- Preste atención y responda con claridad.
- Haga las preguntas que le parezcan pertinentes.
- También es importante que acuda solo/a, sin apoyo emocional de ningún familiar o amigo.
- Sea usted mismo.

#### **Durante la entrevista**

- Ante todo, es importante ir con confianza en uno mismo, seguro de sus cualidades y de lo que puede ofrecer a la empresa. Piense de forma positiva, sea claro, sincero y, sobre todo, decidido.
- Salude a la persona que le va a entrevistar con su nombre, si se conoce, mirar a los ojos y apretar la mano. Cuando su presentador se acerque a usted, le ofrecerá la mano, así que no meta la pata poniendo la cara para

recibir dos besos. El apretón de manos debe ser firme y sin dejar la mano inerte sobre la suya.

- Es importante que no desvíe la mirada ya que le dará seguridad. Pero no abuse, mire sin intimidar, ya que lo contrario también puede resultar molesto.

- Cuando se dirija a su entrevistador, hazlo siempre de usted.

- A la hora de tomar asiento, no lo haga hasta que se lo indiquen y por supuesto, no "se tire" sobre la silla. Intente mantener la espalda recta, pero sin tensión o rigidez. Puede cruzar las piernas discretamente para relajarte.

- Es muy importante cuidar el vocabulario adaptándolo al interlocutor (no siempre el entrevistador tendrá nuestra misma formación), que nos expresemos de manera estructurada, que contestemos a aquello que se nos pregunta, que razonemos nuestras afirmaciones (no basta con decir que soy muy trabajador, eso puede decirlo cualquiera) y que acompañemos nuestro lenguaje verbal con el no verbal: si estoy diciendo que creo que puedo desempeñar adecuadamente la función, mi tono de voz, mi mirada, mi expresión facial y mi postura tienen que estar diciendo lo mismo. Si es así seguro que nos creen, sino probablemente no nos lo creemos ni nosotros mismos

## ¿QUIERE HACER UN CAMBIO EN SU CARRERA?<sup>22</sup>

### Algunos campos en expansión:

1. *Servicios y productos asociados con la tercera edad tendrán un buen desarrollo teniendo en cuenta que ha cambiado la edad promedio de vida:*

- *Gerontología (psicólogos, terapeutas físicos, acompañantes gerontológicos, arquitectos, sociólogos, etc.) y Geriátrica (médico especialista en ancianos)*

- *Turismo para la tercera edad (empresas que desarrollan programas y actividades de manera similar como lo hacen para los viajes de egresados)*

2. *Ocupaciones y profesiones relacionadas con Internet*

- *Publicaciones electrónicas*
- *Marketing online, (soluciones y estrategias para desarrollar negocios en Internet).*

- *Consultores en comercio electrónico*

- *Libros digitales*

3. *Emprendimientos Artísticos y Culturales*

4. *Negocios Deportivos.*

Para algunas personas, perder su trabajo, significa la oportunidad de un cambio en su carrera laboral, la oportunidad de reinventarse a si mismos.

Mucha gente, pasado cierto tiempo de su desvinculación, me ha dicho, "Perder mi anterior trabajo fue lo mejor que me pudo pasar"

<sup>22</sup> <http://www.bumeran.com.ar/aplicantes/contenidos/zonas/330/62110/articulo.html>

Defina sus aspiraciones y posibilidades: PREGUNTESE

- ¿Para qué tengo talento, mayor habilidad? ¿Qué elogio siempre la gente de mí?

- ¿Qué es lo que más me interesa, me apasiona y me gusta investigar?

- ¿Por dónde pasa mi experiencia?

- ¿En qué colabora mi formación?

- ¿Qué hobby de los que tengo puede servirme para producir un producto y/ o servicio, y obtener a cambio una paga?

- Comunique sus aspiraciones, publique su necesidad, que todos la conozcan, es muy probable que alguien lo escuche seriamente y trate de apoyarlo en su proyecto. Además esto le permitirá empezar a tener conciencia de sus aspiraciones y poder llegar a materializarlas.

**No se quede solo en esta etapa**

- Lleve sus aspiraciones a la práctica, el arte de "Sólo hazlo.", una vez que se evaluó a usted mismo y que está convencido de qué quiere hacer ese cambio de carrera, lo mejor es, "ponerse en marcha". Quizá necesite "capacitarse", o "entrenarse" en ese campo, antes de sumergirse en él totalmente.

Empiece a poner en marcha sus habilidades en el área que le interesa.



## CONCLUSIÓN

Cuando se comenzó a trabajar con el presente proyecto, se hizo basándose en los conocimientos teóricos proporcionados por la carrera de Gestión de Recursos Humanos y en ciertos principios o convicciones personales acerca de la importancia del trabajo en la vida de una persona y lo traumática que puede resultarle una desvinculación.

Desde esta posición y con el objetivo de responder a una situación concreta planteada por la empresa, se investigó bibliografía al respecto, lo que permitió reflexionar y confeccionar la propuesta.

Creo que se ha logrado, ya que se han contemplado una serie de instancias de preparación y capacitación de ambas partes de una relación laboral y especialmente el acompañamiento de quien deberá enfrentar una nueva búsqueda.

Finalmente la empresa que se preocupa por la desvinculación permanece fiel a su principio de tener en cuenta al empleado, no sólo en su faceta productiva, sino también a la persona en su totalidad.

Creo que en muchos textos de Recursos Humanos se plantean, se desarrollan, se analizan y se replantean nuevamente un sinnúmero de herramientas que hacen a la gestión estratégica y táctica del capital intelectual de las organizaciones.

Se estudian el Reclutamiento, la Selección, la Evaluación de Desempeño, la necesidad de contar con un eficaz y eficiente Planeamiento de Carrera. Pero la realidad muestra que son muy pocos los textos que incluyen en sus temáticas el “problema” del despido, de la desvinculación; etapas que hoy en día son cada vez más frecuentes y que caracterizan de una manera cada vez más fuerte a la realidad de los mercados, no sólo en Argentina, sino también en todo el mundo.

La desvinculación asistida es una herramienta que responde a una visión ganar-ganar en la relación entre empresa y trabajador: a través de ella se ve la separación (por jubilación, renuncia voluntaria o despido) como parte de un proceso planeado de la administración de personal. Así como debe existir

planeación para contratar, capacitar y desarrollar a fin de lograr la sinergia entre individuo y organización, se debe planear también la salida de la gente para que ésta se retire lo más satisfactoriamente posible, guardando de la organización la mejor imagen con disponibilidad a emprender nuevos retos profesionales o personales.

Las organizaciones deberán considerar en nuestro país, en un futuro próximo esta técnica, como una respuesta real a sus inquietudes morales, haciendo un mea culpa y tratando de hacer “un adiós con menos dolor”, tratando que el impacto del despido, no sea traumático tanto para aquellos trabajadores que se desvincule, como para aquellos que continuarán en la organización, afectando lo menos posible la atmósfera psicológica empresarial actual, que seguramente en éstas condiciones, estará cargada de tensiones, incertidumbres y temores.

Si se preguntan como empresarios, directivos o funcionarios por qué razón deben recurrir a una desvinculación asistida cuando van a efectuar una reducción de personal en la empresa, deberían pensar primero que quienes hacen que mi organización funcione son casualmente los trabajadores, y que, en el momento de la desvinculación y posteriormente, la empresa estará expuesta al concepto que se formen con respecto a su imagen no sólo aquellos que cesan sino también quienes se quedan en la misma, quienes además tendrán actitudes congruentes con la percepción que tengan del proceso de desvinculación; es decir, nuestra posición y acciones deben estar regidas por un concepto humanista.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acosta Ver, José María: "Marketing personal: gestión de carrera profesional" (1999).
- Aisenson, D. Batlle, S. Legaspi, L. y otros (2000) "Programa de Orientación y Capacitación para la inserción laboral". Orientación y Sociedad. Revista internacional e Interdisciplinaria de Orientación Vocacional Ocupacional. Edición N° 2. La Plata, Argentina.
- Aisenson, Diana 1997, "Perspectivas actuales en orientación vocacional". Revista "Ensayos y Experiencia". Año 3, Num. 18, Bs. As..
- Alles, Martha Alicia, "¿Qué es desvinculación asistida?", Ed. A&D.
- Alles, Martha Alicia, "Mitos y verdades de la búsqueda laboral". Ed Granica.
- Alles, Martha Alicia. "La entrevista laboral, como manejar sus puntos débiles y fuertes?". Ed. Granica.
- Alvaro, J.L., "Desempleo y bienestar psicológico, Siglo XXI, Madrid.(1992)
- Ardila, R.. "Psicología del desempleado". Revista Latinoamericana de Psicología, 23, 207-227. . (1991).
- Batlle, S. y Aisenson, D., "Jóvenes: El significado del trabajo frente a situaciones de cambio", en Acta Psiquiátrica y Psicológica de América Latina, Buenos Aires, Vol. 44, Nro.2, p 57-63. .(1998).
- Becaria, L. Y López, N. "Reconversión productiva y empleo en Argentina", Buenos Aires: Fundación Friederich Ebert, 1995, vol. 1, p. 191-216.
- Blanch, J. M. (1990). "Del viejo al nuevo paro: un análisis psicológico y social". Barcelona: PPU.
- Cascio, W.F" Managing Human Resources". New York : Mc Graw-Hill. . (1992)
- Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos/ I. Chiavenato. Ed. Mc Graw Hill, 1995
- CIDEC: Sistema Integral de Gestión de Recursos Humanos, San Sebastián, España, 1994
- Cortazzo, I.-Moise, C, "Estado, Salud y Desocupación. De la vulnerabilidad a la exclusión", Ed. Píados Tramas Sociales, Bs As, 2000.
- D'anna, Sara y Liliana Hernández, L. 1998 "Introducción a la Psicopedagogía Laboral. Aprendizaje Hoy". (1998:36-37) Buenos Aires
- Davis K. y Newstrom J. "Comportamiento humano en el trabajo". Mc. Graw Hill. México, 1999.
- Díaz, L. (1994). "Estructura y antecedentes del significado del trabajo". Tesis doctoral, Facultad de Psicología, Universidad de La Laguna
- Ezzy, D. "Unemployment and mental health. A critical view". Soc Sci med, 1993, vol. 37, p 41-52.
- Felipe C. Uría "El éxito en la búsqueda de un nuevo empleo", Ed. Pirámide.
- Gallart, M.A. Empleo en la Argentina: "Formación, Educación y desempleo en la Argentina". Buenos Aires: Ministro de Trabajo y Seguridad Social, 1995, p.255-275.
- Garrido, A. Psicología social aplicada: "Psicología social del desempleo". (p.1221-154). Madrid, McGrawhill(1996).
- Gavilán, Mirta "Nuevas estrategias en orientación vocacional ocupacional". Universidad

Nacional de La Plata. Buenos Aires.

<http://www.buenosaires.gov.ar/guiaba>

<http://www.buenafuente.com>

[http://www.bumeran.com.ar/aplicantes/contenidos/zonas/a\\_articulos.ngmf](http://www.bumeran.com.ar/aplicantes/contenidos/zonas/a_articulos.ngmf)

<http://www.cvana.com/>

[http://www.depresion.psicomag.com/test\\_ead.php](http://www.depresion.psicomag.com/test_ead.php)

<http://www.dbmargentina.com.ar/>

<http://www.degerencia.com/>

<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/28/opc>.

<http://www.ilustrados.com/publicaciones/>

<http://www.redtelework.com/>

[http://www.set.gov.do/centro\\_virtual/c\\_autoconocimiento.htm](http://www.set.gov.do/centro_virtual/c_autoconocimiento.htm)

Jaques y Menzies(10980)"Los sistemas sociales contra la ansiedad": Buenos Aires, Horme. Ley 20744.

"Las consecuencias sociales de la desocupación en Argentina". Revista electrónica de geografía y ciencias sociales, vol.VI, num.119(36), 1 de agosto, 2002.

López- Mena, Luis: "Revista de psicología", vol. IV, 1997; Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile.

Luis López Mena"La Desvinculación Asistida y la continuidad en el empleo". Revista de psicología de la universidad de Chile, vol.VI, 1997.

Malo, M.A. y Toharia, L. "Costes de despido y creación de empleo". Ministerio de trabajo y Seguridad Social. Madrid, (1999)

AgRipoll, P.; Rodríguez, I.; Hontangas, P.; Peiró, J. y Prieto, F. (1994): "Estrategias de búsqueda de empleo" cap. XI, pag. 168-176, en Los jóvenes ante el ambiente laboral y las estrategias de adaptación,

Mejías, Cristina (1991): "¿Cómo se lo digo?", Buenos Aires, Ed. Macchi.

Mejías, Cristina. "Entre Ud. y yo". Planeta. Bs. As. (páginas 95-111)

ONU, "Conjunto preliminar de directrices normativas básicas sobre los programas de ajuste estructural y derechos económicos, sociales y culturales", Informe preparado en cumplimiento de la resolución 1994/37, E/CN.4/sub.2/1995/10.

Outplacemnet: "el desafío de empezar de nuevo". Diario Financiero, Chile, Santiago, 10 de junio, 2004.

Palomino, H. "La crisis del mercado de trabajo y los distintos enfoques sobre la solución del desempleo". Buenos Aires :Centro de Documentación en Políticas Sociales Secretaría de promoción social. Gobierno de la ciudad de Bs. As. Documentos 223.200.p.51.

Revista Iberoamericana de Educación. Número 2 - Educación, Trabajo y Empleo

Rodríguez-Kábana, L. "Apuntes de Trabajos sobre El Outplacement, ventajas para el empleado cesado y la empresa". Ed. Negocios. Madrid 1987

Rofman, A. Convertibilidad y desocupación en la Argentina de los 90:” Análisis de una relación inseparable” . Buenos Aires. CEUR-CEA. Colección CEA-CBC. Universidad de Buenos aires, vol.12, 1997, p.273.

Sbriller, Liliانا y Schwartz, Mónica: “Orientación profesional en salud mental, fundamentos de su aplicación”. Trabajo libre. VI Congreso Argentino de Terapia Ocupacional. Septiembre, 2003.

## GLOSARIO

**Alineación:** extrañamiento de uno mismo frente a otros individuos, a la sociedad o al trabajo. Por lo general, se atribuyen al término significados con frecuencia contradictorios

**Empleabilidad:** La empleabilidad es el conjunto de aptitudes y actitudes personales que hace que la persona pueda tener acceso a un puesto de trabajo."¿Cómo desarrollar la empleabilidad?. López Aranguren Gonzalo. Díaz de Santos

Estigmatizante:

**Factores extrínsecos de motivación:** Hezberg en su teoría hace alusión a la presencia de condiciones del ámbito laboral, no implican necesariamente que el hombre se encuentre motivado

**Factores intrínsecos de motivación:** los aspectos que se encuentran inmersos en la actividad laboral ( Hezberg)

Identidad:

**Modelo Neoliberal:** se caracteriza por tres "tipos de políticas" fundamentales: la política económica se orienta hacia la oferta y hacia la expansión de mercado de bienes y capitales, la política gubernamental se orienta a reducir la importancia de la administración en aquellas áreas consideradas irrelevantes para la continuidad del desarrollo capitalista, y la política cultural se orienta hacia la crítica de los valores "posmateriales", como la autonomía y la autorrealización, y cultiva, como dice Habermas, los valores tradicionales del patriotismo, de la ética convencional, de la familia, y de la cultura popular". Jürgen Habermas, "La crisis del Estado de Bienestar y el agotamiento de las energías utópicas", *Ensayos Políticos* (1981), Barcelona, Península, 1994

**Mercado de empleo formal:** mercado en el cual las ofertas de empleo suelen ser publicas presentándose por canales establecidos como vínculos formales entre quienes buscan y quien ofrecen empleo.

**Mercado de empleo informal:** compuesto por aquellos empleos que no serán ofrecidos en forma publica

**Outplacement:** "proceso de asesoría, apoyo, orientación y capacitación dirigido a la persona por egresar o ser transferida para la búsqueda de un nuevo empleo o actividad de calidad, nivel y condiciones similares a las de su anterior ocupación, en el menor tiempo posible" Rodríguez-Kábana, L. (1987) "El Outplacement tiene ventajas para el empleado cesado y la empresa. Negocios". Madrid,

**Sinergia:** proviene del griego y su traducción literal sería la de cooperación; no obstante (según la Real Academia Española) se refiere a la acción de dos (o más) causas cuyo efecto es superior a la suma de los efectos individuales.

**Trabajo:** La Ley de Contrato de Trabajo 20.744 en su artículo 4 establece: Constituye trabajo, a los fines de esta Ley, toda actividad lícita que se preste a favor de quién tiene la facultad de dirigirla mediante una remuneración.



