



Universidad Católica de Cuyo

Facultad de Filosofía y Humanidades

Licenciatura en Psicología

Salinas, Martina Natalia

Directora: Zárate, María Laura

Tutora Académica: Luján Gómez, Paula

Araceli

San Juan, 2024

Agradecimientos

A mis padres, por permitirme la oportunidad de estudiar esta carrera, por el apoyo y confianza tanto de ellos como de mi hermano.

A la Universidad Católica de Cuyo y a todos los docentes que a lo largo de estos años me brindaron las herramientas y conocimientos necesarios para convertirme en profesional.

A mis amistades y familiares, por su compañía, confianza y apoyo durante este largo recorrido de crecimiento profesional y personal.

A mis amigas y compañeras de la facultad, quienes desde el principio fueron clave para obtener este logro y por ser un sostén para mí durante este proceso.

A quien me acompañó durante este año, por alentarme cada día, creer en mí y ser un espacio de contención y escucha.

A mi directora, Lic. Laura Zárate, por brindar un espacio de formación durante mis prácticas profesionales y por ser apoyo y guía durante este proceso de TIF.

A mi tutora académica, Lic. Paula Luján, por su compromiso y acompañamiento en este proceso de TIF. Además, por ser uno de mis referentes, tanto en lo profesional como en lo humano, a lo largo de toda mi carrera.

Índice

INTRODUCCIÓN	4
Planteo de Problema	4
Marco Teórico.....	7
<i>El Trabajo para el Ser Humano.....</i>	7
<i>Características del Trabajo en Rubro Minero.....</i>	8
<i>Desvinculación Laboral y su Implicancia Psicosocial en la Vida de las Personas</i>	11
<i>Estrés y Mecanismos de Afrontamiento ante una Desvinculación</i>	15
<i>Programa de Desvinculación Asistida o Programa de Outplacement</i>	21
<i>Reinserción Laboral.....</i>	24
Antecedentes	25
METODOLOGÍA.....	33
Objetivo General.....	33
Objetivos Específicos.....	33
Tipo de Estudio.....	33
Participantes.....	34
Procedimiento	34
Instrumentos.....	35
<i>Cuestionario de Autoconcepto</i>	35
<i>Análisis FODA Personal.....</i>	36
<i>Cuestionario de Satisfacción</i>	36
<i>Soporte de Imágen/Presentaciones.....</i>	36
RESULTADOS	38
Desarrollo del Programa de Desvinculación Asistida o Outplacement	38
Registro de Vivencias de los Participantes frente a la Desvinculación.....	47
<i>Dificultad para Buscar Trabajo.....</i>	47
<i>Reorganización Familiar</i>	48
<i>Preocupación por el Dinero</i>	49
<i>Comunicación de la Desvinculación.....</i>	49
Cuestionario de Satisfacción.....	50
DISCUSIÓN	59

APÉNDICE.....	62
Anexo I	62
Anexo II	66
Anexo III.....	67
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	68

INTRODUCCIÓN

Planteo de Problema

El trabajo es una de las dimensiones más importantes para el ser humano, es lo que representa como seres útiles para la sociedad en la que vive y a la que desea pertenecer. Tener empleo transmite sensación de estabilidad, orden, autoestima y aceptación. Es un medio que permite la posibilidad de cubrir las necesidades básicas del ser humano. Tal como menciona Maslow (1943), el trabajo puede satisfacer diversas necesidades humanas, desde las más básicas como la seguridad económica hasta las más elevadas como la autorrealización.

En Argentina, la situación económica atraviesa a cualquier ciudadano, convirtiendo al trabajo en una necesidad en sí. En el cuarto trimestre del año 2023, la tasa de actividad (TA) -que mide la población económicamente activa (PEA) sobre el total de la población - alcanzó el 48,6%; la tasa de empleo (TE) -que mide la proporción de personas ocupadas con relación a la población total - se ubicó en 45,8%; y la tasa de desocupación (TD) -personas que no tienen ocupación, están disponibles para trabajar y buscan empleo activamente, como proporción de la PEA - se ubicó en 5,7% (INDEC, 2023).

Si bien hay un 45,8% de personas que están trabajando activamente, hay un gran porcentaje de la población que se encuentra desempleada. Aunque el número de personas desempleadas es bajo (5,7%) en relación al total de la población, pone de manifiesto que hay un elevado número de ciudadanos en búsqueda activa de empleo.

El panorama actual para la búsqueda de empleo en Argentina es complejo. Según el informe de la Encuesta de Expectativas de Empleo que realizó la empresa ManpowerGroup (2023), consultando a más de 39.000 empleadores de 41 países, los resultados revelaron que la Argentina tiene una de las expectativas de empleo más bajas del mundo para los meses próximos.

Se pueden destacar tres aspectos principales cuando hablamos de la dificultad de encontrar empleo actualmente en Argentina. Primero, como menciona Luis Guastini (2023), existe una incertidumbre sobre el desempeño de la economía, lo que anticipa una fuerte reducción en las expectativas de contratación de las empresas. Además, los empleadores están adoptando una postura más cautelosa en sus decisiones de contratación. En segundo lugar, hay cambios en la dinámica del mercado laboral, haciendo referencia a que antes las personas eran más cautas al momento de cambiar de empleo. Hoy lo hacen de manera más frecuente y la rotación afecta a las compañías (Muscatelli, 2023). Por último, según el informe publicado por la Unión Industrial Argentina (2022), las empresas están teniendo dificultades para encontrar potenciales candidatos, entre algunos de los motivos se encuentran escasez de postulaciones, déficit de competencias técnicas específicas, falta de experiencia y también insuficiencia en materia de habilidades blandas.

Frente a todo este contexto previamente explicado, es posible inferir que la pérdida involuntaria del empleo podría traer aparejado un impacto fuerte en la vida de las personas, abarcando todas las dimensiones de la misma. La desvinculación laboral no solo significa pérdida del sostén económico, sino que también acarrea repercusión a nivel psicológico-emocional y social. Es una realidad que produce cambios rotundos en la vida del ser humano, especialmente cuando se da por motivos ajenos a la propia voluntad. Tal como menciona López (1997), la desincorporación laboral trae consigo graves consecuencias sobre todo emocionalmente, la persona sufre de ansiedad, estrés, fuerte daño a la autoestima, sentimientos de culpa, deterioro del auto concepto, síntomas psicossomáticos, depresión, abandono y progresivamente una patología más severa, tal como alcoholismo u otro tipo de adicción a drogas. Puede haber reacciones más extremas tales como la agresión y el suicidio. Además, el despido tiene consecuencias

desfavorables al interior de la familia, donde las relaciones se tornan tensas, frías y distantes tanto con la pareja como con los hijos.

Frente a esta situación, las empresas han comenzado ofrecer lo que denominan Programa de Desvinculación Asistida o Outplacement, como un servicio para las personas que son afectadas por un proceso de desvinculación ya sea individual o colectivo. Uno de los objetivos que persigue este programa es el de acompañar a los afectados y proveerles herramientas para reinsertarse en el mercado laboral, buscando que su estado de desempleo sea lo más breve posible y minimizando las consecuencias psicosociales. El segundo objetivo, tal como menciona Jesús de la Corte (2012), está enfocado en mejorar la reputación corporativa o minimizar riesgos jurídicos derivados de procesos de despido individual o colectivo.

En el presente trabajo se describirá la manera en que se llevó a cabo un Programa de Desvinculación Asistida para personas afectadas por un proceso de desvinculación masivo de una importante empresa minera de la Provincia de San Juan. El programa fue dictado por una Consultora de RRHH de la misma provincia, quien fue contratada para este servicio por dicha empresa minera.

De acuerdo con el concepto de Programa de Desvinculación Asistida, lo que se buscó con este servicio fue proveer de herramientas a las personas para facilitar su reinserción al mercado laboral. El programa se construyó sobre cuatro ejes principales: el primero, centrado en autoconocimiento; el segundo, fue orientado al armado de Currículum Vitae, el conocimiento de redes de contacto, portales online y anuncios de empleo; el tercero, enfocado específicamente de entrevista laboral y prueba psicotécnica; y, por último, el cuarto eje, consistió en un taller sobre gestión financiera.

Marco Teórico

El Trabajo para el Ser Humano

El concepto de trabajo es heterogéneo, se puede definir a partir de diversos postulados teóricos: el primero, corresponde a la visión neoclásica en la que el único trabajo contemplado es el asalariado, en el que el precio del trabajo es el salario. El otro es el marxista, que considera al trabajo como toda actividad relacionada con la generación de riqueza en la sociedad. Una tercera visión contempla una combinación de la primera y la segunda, definiendo el trabajo como un medio para alcanzar la plenitud del hombre y al mismo tiempo los bienes y servicios que le permiten satisfacer sus necesidades materiales (Cristancho, 2022). Relacionado con esta tercera visión, Blanch (2006) señala que el trabajo ocupa un rol central en la vida de las personas y las comunidades, siendo importante no solo para obtener los recursos materiales necesarios para sobrevivir, sino también para proporcionar los medios que son considerados fundamentales para nuestro bienestar en la vida diaria, incluyendo los planos individual, social, político y cultural, permitiendo a las personas desenvolverse de manera adecuada y sentirse bien en su entorno diario.

Pirani (2006) considera que el trabajo contribuye a la identidad. Sostiene que la mayoría de las personas asisten al trabajo principalmente por una necesidad externa como es la obtención de un salario que permita cubrir sus necesidades básicas. Sin embargo, otros acuden por razones internas, asociadas a obtener la oportunidad de desarrollar su verdadero potencial, aplicar sus habilidades, enfrentar desafíos y construir una vida social.

Puede observarse entonces, cómo el trabajo ha ido cambiando de concepto, volviéndose cada vez más importante para el mundo interno del ser humano. Esto también ha llevado a que la mayoría de las personas no solo contemplen la oportunidad de determinado trabajo por la

remuneración sino también por las posibilidades de crecer dentro del mismo, por el grupo de compañeros, por la cultura de la empresa, comodidad, etc.

Características del Trabajo en Rubro Minero

En Argentina, podemos distinguir los siguientes tipos de minería: minería metalífera, minería no metalífera y rocas de aplicación.

Según el INDEC (2017), los minerales metalíferos constituyen el grupo mineral con mayor participación en el valor de la producción en yacimiento, con 73,1%; le sigue el grupo rocas de aplicación con el 23,2%; y por último los minerales no metalíferos representan 3,7% del total del valor de la producción. En el país, Provincias como Catamarca, Jujuy, Río Negro, San Juan y Salta poseen emprendimientos productivos con producción metalífera. Los minerales metalíferos son los compuestos metálicos asociados a las sustancias naturales que se extraen de la mina. Son los minerales que se explotan con el fin de obtener metales. (INDEC, 2017).

Dentro del proceso de producción minera-metalífera se distinguen dos fases: la primera se refiere a la “extracción” del mineral en el yacimiento, y la segunda al “beneficio” en planta de procesamiento que implica un aumento del valor del producto. De los productos minerales elaborados, el 60,8% del valor corresponde al bullón dorado, también denominado metal doré; el 29% a minerales y concentrados de hierro, cobre, oro, plomo, cinc y molibdeno; y solo el 10,2% corresponde a los minerales y concentrados de plata (Clemenceau, 2019).

El trabajo minero, posee características distintas a los trabajos que pertenecen a otras industrias. La Presidencia de la Nación Argentina (2022) destaca que en la minería metalífera los regímenes laborales tienen características particulares debido a que los yacimientos se encuentran generalmente alejados de las principales localidades. Como resultado, las empresas mineras no solo son responsables de la seguridad laboral y personal de los trabajadores durante 8 o 12 horas,

como es común en otros sectores, sino que deben considerar regímenes laborales específicos. Los empleados suelen permanecer durante 14 días continuos en el proyecto: allí se alimenta, duerme, se recrea y socializa además de las respectivas horas de trabajo. Estas características explican por qué la minería es la actividad de mayores horas trabajadas por semana. Tal como indica Clemenceau (2019), el trabajo en la mina se realiza de manera continua las 24 horas del día, todos los días del año. En función de esta planificación, las empresas han implementado un sistema de turnos denominado "roster". Este sistema implica que los empleados trabajen y vivan en el campamento minero durante un periodo de catorce días seguidos, con jornadas laborales de doce horas diarias. Posteriormente, descansan en sus residencias habituales por otros catorce días consecutivos, repitiendo este ciclo de manera ininterrumpida.

Otra característica particular, según el estudio de Clemenceau (2019), es que las empresas mineras y los gobiernos provinciales han establecido acuerdos institucionales para priorizar la contratación de mano de obra local. En primer lugar, se favorece a personas de las comunidades cercanas, luego a residentes de otros departamentos dentro de la misma provincia, y finalmente a trabajadores de otras provincias o países. Esta segmentación regional se ha implementado como parte de la política de Responsabilidad Social Empresarial de las empresas, así como en cumplimiento de acuerdos políticos con el Estado.

En cuanto a los trabajadores que ingresan a este rubro, Moscheni y Gili (2021) señalan que, en este tipo de industria, se demanda un perfil específico. Generalmente, los trabajadores se encuentran en un rango de edad relativamente joven, con una media que varía entre los 35 y 50 años. Para poder ingresar a trabajar en la mina, es necesario que demuestren un buen estado de salud física, debido a la alta intensidad de la jornada laboral y a las condiciones geomorfológicas del entorno minero, como la altitud, el clima y el nivel de oxígeno, que así lo requieren. Además,

en las observaciones de Clemenceau (2019), las empresas mineras también suelen implementar como requisito que los postulantes cuenten con el secundario completo. Aun así, en algunas empresas ocurrió que los selectores se encontraron con personas que cumplían la primera categoría (edad y buen estado de salud) pero no con la segunda. Frente a esto, se decidió implementar una política educativa para esta población, ofreciéndole a los trabajadores facilidades para completar sus estudios.

Otra particularidad destacada de este tipo de industria, es la mencionada por Moscheni y Gili (2021), quienes refieren que, para los trabajadores mineros, la distancia de sus seres queridos es lo que se les hace más difícil de llevar. Aun así, cada familia se adapta y reorganizan sus dinámicas cotidianas. El término “familias acordeón” describe de manera precisa esta situación, donde el trabajador está presente durante la mitad del mes y ausente durante la otra mitad.

Por último, los mismos autores mencionan que, a diferencia de otras industrias, el riesgo de despido en la minería es una constante, esto se debe a que esta actividad está sujeta a factores externos, tal como el precio del oro y del dólar. Además, al tratarse de un recurso no renovable, siempre existe la posibilidad de que los yacimientos se agoten, lo que podría llevar al cierre del proyecto. Por esta razón, los empleados tienen contratos de tiempo "indeterminado," es decir, sin una fecha de finalización específica. Aunque el empleo en la minería no se considera precario, la estabilidad laboral es frágil debido a las variables mencionadas, como el agotamiento de los recursos o las oscilaciones en el precio del oro. Cuando una empresa es adquirida por un nuevo grupo, surge entre los empleados una sensación de incertidumbre respecto a su futuro laboral, lo que puede generar síntomas de ansiedad. Esta situación es aún más preocupante para los trabajadores no jerárquicos, no sindicalizados y las mujeres, ya que conforman el grupo más vulnerable y prescindible en estos escenarios (Moscheni y Gili, 2021)

En conclusión, el trabajo en la minería se caracteriza por una serie de factores que lo hacen único y particularmente desafiante en comparación con otros sectores industriales. La minería no solo exige habilidades físicas y técnicas altamente especializadas, sino también una capacidad de adaptación a condiciones laborales que son considerablemente más duras que en la mayoría de las otras industrias. Los regímenes laborales en la minería, con turnos prolongados y semanas completas de trabajo seguidas de periodos de descanso, requieren un nivel de compromiso y resistencia que supera el promedio. Estos regímenes, necesarios debido a la localización remota de los yacimientos, obligan a los trabajadores a vivir en el lugar de trabajo por largos periodos, lo que no solo afecta su bienestar físico y mental, sino que también redefine la estructura y dinámica familiar.

Desvinculación Laboral y su Implicancia Psicosocial en la Vida de las Personas

De La Calle y Ortiz (2018, como se citó en Martínez Hoyo, 2022) definen a la desvinculación como un proceso sustractivo en el que se termina la relación laboral por motivo disciplinar, económico o estratégico. Este proceso se puede dar como suspensión o extinción permanente del contrato de trabajo (voluntaria o involuntaria), entendiéndose como voluntaria en el caso de dimisión o jubilación, e involuntaria en el caso de despido individual o colectivo.

Según Morales (2018) el desempleo provoca diversos efectos en las personas. Uno de ellos es el aislamiento social, cuando la persona atraviesa una desvinculación laboral pierde relación con sus ex compañeros de trabajo con quienes se relacionaba en el área profesional, llevándolo a atravesar una etapa de inseguridad y desvalorización que afecta de manera negativa a su personalidad. Además, los ingresos disminuyen, generando cambios en el modo de vivir de las personas y su grupo familiar. No es posible saber cuánto tiempo permanecerá desempleado por lo que aparecerán sentimientos de incertidumbre, pudiendo tener repercusiones en el ámbito familiar

por una tensión a causa de la economía y los efectos del despido. En cuanto a las consecuencias psicológicas de la desvinculación, las mismas pueden relacionarse a una baja autoestima, depresión, ansiedad y daño a la imagen personal que tienen las personas de sí mismas. Aun así, el desempleo puede afectar de diversas maneras a las personas, dependiendo de la personalidad de las mismas.

Pirani (2006), plantea una relación más profunda entre el desempleo y la persona. Para ella el trabajo es un componente básico en la definición de cada persona. Una parte importante de la identidad de las personas es lo que hacen. Es así que, frente al desempleo, las personas sienten que pierden la identidad, desorientándose en la organización del propio proyecto de vida.

Rebai (2006), en su investigación, sostiene que la desvinculación tiene un fuerte impacto emocional en la autoestima, ya que el trabajo es un componente esencial en la relación del individuo con la sociedad y en la construcción de su identidad. La pérdida del empleo vulnera lazos sociales, afectando su autopercepción y valoración social. Además, el trabajo es un espacio donde el individuo puede equilibrar sus capacidades, intereses y límites internos. La pérdida involuntaria y no anticipada del empleo supone un evento disruptivo, afectando profundamente el bienestar emocional y generando frustración, cuya intensidad varía según factores como la edad, el género, la posición social y la situación familiar del afectado. Este cambio abrupto, al no ser predecible, desestabiliza el equilibrio emocional, rompiendo los esquemas familiares y sociales que permiten planificar y proyectarse hacia el futuro, lo que resulta en un considerable desajuste conductual y dificulta la capacidad de adaptación a nuevas realidades.

Autores como Ferrín y Aquino (2003, como se citó en N. Pirani, 2006) han identificado distintas etapas que la persona atraviesa como efecto de una desvinculación laboral. Enumeran seis

de ellas: situación normal, inicio de la transición, despido, pseudoproductividad, depresión/elaboración reflexiva y productividad.

La primera de ellas, llamada *situación normal*, es el momento cero, el que precede al proceso en sí. El *inicio de la transición* es la primera fase clara del proceso de despido. Se caracteriza 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 con otras de rebelión.

La fase de *despido* es cuando se comunica la decisión. En esta etapa 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.

La cuarta etapa, la de *pseudoproductividad*, es donde se puede observar tres mecanismos de respuesta ante la desvinculación forzada: en primer lugar, euforia y negación, donde la comunicación del despido, a la vez que confirma las expectativas pesimistas, produce una descompresión y genera una extraña “euforia” del tipo “ahora sí que voy a encontrar el trabajo que merezco”. En segundo lugar, omnipotencia, como 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. Por último, manía, la cual lleva a generar rápidamente contactos, responder avisos, enviar CV, etc. “Moverse” es la consigna en esta fase.

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. En la fase de *depresión/elaboración reflexiva*, 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 dé como 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.

Por último, la etapa de *productividad* es la 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.

La desvinculación forzada es una situación que pareciera dejar sin recursos a la persona en un primer momento, pero es importante no perder de vista lo logrado, lo obtenido y lo que potencialmente se puede ofrecer. Durante este proceso los recursos de afrontamiento de cada

persona serán fundamentales, pero también hay que destacar el rol contenedor de la familia y los amigos, quienes, al brindar apoyo y comprensión, pueden mitigar el impacto psicológico del desempleo, actuando como el principal amortiguador frente a posibles trastornos emocionales (Merayo, 2015).

Estrés y Mecanismos de Afrontamiento ante una Desvinculación

Fierro (1997), en sus estudios, habla sobre la relación del estrés y las crisis vitales, definiendo a estas últimas como eventos biográficos o del ciclo de vida que generan cambios significativos, irreversibles o difíciles de revertir, afectando de manera duradera el entorno y la experiencia de una persona. Estas crisis, que pueden actuar como transiciones y oportunidades de crecimiento personal, incluyen eventos como la pubertad, la muerte de seres queridos, la pérdida del trabajo o la pareja, y enfermedades graves o accidentes. El estrés, sin embargo, no surge directamente de estos eventos en sí, sino de las secuelas que dejan en la vida cotidiana. Superar con éxito estas crisis permite iniciar una nueva etapa de desarrollo personal y autorrealización. Sin embargo, el fracaso en enfrentarlas puede llevar a la persona a la depresión y la infelicidad. En cualquiera de sus formas, el estrés siempre demanda una respuesta activa; si un evento no requiere acción, entonces no se puede considerar como una fuente de estrés.

La conceptualización del estrés y sus efectos se basa en la asunción del cuerpo como una máquina que posee formas de protegerse cuando las condiciones cambian de manera indeseable, es en ese momento cuando se activan los sistemas de control de los que se valen los individuos para dar respuesta a las demandas del entorno actuando para mantener o conseguir la homeostasis. De este modo, los mecanismos homeostáticos son adaptativos y sirven para conservar la vida frente a los posibles peligros que nos rodean; no obstante, cuando se mantiene un tipo de situación estresante a lo largo del tiempo, ésta exige una gran cantidad de demandas y esfuerzos por parte

del sujeto, lo que puede producir cambios en los mecanismos, pudiendo ser dañados y reduciendo su eficacia (Mayordomo, 2013). Vázquez et al. (2000) refieren que las personas reaccionan de maneras muy diversas a un mismo acontecimiento potencialmente estresante. Primero, se realiza una valoración primaria, donde se analiza si el hecho es positivo o no y, además, se valora las posibles consecuencias del mismo. En segundo lugar, se produce una valoración secundaria, donde se analiza las capacidades y recursos que tiene el propio organismo para enfrentar estos hechos previamente valorados. Es en esta segunda etapa donde hay más probabilidad de que surjan reacciones de estrés.

Si hablamos de estrés, es importante destacar el concepto de afrontamiento, entendido como aquellos procesos cognitivos y conductuales constantemente cambiantes que se desarrollan para manejar las demandas específicas externas y/o internas que son evaluadas como excedentes o desbordantes de los recursos del individuo (Lazarus & Folkman, 1986, como se citó en Vázquez et al., 2000). Las formas de afrontamiento que resultan adaptativas serían aquellas que consiguen disminuir el distress fisiológico y mejorar la respuesta corporal (por ejemplo, mejorar la respuesta inmunitaria o disminuir el gasto cardiaco), minimizar las reacciones emocionales subjetivas negativas y amplificar las positivas, así como reforzar la autoestima, aumentar recompensas y disminuir castigos o resolver los problemas y mejorar el rendimiento y ajuste social (Campos et al., 2004).

Lazarus y Folkman (1984, como se citó en Mayordomo, 2013) distinguieron entre el afrontamiento centrado en el problema y el afrontamiento centrado en las emociones. El afrontamiento centrado en el problema tiene como objeto manejar o alterar el problema que está causando el malestar, mientras que aquel que se centra en las emociones implica métodos dirigidos a regular la respuesta emocional ante el problema. (Mayordomo, 2013). Otra distinción importante

es entre estilos y estrategias de afrontamiento, es así que, Fernández Abascal (1997, como se citó en Castaño & del Barco, 2010), menciona que los estilos de afrontamiento se refieren a predisposiciones personales para hacer frente a las situaciones y son los responsables de las preferencias individuales en el uso de unos u otros tipos de estrategias de afrontamiento, así como de su estabilidad temporal y situacional. A su vez, las estrategias de afrontamiento serían los procesos concretos que se utilizan en cada contexto y pueden ser altamente cambiantes dependiendo de las situaciones desencadenantes.

Centrándonos en las estrategias de afrontamiento, Campos et al. (2004) a partir de sus investigaciones, definieron 13 tipos: resolución de problemas, búsqueda de apoyo social, huida/evitación, distracción, reevaluación o reestructuración cognitiva, rumiación, desesperación o abandono, aislamiento social, regulación afectiva, búsqueda de información, negociación, oposición y confrontación, y, por último, afrontamiento mediante participación en rituales públicos, privados y religión.

Resolución de Problemas. Es el conjunto de estrategias que agrupan diferentes formas de afrontamiento activo, instrumental y orientado directamente al problema. Entre las acciones que la componen se encuentran el análisis lógico, el esfuerzo, la persistencia y la determinación. Estas estrategias se destacan por su capacidad de facilitar la adaptación al entorno, ajustando las acciones necesarias para modificar la situación. Además, incluye métodos como la aproximación al problema, la focalización en sus aspectos clave, la optimización, la compensación y la reparación. En general, esta estrategia suele ser eficaz para reducir la ansiedad y los síntomas depresivos. Sin embargo, en situaciones donde los factores estresantes están, o son percibidos, fuera del control de la persona, esta forma de afrontamiento no resulta adaptativa.

Búsqueda de Apoyo Social. Es una estrategia de afrontamiento ampliamente utilizada, aunque su efectividad disminuye a medida que se prolonga la situación estresante. Esta estrategia puede estar orientada tanto al problema como a la emoción, e incluye el contacto para recibir consuelo, ayuda práctica, consejo o apoyo espiritual. Aunque muchas personas recurren a esta forma de afrontamiento para mejorar su estado de ánimo, tiende a utilizarse más para liberar emociones que para buscar soluciones.

Huida/Evitación. Abarca diversas formas de desconexión mental y evitación cognitiva o conductual, que incluyen el distanciamiento del problema, la negación, la desconexión voluntaria y la huida. Estas estrategias representan un intento por alejarse de la situación estresante o de un entorno que no se ajusta a las necesidades y objetivos de la persona. La evitación cognitiva, como evitar pensar en el problema, y la evitación conductual, como evitar situaciones estresantes o escapar de ellas, son ejemplos comunes. También se incluyen el pensamiento fantasioso o desiderativo, donde la persona desea que la situación o sus emociones cambien, así como el uso de alcohol o drogas para olvidar el problema. Estas estrategias suelen utilizarse en el momento en que surge el problema, ya que buscan reducir el impacto emocional inicial del estrés. Sin embargo, aunque pueden ser útiles a corto plazo, a largo plazo tienden a ser ineficaces para resolver la situación y se asocian negativamente con el bienestar psicológico.

Distracción. Se refiere a los intentos activos de enfrentar una situación estresante involucrándose en actividades agradables alternativas, como practicar hobbies, hacer ejercicio, ver la televisión, reunirse con amigos o leer. Este enfoque se considera adaptativo cuando no se realiza de manera compulsiva, y cuando se asocia con sensaciones de gratificación y placer.

Reevaluación o Reestructuración Cognitiva. Implica esfuerzos activos para modificar la perspectiva personal sobre una situación estresante, con el objetivo de abordarla de manera más

positiva. Esto incluye centrarse en los aspectos positivos, utilizar el pensamiento positivo, reconfortarse a uno mismo con frases como "el problema no es tan grave", mantener una actitud optimista, minimizar el malestar o las consecuencias negativas, y fomentar el crecimiento personal.

Rumiación. Consiste en una focalización repetitiva y pasiva en los aspectos negativos y las características amenazantes de una situación estresante. Incluye formas de afrontamiento de menor nivel, como pensamientos intrusivos y negativos, catastrofismo, amplificación de la ansiedad, autculpabilidad y miedo. Es común que las personas realicen una introspección profunda y se concentren en reflexionar sobre sí mismas ante eventos negativos. Sin embargo, responsabilizarse excesivamente de estos eventos tiende a reforzar las creencias negativas sobre uno mismo, lo que aumenta el malestar emocional. Esto también dificulta la reestructuración del significado de lo ocurrido y bloquea la adopción de estrategias más constructivas, como la distracción o la resolución de problemas, cuando la situación es solucionable. La repetición constante de la rumiación probablemente incrementa el estado de ánimo negativo, y si no se complementa con una búsqueda de un significado alternativo, no facilita la asimilación del evento traumático.

Desesperación o Abandono. Hace referencia a un conjunto de respuestas de afrontamiento que se caracterizan por la renuncia al control frente a una situación percibida como incontrolable y difícil de manejar. Estas respuestas implican una actitud de abandono conductual, donde la persona acepta que no puede hacer nada, lo que se asocia a sentimientos de impotencia y rendición. Entre las conductas típicas de esta familia de afrontamiento se encuentran la inactividad, la pasividad, el abandono, el estoicismo, la resistencia parcial, la desesperanza, la confusión, la interferencia cognitiva, el abatimiento, el desánimo y el pesimismo.

Aislamiento Social. Se refiere al conjunto de reacciones enfocadas en distanciarse del entorno social, ocultar las emociones y protegerse al evitar el contacto con otras personas o al prevenir que los demás conozcan la situación estresante y sus efectos emocionales. Esta respuesta incluye evitar a los demás, esconder los sentimientos, permanecer aislado, actuar con estoicismo, y forma parte de la desconexión o desvinculación emocional, así como del abandono afectivo.

Regulación Afectiva. Consiste en esfuerzos conscientes para manejar el malestar emocional y expresar las emociones de manera adecuada, tanto en el momento como en el lugar oportuno, con el objetivo de proteger los recursos sociales de la persona sin afectar su autoestima.

Búsqueda de Información. Se refiere a un conjunto de estrategias de afrontamiento que se enfocan en intentar comprender mejor la situación estresante, investigando sus causas, consecuencias y significado, así como posibles métodos de intervención.

Negociación. Agrupa una serie de intentos activos dirigidos a persuadir a otros, llegar a un acuerdo o compromiso con el objetivo de reducir el estrés, siendo una de las formas más comunes de afrontar situaciones de estrés interpersonal. Esta estrategia incluye el establecimiento de prioridades, la reducción de demandas y la modificación de los factores estresantes.

Oposición y Confrontación. Es el conjunto de respuestas conflictivas y de expresión de emociones negativas ante situaciones de estrés interpersonal. Incluye la confrontación directa o la manifestación de enojo hacia otros, así como la agresión o el acto de culpar a terceros, atribuyéndoles la responsabilidad del problema. Dentro de esta categoría se encuentran la proyección, la reactancia, la ira, y la descarga o ventilación emocional.

Afrontamiento mediante Participación en Rituales Públicos, Privados y Religión. Esta estrategia, ha demostrado, según evidencia empírica, tener efectos positivos para enfrentar situaciones estresantes, especialmente relacionadas con la pérdida. La religiosidad, además, se

asocia con el bienestar, y recurrir a la oración y a los rituales religiosos se considera una estrategia eficaz, cumpliendo funciones psicológicas que favorecen la adaptación.

Programa de Desvinculación Asistida o Programa de Outplacement

Los programas de Outplacement, tiene como punto de origen los Estados Unidos en los años 40. Un grupo de psicólogos industriales, diseñaron una serie de estrategias de apoyo y orientación al personal desvinculado, con el objeto de mejorar sus competencias laborales y minimizar los daños psicológicos que puede afrontar un trabajador ante la pérdida del empleo, ya sea por la jubilación, procesos de reestructuración o reducción de personal (Mena Quichel, 2014).

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

Este tipo de programas debe seguir cierta metodología. Rebai (2006) menciona tres etapas generales de aplicación de una Desvinculación Asistida o Programa de Outplacement:

En primer lugar, el *análisis funcional de la situación y condiciones del egreso*. En esta fase se estructura y diseña el programa de desvinculación asistida, estableciendo una política de actuación que incluye los objetivos, criterios de éxito y la envergadura del programa, además de identificar a los posibles usuarios y desarrollar una planificación integral. El proceso comienza con un análisis de la situación de egreso para iniciar la implementación del programa. Este se divide en tres aspectos clave: primero, se evalúa el último empleo o cargo ocupado, analizando la

experiencia laboral, los hábitos de trabajo y la disciplina personal del participante, lo que sirve como base para el apoyo y la orientación. En segundo lugar, se realiza una reconfiguración profesional que, basándose en la evaluación anterior, reorienta al participante considerando sus metas profesionales e intereses. Finalmente, se lleva a cabo una evaluación de los conocimientos, la personalidad y el desarrollo profesional, identificando fortalezas, debilidades y expectativas, con el fin de ajustar estos aspectos a los objetivos del programa y las necesidades del individuo.

La etapa de *intervención*, es la fase activa del programa que se inicia tras la difusión y comprende la aplicación de evaluaciones psicométricas y el desarrollo de actividades de rediseño profesional, ya sea de manera individual o colectiva, además de la promoción de acciones para el desarrollo de actividades independientes o salidas por causas naturales, como la jubilación anticipada o no. En este momento se busca armonizar las demandas del mercado laboral con las potencialidades de los empleados desvinculados. Se incluyen estrategias de autoayuda, desarrollo de habilidades para la búsqueda de empleo, creación de redes de contactos, modelado conductual, feedback y apoyo psicológico. Una vez evaluadas las personas en función de sus aptitudes, conocimientos y el mercado de empleo en su área, se desarrollan actividades formativas que pueden ser específicas o generales, para prepararlas para nuevas actividades laborales. A la intervención, le sigue la última etapa que es la de *seguimiento y evaluación*.

Los programas de Outplacement o de Desvinculación Asistida, generan beneficios tanto para quienes son afectados por el despido como para la empresa que lo efectúa. Mena Quichel (2014) detalla que los beneficios para las personas incluyen apoyo emocional, lo que ayuda a minimizar el impacto que provoca la pérdida del empleo y a reducir los niveles de estrés, los cuales, además de dañar la salud mental, pueden desencadenar enfermedades físicas. Asimismo, se observa una mejora en las competencias, ya que el trabajador desvinculado recibe herramientas

para afrontar la jubilación, explorando nuevos horizontes recreativos y oportunidades de negocio en caso de que desee generar ingresos por cuenta propia. Por otro lado, los beneficios para las empresas incluyen la minimización de juicios laborales, ya que el trabajador desvinculado, al contar con un respaldo adecuado, tendrá menos interés en emprender acciones legales contra la empresa. Además, estos programas contribuyen a mejorar la imagen institucional, ya que la manera en que una empresa gestiona cualquier tipo de desvinculación laboral impacta directamente en su reputación pública, tanto a nivel familiar como social. La implementación de un programa de desvinculación asistida permite mantener una imagen institucional positiva. Finalmente, estos programas también contribuyen al cuidado del clima organizacional, minimizando el deterioro del ambiente laboral y de la moral en la empresa. Al proporcionar tanto apoyo económico como capacitación al trabajador que se acoge al retiro, se envía una señal positiva a los empleados que continúan laborando, lo que ayuda a preservar la confianza, la motivación y la productividad del personal, además de reducir la incertidumbre y los posibles conflictos laborales.

Por último, Rebai (2006) plantea que, debido al impacto integral que la desvinculación laboral puede tener en la vida de una persona, es fundamental que las organizaciones implementen políticas de desvinculación laboral tan cuidadosamente diseñadas como las de selección de personal, ya que ambos procesos marcan momentos extremos en la vida laboral. Ningún servicio puede garantizar una inmediata reinserción de la persona, pero debe garantizar la continuidad de su vida laboral, ya sea en relación de dependencia, como consultor, part-time, free lance, emprendedor o poniendo un negocio propio (Demczuk, 2023).

Reinserción Laboral

La reinserción laboral para Adriana M. (2018, como se citó en Guamán et al., 2020) consiste en lograr que un trabajador vuelva al mercado laboral después de un periodo de inactividad. Los motivos pueden ser diversos y abarcan desde una enfermedad, desvinculación empresarial hasta coyunturas económicas, problemas personales o estancias en la cárcel tras una condena. Las dificultades de un proceso de búsqueda son parte de la realidad por la falta de fuentes de trabajo, a la que se suman las exigencias de nuevas tecnologías, metodología y comportamientos que hoy son requeridos para cualquier puesto de trabajo.

Rebai (2006), refiere que las personas que buscan una reinserción luego de la pérdida de su trabajo, tienen serias dificultades. En primer lugar, no suelen mantener el estado de ánimo necesario para encarar con persistencia y objetividad una búsqueda laboral, la cual podría extenderse por un periodo prolongado. Además, muchas desconocen las metodologías y técnicas, hoy imprescindibles para afrontar con mayores probabilidades los procesos de selección. Por último, no se han capacitado y/o actualizado en las técnicas de trabajo que requieren las empresas actualmente, limitando aún más sus oportunidades de reinserción laboral.

En los Programas de Desvinculación Asistida o Programas de Outplacement, uno de los principales objetivos es la reinserción laboral, por lo que, durante el proceso del mismo, se debe abordar temáticas o herramientas que sean útiles para lograr esta reinserción en el menor tiempo posible.

En primer lugar, se debe alentar al autoconocimiento, que, en su esencia, implica la exploración y comprensión de nuestras fortalezas, debilidades, valores, intereses y pasiones. Es el proceso mediante el cual nos volvemos conscientes de quiénes somos realmente, qué nos motiva y qué nos hace únicos como profesionales (Rosillo Pérez, 2023). En segundo lugar, promover la

importancia que tiene realizar un buen currículum vitae (CV), cuyo significado es literalmente “carrera de la vida”. El CV refiere el conjunto de experiencias (laborales, educacionales, vivenciales, etc.) de una persona. Es el conjunto de experiencias de un sujeto a lo largo de su vida. Es la carta de presentación que muestra cuánto conocimiento posee. Es un registro histórico de logros científicos que describen la trayectoria profesional de una persona, funciona como herramienta de publicidad personal (Díaz Pérez et al., 2016). El CV es un documento “vivo” (en constante actualización con la incorporación de nuevos méritos), y flexible (modificándose constantemente, en función del entorno donde se quiera presentar) (Sobrido Prieto & Talavera Valeverde, 2018). Por último, es fundamental dar un pantallazo sobre los procesos de selección de personal, el cual se define según Chiavenato (2006, como se citó en Cancinos Kestler, 2015) como el proceso de elección del individuo adecuado para el cargo adecuado, o en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los que más se acoplen al puesto, para ocupar los cargos existentes en la empresa, la cual trata de que la eficiencia se mantenga y preferiblemente aumente, como también el rendimiento del personal.

Presentar estos aspectos a quienes están en proceso de reinserción laboral, no solo es importante por la información que contiene, sino también, para disminuir la ansiedad e inseguridad que este momento puede traer.

Antecedentes

Algunos investigadores han ejecutados procesos de desvinculación laboral en diferentes rubros. Pirani (2016) se centró en el diseño y la implementación de un programa de desvinculación asistida para la empresa “AJ & JA” Redolfi S.R.L para manejar el despido de un empleado de manera menos traumática, manteniendo la eficacia y competitividad organizacional. La empresa planteó una delicada situación donde 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. Frente a este planteo, se analizó en primer lugar la problemática, luego se realizó un relevamiento de información sobre la empresa y, por último, se elaboró una propuesta de desvinculación con el fin de satisfacer la demanda planteada.

La empresa se dedica a la comercialización y distribución de cigarrillos, productos alimenticios, de limpieza, entre otros. Al momento de la investigación, contaba con 120 empleados, 18 furgones, 9 utilitarios, 12 camiones y 2 autoservicios mayoristas en Villa María y Córdoba Capital. Debido a su expansión, esta empresa presentó desafíos en la gestión interna, especialmente en el área de recursos humano, de hecho, se observó que la misma cuenta con el diseño de puestos de trabajos con una carencia de estructura formal.

El empleado que fue desvinculado fue un supervisor administrativo de alta jerarquía y con una larga trayectoria en la empresa. Esta persona manejó datos confidenciales y desempeñó un puesto clave para la eficiencia de la empresa. Sin embargo, se observó un rendimiento decreciente, incluyendo lentitud y dificultades cognitivas, que afectaron el desempeño global de la empresa.

Se propuso un Plan de Desvinculación Asistida con el objetivo de aliviar el periodo de desempleo y los sentimientos de relación adversa contra la empresa y, por otro lado, demostrar el compromiso con respecto al cuidado de sus empleados, mejorar el clima interno, producir un impacto lo menos negativo posible en el resto de los trabajadores y cuidar la imagen pública de la organización.

El flujo del programa de desvinculación comenzó una vez que los directivos tomaron la decisión de desvincular a un empleado, se analizó si dicho individuo reunía características específicas que justifiquen realizarlo en forma programada. A partir de ello, se determinan dos posibilidades, por un lado, realiza una salida cumpliendo con los beneficios legalmente

determinados o a negociar un plan de jubilación. Por otro lado, 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.

La propuesta final del programa incluyó: 1) Módulo de capacitación dirigidos al empleador para enfrentar entrevistas de desvinculación, 2) Módulo de balance profesional del empleado a desvincular, 3) Módulo de proyecto profesional y diagnóstico de situación, 4) Módulo de exploración del mercado laboral, 5) Módulo de técnicas de búsqueda de trabajo y, 6) Módulo de búsqueda de trabajo y seguimiento.

Gracias al programa realizado, se logró el objetivo de responder a la demanda planteada por la empresa, ya que se contemplaron 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. Además, la empresa que se preocupa por la desvinculación permaneció fiel

a su principio de tener en cuenta al empleado, no sólo en su faceta productiva, sino también a la persona en su totalidad.

Martínez Hoyo (2022) se enfocó en el desarrollo de un programa de Outplacement colectivo para la empresa bancaria CaixaBank en la provincia de Castellón, España. Tienen 20,7 millones de clientes, 49.762 empleados, 5.317 oficinas y 12.952 cajeros automáticos. Los valores que promueven son la calidad, la confianza y el compromiso social, mientras que la cultura que fomentan es; las personas primero, la agilidad su actitud y la colaboración su fuerza.

El objetivo general fue el desarrollo de un programa piloto de Outplacement colectivo, destinado para el sector bancario (CaixaBank) en la provincia de Castellón. Con la finalidad de reducir el efecto negativo producido por la desvinculación involuntaria, tanto para las 161 personas desvinculadas involuntariamente como para las personas que continúan trabajando. El rango de edad de las 161 personas era de 32 años hasta los 46 años. El 80% de los/las participantes contaban con titulación universitaria (relacionado con economía, marketing y derecho) y el 20% restante, formación profesional. Los perfiles profesionales desvinculados fueron; gerente de sucursal, gerentes de contabilidad, analistas de crédito, empleados/as de ventanilla y supervisor/a administrativo/a.

El programa de Outplacement, diseñado e implementado por la empresa de recursos humanos Kairós, se desarrolló en ocho fases a lo largo de cinco meses. La duración estimada de la intervención fue de 3 meses y los dos meses siguientes se dedicaron al análisis, seguimiento y elaboración del informe.

La primera fase fue la comunicación de la desvinculación, en la que se asistió al departamento de RRHH a dar la noticia de desvinculación y se dio a conocer el programa y sus ventajas. En la segunda fase, se presentó el programa y se comentó los objetivos a lograr con el

programa. La tercera fase, fue la evaluación pretest en el que se pasó el cuestionario de empleabilidad EFE y el cuestionario de clima laboral CLA de Corral y Pereña. En la cuarta fase, se trabajó el autoconocimiento con las personas que participaron en el proyecto de *Outplacement* y que ya fueron desvinculadas en la primera fase. La quinta fase fue la capacitación y orientación. La sexta fase del programa, fue la evaluación posttest, en esta fase se volvió a pasar el cuestionario de empleabilidad como medida de efectividad y se verificó si el programa ha mejorado la empleabilidad. También se les pasó un cuestionario de satisfacción y utilidad percibida. La séptima fase fue el análisis de resultados y la octava fue el seguimiento.

Martínez Hoyo (2022) concluyó que las organizaciones se han dado cuenta que una mala desvinculación puede dañar también a la organización ya que puede afectar tanto a la imagen que la empresa proyecta a la sociedad, como a los trabajadores que aún quedan en la organización y, que son testigos del trato a los desvinculados. A partir de esto consideró que las organizaciones deben tomarse como reto hacer la desvinculación más humana, mostrando una preocupación real por las personas que van a ser desvinculadas.

Durante este proyecto se han encontrado limitaciones. La primera tuvo que ver con uno de los objetivos. El objetivo de incorporar al 60% de los participantes los 6 primeros meses después de la desvinculación. Es un objetivo que no dependió en su totalidad de Kairós ni de las personas que participan, hay más factores que influyeron. La segunda es la falta de un grupo control como tal. El trabajo es un derecho fundamental y tener un grupo control en espera no sería ético. La tercera es que no se planteó medir el factor “*búsqueda de empleo*” de la escala EFE en los autoexcluidos del programa. Primero, porque no se esperó que sea una muestra significativa para hacer la comparación. Lo segundo, fue la reticencia de participar en un programa del que no quieren ser parte, de la organización que les ha desvinculado. La solución que se encontró fue que

cuando se haga el seguimiento de las personas participantes también hacer una pequeña encuesta a las personas que no han participado, para ver en qué porcentaje se han podido incorporar al mercado laboral.

Lozada y Montoya Ordoñez (2014) realizaron un estudio para analizar la relevancia del Outplacement para gestionar el despido de empleados durante la fusión de dos empresas de telecomunicaciones en Ecuador. El objetivo fue minimizar el impacto negativo del despido, mejorar la imagen corporativa y facilitar la reinserción laboral de los trabajadores desvinculados mediante un programa de Outplacement.

Al momento de la investigación la empresa contaba con una planta de 600 trabajadores, de los cuales aproximadamente el 10% fueron desvinculados como resultado del previsto proceso de fusión. Por esto, una medida de la magnitud de los programas Outplacement no fueron solo una opción, sino una necesidad para mitigar el impacto negativo que sufrirían estos trabajadores al recibir la notificación de su despido.

En este proceso, antes de implementar el programa Outplacement, se analizó primero las fortalezas y debilidades de la empresa en relación a la gestión del talento humano.

El proyecto de Outplacement fue estructurado en diversas etapas, las cuales incluyeron evaluación del potencial y análisis personal y profesional, preparación y adquisición de técnicas de búsqueda de empleo, búsqueda y seguimiento y, por último, incorporación e integración.

El autor llegó a la conclusión de que, si bien el programa Outplacement no revierte la nueva situación de un trabajador cesante, tiene la virtud de brindar una nueva visión de una situación que bajo otras circunstancias resultaría catastrófica.

Fue logrado el objetivo general de apoyar al departamento de Recursos Humanos y Directivos al momento de efectuar el despido. Se procuró que la desvinculación sea percibida por

el colaborador como un desafío y como una nueva oportunidad, más que como una quiebra o una desgracia.

En Argentina, Demczuk (2023) evaluó la importancia de la realización del procedimiento de Outplacement, teniendo en cuenta que en la actualidad las organizaciones necesitan implementar nuevas estrategias que le permitan mantener una imagen positiva y buen clima laboral, tanto internamente como externamente, teniendo como base que quienes lo reciban puedan desarrollar nuevas capacidades para continuar de forma exitosa su carrera. El propósito de dicho trabajo fue abordar la gestión del Outplacement y cómo se desarrollan las consultoras de recursos humanos en Argentina. A raíz de la crisis por la pandemia las empresas en Argentina se enfrentaron a diario a diferentes problemáticas y las obligan a tomar decisiones de transformación organizacional.

Se llevó adelante esta investigación realizando entrevistas a diez consultoras de Recursos Humanos de distinto alcance y antigüedad para poder conseguir variedad en las respuestas. En un principio se evaluó a 150 consultoras que trabajaban al momento de la investigación en Argentina a mayo del 2023, de las cuales fueron elegidas las mejores 10 que realizan el procedimiento. Las mismas se encontraban en la ciudad de Buenos Aires, brindando información completa en su sitio web, con un equipo especializado para llevar a cabo el procedimiento y con las que fue posible tomar contacto directo con ellos para realizar las entrevistas.

Se menciona las fases generales de Outplacement: a) evaluación de la experiencia, los estudios, las habilidades, las competencias y los valores; b) Análisis de mercado y alternativas: diferentes formas de inserción laboral más allá de la relación de dependencia; c) Definición de los objetivos personales y profesionales, balance sobre la trayectoria y redacción del currículum y de la estrategia de marketing personal; d) Búsqueda activa en las industrias adecuadas; e)

Asesoramiento continuo y desarrollo de estrategias para cada presentación; f) Seguimiento luego de la recolocación e integración en la nueva empresa.

Los resultados obtenidos mostraron similitudes en cuanto al tiempo que las consultoras llevaban realizando el procedimiento en Argentina, tres de las consultoras iniciaron con este procedimiento post pandemia 2020, encontraron que era una buena alternativa para llevar a las empresas. El servicio de Outplacement tiene potencial en el país, ya que las empresas quieren desvincular a los trabajadores en buenos términos. Por otro lado, las empresas que contratan el servicio, suelen tener una cantidad de empleados mayor a 100 personas en sus nóminas. El seguimiento post no es común, pero todas las consultoras coincidieron en que sería un extra que podrían comenzar a explotar.

La autora concluyó en la importancia de la implementación del procedimiento a través de consultoras de recursos humanos. La misma habló de dos panoramas bien diferenciados. Por un lado, los mandos bajos y medios, quienes seguramente por falta de conocimiento, no lo tienen instaurado, con lo cual no lo consideran ni prioritario ni necesario. De esta manera, se encontró que, valoran muchísimo más la remuneración, flexibilidad y el buen ambiente laboral, antes que la implementación del procedimiento, dejándolo para el último lugar. Destacó que, no solo los empleados deben interiorizarse respecto de sus beneficios, sino también las empresas (los departamentos de recursos humanos en especial), los sindicatos y gremios. Todos deben darse por enterados del potencial de este servicio.

Por otro lado, en lo gerencial, existe otra situación. En este nivel, encontró escenarios distintos. Una parte de los directivos ya disfruta de los beneficios que ofrecen y están satisfechos. Y otra parte, aún no cuenta con estos beneficios, son conscientes de las ventajas que conlleva el procedimiento y expresan su deseo de implementar el beneficio.

METODOLOGÍA

Objetivo General

Desarrollar un Programa de Desvinculación Asistida en una empresa minera de la provincia de San Juan.

Objetivos Específicos

- Analizar y describir los componentes del Programa de Desvinculación Asistida.
- Documentar las vivencias de los participantes frente a la desvinculación involuntaria de la empresa minera a la que pertenecían.
- Evaluar el nivel de satisfacción de los participantes con los diferentes módulos del programa.

Tipo de Estudio

El presente trabajo se trata de una investigación cualitativa, ya que, siguiendo a Bonilla-Castillo y Rodríguez (2005) se busca captar la realidad social desde la perspectiva de las personas estudiadas, es decir, tomando en cuenta cómo cada sujeto percibe su propio entorno. Además, es descriptiva, es decir que, su objetivo principal es recopilar datos e información sobre las características, propiedades, aspectos o dimensiones de las personas, agentes e instituciones de los procesos sociales (Nieto, 2018).

En este caso, el estudio analiza la estructura de un Programa de Desvinculación Asistida, profundizando en cada uno de sus componentes, la importancia de los mismos y examinando el impacto que tuvo el programa en quienes asistieron. También, busca registrar las vivencias emocionales de los participantes considerando el contexto de su desvinculación y la influencia que tuvo en sus vidas.

Participantes

En este proyecto participaron un total de 39 personas, de las cuales 16 pertenecen al Gran San Juan y 23 a la localidad de Jáchal. La mayoría de los participantes eran hombres y ocupaban cargos como operarios de máquinas, supervisores, encargados de mantenimiento y encargados de depósito. Solo dos mujeres asistieron a los encuentros, ambas pertenecientes al área de administración. Estas personas tenían entre 6 y 15 años de experiencia laboral en la empresa minera.

Dado que la empresa está ubicada en la localidad de Jáchal, una gran cantidad de los trabajadores residían allí, y para muchos de ellos este fue su primer empleo. Muchos no contaban con estudios o conocimientos previos, por lo que la empresa actuó como una escuela para ellos. A lo largo de sus experiencias laborales, recibieron diversas capacitaciones de parte de la empresa.

Procedimiento

El proyecto fue llevado a cabo por una Consultora de Recursos Humanos de la Provincia de San Juan, quien provee un servicio externo a una empresa minera de la misma provincia. El programa de desvinculación asistida comenzó a dictarse en el mes de marzo hasta el mes de mayo del año 2024. El mismo fue gestionado por profesionales de dicha consultora junto con practicantes de la carrera de Lic. En Psicología, en el marco de las Prácticas Profesionales Supervisadas.

Para el armado del programa se investigó a través de distintas fuentes los ejes principales que debía tener presentes, definiendo así cuatro módulos principales para este proyecto: 1) "Punto de partida", donde se orientó principalmente al autoconocimiento; 2) "Rumbo a la empleabilidad", en este módulo el enfoque estuvo en el armado del Currículum Vitae, el conocimiento de redes de contacto, portales online y anuncios de empleo; 3) "Rumbo a la empleabilidad – Parte 2", este tercer encuentro estuvo destinado principalmente a la entrevista laboral y las pruebas

psicotécnicas; y 4) "Módulo de Gestión Financiera", orientado a la toma de decisiones financieras y al emprendurismo.

La empresa desvincularía de manera progresiva a 300 empleados, optando por armar tres tandas de desvinculación. Luego de desvincular a cada tanda, la empresa minera enviaba una lista con los datos de contacto de cada ex empleado a la Consultora de Recursos Humanos externa. La misma se encargaba de contactarlos mediante llamada telefónica para ofrecer el Programa de Desvinculación Asistida como servicio de parte de la empresa minera. Se aclaraba en esta llamada que la participación del programa era totalmente voluntaria.

Fue posible armar tres grupos de entre 4 a 5 personas pertenecientes al gran San Juan y tres grupos de entre 10 a 8 miembros de la localidad de Jáchal.

Instrumentos

A continuación, se detallarán los elementos e instrumentos utilizados para llevar a cabo el Programa de Desvinculación.

Cuestionario de Autoconcepto

Se presentó a los participantes un cuestionario autoadministrado de autoconcepto, basado en el modelo de Pirani (2016), con el objetivo de que reflexionaran sobre sí mismos, sus preferencias y los aspectos en los que podrían trabajar. El mismo contaba con ocho secciones, cada una dirigida a evaluar un aspecto específico de la personalidad, como estabilidad emocional, autocontrol, autonomía, actitud ante el cambio, ansiedad, sociabilidad, iniciativa y actitud ante el trabajo. Cada sección incluía 8 ítems, los cuales los participantes debían calificar en una escala del 1 al 10, según el grado en que se sentían identificados con las afirmaciones presentadas. Esta actividad se concibió como un ejercicio de reflexión personal que posteriormente fue utilizado para el debate grupal. Cabe destacar que el cuestionario no fue puntuado ni sometido a análisis.

Análisis FODA Personal

A partir del cuestionario autoadministrado de autoconcepto, se solicitó a los participantes que realizaran un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de carácter personal. El propósito de esta actividad era ampliar su visión sobre la situación que atravesaban y ayudarles a identificar los recursos con los que contaban para enfrentarla.

Para llevar a cabo la actividad, se les entregó una hoja con un cuadro que dividía las cuatro secciones correspondientes al análisis FODA. Se les pidió que expresaran sus percepciones frente a la situación de despido y desempleo, identificando las fortalezas y debilidades personales, así como las oportunidades y amenazas que percibían en ese contexto. Con el fin de facilitar el proceso de reflexión, se les proporcionó una serie de preguntas orientativas como apoyo para responder a la consigna.

Cuestionario de Satisfacción

El cuestionario fue administrado a través de la plataforma Google Forms con el objetivo de recoger la opinión de los participantes sobre el Programa de Desvinculación Asistida. Este instrumento constaba de ocho preguntas, en las cuales los participantes debían evaluar, en una escala del 1 (totalmente en desacuerdo) al 5 (totalmente de acuerdo), su nivel de satisfacción con respecto a los ejes vistos y herramientas adquiridas durante el proceso.

Soporte de Imágen/Presentaciones.

Cada encuentro se acompañó con una presentación que abarcaba distintos ejes temáticos relevantes para la sesión en cuestión. Estas presentaciones fueron una herramienta fundamental para proporcionar mayor claridad a los participantes sobre los temas tratados. Las mismas fueron elaboradas por el equipo a cargo de la gestión del Programa.

Cada presentación estaba diseñada de manera detallada y estructurada, con el fin de facilitar la comprensión de los contenidos y promover una participación activa.

RESULTADOS

Desarrollo del Programa de Desvinculación Asistida o Outplacement

Para diseñar este programa, se realizó un análisis previo de las características de los participantes, quienes conformaban un grupo de personas de entre 40 y 60 años. Todos ellos habían trabajado entre 7 y 15 años para la empresa, la mayoría eran hombres, y para muchos este había sido su primer y único empleo. Además, se consideró que estas personas habían sido desvinculadas recientemente, lo que hacía probable que estuvieran reacias a participar en este tipo de programas.

A partir de esta información, se decidió estructurar el programa en cuatro encuentros, cada uno con una duración aproximada de dos horas. En estas sesiones, se compartiría información relevante sobre temas relacionados con la reinserción laboral, pero también se le daría gran importancia a la reflexión y al intercambio de vivencias personales, permitiendo que cada participante pudiera expresar sus experiencias y emociones. Este enfoque buscaba no solo brindar herramientas prácticas, sino también ofrecer un espacio de contención y apoyo emocional durante el proceso de transición laboral.

Tabla 1

Organización de los encuentros

ENCUENTRO	OBJETIVO	DURACIÓN ESTIMADA
“Punto de Partida”.	Autoconocimiento.	2.30 horas.
“Rumbo a la Empleabilidad”.		2 horas.

	Adquirir herramientas y técnicas para comenzar una búsqueda laboral.	
“Rumbo a la empleabilidad – Parte 2”.	Conocer sobre los puntos esenciales de la entrevista laboral y la importancia de la evaluación psicológica dentro del proceso de selección.	2 horas
“Gestión Financiera”	Adquirir herramientas para gestionar la indemnización y los ingresos.	2 horas

Fuente: Elaboración propia

El primer encuentro, llamado “Punto de Partida”, se orientó al autoconocimiento. Para este encuentro, se solicitó que los participantes acudieran con su Currículum Vitae, ya sea impreso o digital. En primer lugar, se planeó dar espacio para que cada participante se presentara y compartiera su situación particular, con el objetivo de generar cercanía y un ambiente más distendido. El eje del encuentro fue seleccionado debido a que, para emprender una nueva búsqueda laboral, se consideró necesario que estas personas reconocieran sus aptitudes, habilidades, áreas a mejorar y preferencias. Se pensó en el hecho de que, al haber trabajado durante un tiempo prolongado en el mismo rubro, quizá nunca habían realizado un análisis profundo de sí mismos.

Con este objetivo en mente, se decidió aplicar un cuestionario de autoconocimiento, compuesto por ocho secciones (ver Anexo I). Cada sección constaba de ocho ítems que debían valorar del 1 al 10, según el grado en el que se identificaban. A partir de estas respuestas, se podría

evaluar un aspecto específico de la personalidad, tales como estabilidad emocional, autocontrol, autonomía, actitud ante el cambio, ansiedad, sociabilidad, iniciativa y actitud hacia el trabajo. Una vez completado el cuestionario, se abriría un espacio para la puesta en común y reflexión sobre lo que más les había llamado la atención. Luego, siguiendo el mismo eje, se propuso realizar un análisis FODA (ver Anexo II). Para ello, se les presentó una serie de preguntas que estimulaban el análisis personal. Tanto el cuestionario como el análisis FODA serían entregados a los participantes para que los conservaran, con el objetivo de facilitar una reflexión posterior y permitirles releer sus respuestas cuando lo consideraran necesario. Finalmente, se abriría una instancia de revisión de los Currículum Vitae, donde el equipo brindaría un panorama general sobre los apartados esenciales que este documento debe contener. Además, se les entregaría una fotocopia con un modelo de Currículum Vitae propuesto por el equipo (ver Anexo III).

Tabla 2

Actividades de primer encuentro “Punto de Partida”

ACTIVIDAD	OBJETIVO	TIEMPO ESTIMADO	RECURSOS UTILIZADOS
“Mi Espejo Interior” (Cuestionario Autoconcepto).	Autoconocimiento en distintos aspectos de la personalidad.	10-15 minutos.	Juego de fotocopias.
“Análisis FODA Personal”.	Conocimiento de las propias fortalezas y áreas de mejora, así como de las posibles	10-15 minutos.	Juego de fotocopias. Soporte de imagen.

	amenazas y oportunidades que presenta el contexto.		
“Revisión de CV”.	Conocer puntos importantes para el armado del Currículum Vitae.	20 minutos.	Juego de fotocopias.

Fuente: Elaboración propia.

El segundo encuentro recibió el nombre de “Rumbo a la Empleabilidad”. El objetivo central fue orientar a los participantes en aspectos vinculados a la búsqueda laboral, ofreciendo herramientas, técnicas y sugerencias. Este eje se planteó considerando el tiempo que los ex empleados habían pasado trabajando en la empresa, lo que hacía probable que la mayoría no supiera por dónde comenzar la búsqueda de su próximo empleo, ni cuáles son los principales medios utilizados hoy en día.

El encuentro comenzó abordando el tema del Currículum Vitae. Se explicó su función e importancia, se mostró nuevamente su estructura, cuáles son los apartados principales y cómo redactar la información en cada uno de ellos. Además, se brindó información desde la perspectiva de un seleccionador de personal. Luego, se habló sobre la importancia de la red de contactos, tanto en redes sociales como a través de contactos personales. En este punto, se destacó que ampliar la red de contactos es fundamental para difundir que uno está en búsqueda laboral, ser recomendado a otras personas y enterarse de vacantes laborales disponibles. A continuación, se trató un tema de gran interés para los participantes: los portales de empleo online. En este apartado, se explicó específicamente el uso de LinkedIn como una herramienta actual y fundamental para la búsqueda

de empleo. Se mostraron ejemplos de cómo armar un perfil en LinkedIn, cuáles son los puntos clave y qué información relevante debe exponerse. Debido a la extensión del contenido y el tiempo limitado del encuentro, se optó por enviar un pequeño tutorial a los participantes para que intentaran crear su perfil desde casa. Finalmente, se mostró cómo suelen ser los avisos de empleo publicados por empresas o consultoras de recursos humanos, y qué requisitos deben tener en cuenta al enviar su Currículum Vitae. También se compartió información sobre distintos perfiles de Instagram que publican regularmente anuncios de empleo.

Tabla 3

Actividades de segundo encuentro “Rumbo a la empleabilidad”

ACTIVIDAD	OBJETIVO	TIEMPO ESTIMADO	RECURSOS UTILIZADOS
¿Como armamos nuestro CV?	Indagar el conocimiento previo de los participantes sobre la información importante a destacar en el CV.	40 minutos.	Soporte de imagen.
¿Con qué redes de contacto contamos?	Concientizar sobre la importancia de ampliar la red de contactos.	15 minutos.	Soporte de imagen.
		30 minutos.	Soporte de imagen.

¿Qué portales online para buscar trabajo conocen?	Destacar la importancia del uso de portales online como herramienta dentro del proceso de búsqueda laboral.		
---	---	--	--

Fuente: Elaboración propia.

El tercer encuentro, titulado “Rumbo a la Empleabilidad - Parte 2”, se centró en la entrevista laboral y la evaluación psicotécnica. Se trabajó sobre la entrevista laboral, ya que es una de las instancias fundamentales al postularse para una vacante, y donde los participantes tenían más dudas y experimentaban mayores niveles de ansiedad.

En primer lugar, se explicó cuáles son, generalmente, los aspectos en los que se centra un selector. Este hará preguntas relacionadas con aspectos personales, académicos, intereses y experiencia laboral. Por otro lado, se informó sobre lo que se debe tener en cuenta durante una entrevista laboral y qué conductas pueden resonar de manera positiva o negativa en el selector. Se destacó la importancia de la presentación, lo que incluye la puntualidad, la vestimenta y la disposición inicial para colaborar con la información solicitada. Además, es fundamental sostener un discurso coherente, con un tono y lenguaje adecuados, buscando dar respuestas lo suficientemente profundas a las preguntas del entrevistador. Finalmente, se subrayó la relevancia de la actitud durante la entrevista, ya que esta se puede manifestar a través de gestos, posturas y energía, generando un fuerte impacto en quien selecciona.

Durante este encuentro, también se abordó el tema de la evaluación psicotécnica. En la actualidad, la mayoría de los procesos de selección incluyen una fase en la que se realiza una evaluación psicotécnica a los candidatos. Primero se preguntó si alguna vez les habían realizado

una evaluación psicológica o si conocían por algún medio cómo se llevaba a cabo. Luego se explicó en qué consiste esta evaluación y la importancia que tiene dentro del proceso, haciendo hincapié en que no debe subestimarse, ya que aporta información valiosa para que el selector pueda completar el perfil del candidato.

Tabla 4

Actividades de tercer encuentro “Rumbo a la empleabilidad – Parte 2”

ACTIVIDAD	OBJETIVO	TIEMPO ESTIMADO	RECURSOS UTILIZADOS
¿Alguna vez tuvieron una entrevista laboral? ¿Cómo fue?	Explorar experiencias previas de los participantes frente a entrevistas laborales y cómo las enfrentaron.	15 minutos.	Soporte de imagen.
¿Qué es la evaluación psicológica dentro del proceso de selección?	Indagar el conocimiento de los participantes sobre la evaluación psicológica. Resaltar la importancia de la misma dentro del proceso de selección de personal.	20 minutos.	Soporte de imagen.

Fuente: Elaboración propia

El cuarto y último encuentro, fue un módulo de Gestión Financiera. El mismo fue dictado de manera virtual por un profesional de Administración de Empresas y mediado por el equipo a cargo del Programa de Desvinculación Asistida. Se optó por este eje teniendo en cuenta que los ex empleados recibieron una indemnización con un alto monto de dinero, por lo que pareció sensato presentar estrategias para administrar ese dinero hasta que obtengan un nuevo empleo.

Durante el encuentro, el profesional se centró en la importancia de tener una adecuada gestión financiera para tomar decisiones más informadas y responsables. A lo largo de la capacitación, se hizo hincapié en la necesidad de registrar de manera detallada los ingresos y los gastos, para obtener una visión clara de la situación financiera personal. Se destaca la importancia de diferenciar entre los gastos fijos y variables, y de identificar y reducir los llamados "gastos hormiga", que son aquellos pequeños y frecuentes gastos innecesarios que pueden afectar la salud financiera a largo plazo. Además, resaltó sobre la creación y seguimiento de un presupuesto que permita planificar ingresos y egresos futuros, teniendo en cuenta factores como la inflación, para evitar el endeudamiento y fomentar el ahorro. También, se abordó sobre estrategias para eliminar deudas, como los métodos "bola de nieve" y "avalancha", que ayudan a pagar deudas pequeñas o aquellas con mayor interés, respectivamente. Asimismo, se brindó orientación sobre cómo manejar excedentes de dinero, promoviendo la inversión o el pago de deudas en lugar de gastar de manera impulsiva. Se exploraron diversas opciones de inversión, tanto en instrumentos de renta fija, como bonos y plazos fijos, como en renta variable, a través de acciones y fondos comunes de inversión, destacando la importancia de la diversificación. Finalmente, se analizaron las consideraciones a tener en cuenta al invertir en emprendimientos, como el análisis del mercado, la competencia y el capital disponible.

A lo largo del encuentro, se dio espacio para que los participantes compartieran sus experiencias y resolvieran dudas sobre los temas tratados. Una pregunta frecuente fue: “¿Cuál es el asesor financiero más recomendado?”. Ante esto, el profesional elaboró una lista de asesores financieros o empresas de asesoría financiera que enviaría posteriormente a los participantes. Además, se compartió una planilla de Excel con distintas categorías para ayudarles a registrar y gestionar mejor su dinero.

Tabla 5

Actividades de cuarto encuentro “Gestión financiera”

ACTIVIDAD	OBJETIVO	TIEMPO ESTIMADO	RECURSOS UTILIZADOS
¿De qué manera registran sus ingresos y egresos de dinero?	Explorar las herramientas que utilizan los participantes para gestionar su dinero.	10 minutos.	Soporte de imagen.
¿Utilizan billeteras virtuales? ¿Cuáles?	Indagar sobre el uso de billeteras virtuales de los participantes. Compartir y resaltar los beneficios de cada una.	20 minutos.	Soporte de imagen.
		10 minutos.	Soporte de imagen.

¿Alguno tiene un emprendimiento? ¿De qué manera lo gestiona?	Reconocer estrategias de gestión de quienes poseer negocios propios.		
--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

Registro de Vivencias de los Participantes frente a la Desvinculación

Durante todos los encuentros, el equipo se centró en abrir espacios de escucha para que los participantes pudieran expresar libremente sus vivencias. También, la puesta en común lograría que se apoyaran mutuamente entre ellos, no solo desde la escucha y empatía sino también desde la identificación con el relato del otro. Se describen a continuación ejes temáticos frecuentes/preocupaciones frecuentes que los participantes mencionaron.

Dificultad para Buscar Trabajo

Una de las mayores preocupaciones de los participantes era cómo afrontar la búsqueda laboral. Muchos de ellos expresaron que este había sido su primer y único trabajo, y que todo lo que sabían lo habían aprendido en la empresa. Se sentían inseguros, ya que hacía mucho tiempo que no necesitaban buscar un empleo. A varios les preocupaba no saber cómo armar su propio Currículum Vitae ni dónde o cómo presentarlo.

Algunos manifestaron su interés en volver a trabajar en el sector minero, buscando opciones para enviar sus currículums a distintas empresas mineras, no solo en la provincia de San Juan, sino también en otras provincias. Otros consideraron la posibilidad de trabajar en otro sector o emprender un negocio propio.

Los participantes de la localidad de Jáchal plantearon que, a diferencia de quienes viven en la capital, no veían tantas posibilidades de encontrar vacantes laborales disponibles en su localidad. Comentaron que su centro comercial es pequeño y que muchos de los negocios ya cuentan con el

número de empleados necesarios. Además, algunos expresaron lo complejo que sería invertir en un negocio propio, ya que dudaban debido a que lo nuevo no suele ser bien recibido por los habitantes, a quienes describieron como "cerrados y tradicionales". Manifestaron sentirse con menos oportunidades de reinsertarse laboralmente en comparación con quienes residen en la capital de San Juan.

Reorganización Familiar

La mayoría de los participantes coincidió en que una de las mayores dificultades que estaban experimentando tenía que ver con sus familias. Después de haber pasado tantos años manteniendo una dinámica familiar en la que seguían un esquema de 15 días en la mina y 15 días con sus familias, la convivencia se volvió compleja al estar todos los días del mes en casa. Consideraban que, antes, los 15 días que pasaban con sus familias eran vividos como “una fiesta” por sus hijos, ya que realizaban más actividades, salían a cenar y tenían más permisos. Ahora, expresaron que debían recuperar su autoridad, pero que a veces no sabían cómo ejercerla. Ante este cambio repentino en la dinámica familiar, también manifestaron un aumento en las discusiones relacionadas con la convivencia. Además, sentían la necesidad de tener tiempo fuera de sus casas, debido a que no estaban acostumbrados a pasar tanto tiempo con sus familiares.

Un participante comentó lo difícil que le resultaba abrirse emocionalmente con su familia. No encontraba la manera de pedir ayuda y apoyo a sus seres queridos, optando por el aislamiento y la represión de sus emociones y malestar. En relación con este tema, otro participante expresó que no sabía cómo explicarles a sus hijos pequeños que ya no tenía trabajo, pues sentía que no lo iban a entender.

Preocupación por el Dinero

Varios participantes expresaron su incertidumbre respecto a qué hacer con el dinero recibido por la indemnización. Muchos coincidían en que no sabían si sería mejor emprender un negocio propio, ahorrar, invertir o explorar otras opciones financieras. Esta falta de claridad generaba ansiedad, ya que la decisión que tomaran podría impactar significativamente en su estabilidad económica futura.

Por otro lado, los participantes eran conscientes de que, al buscar un nuevo trabajo, probablemente enfrentarían una reducción salarial considerable en comparación con lo que ganaban en la empresa minera, lo que aumentaba aún más su preocupación. También destacaron que su empleo anterior les proporcionaba una obra social con numerosos beneficios, un aspecto que consideran difícil de igualar en futuros empleos. Esta situación generaba inquietud, ya que temían perder tanto el nivel de ingresos como las coberturas médicas y otros beneficios que anteriormente disfrutaban.

Comunicación de la Desvinculación

Algunos de los participantes de este Programa de Desvinculación Asistida habían ocupado puestos de supervisión en la empresa minera. Relataron el rol que debieron asumir cuando comenzaron los rumores sobre una desvinculación masiva. Mencionaron que tuvieron que apoyar a sus compañeros, especialmente a aquellos que se mostraban más preocupados y ansiosos, adoptando un papel contenedor frente a tanta incertidumbre. Esto implicó no sólo gestionar las emociones de sus subordinados, sino también enfrentar sus propias inquietudes y miedos ante la situación.

Un participante de San Juan compartió que, en un principio, él fue el encargado de comunicar a sus compañeros que serían desvinculados, sin saber cuándo sería su propio turno.

Expresó que esta tarea fue especialmente difícil, ya que llevaba muchos años trabajando con ellos y conocía de cerca a cada persona de su equipo. Este proceso fue emocionalmente desafiante, dado el vínculo personal y profesional que había construido a lo largo del tiempo, lo que hizo que la situación resultara aún más dolorosa.

Cuestionario de Satisfacción

En este estudio se realizó un cuestionario de satisfacción al finalizar el Programa de Desvinculación Asistida. En el mismo, se abordaron preguntas orientadas al grado de obtención de herramientas útiles para la reinserción laboral, según la experiencia de cada participante. El cuestionario constaba de ocho preguntas, en las que los participantes debían evaluar su nivel de satisfacción con el proceso en una escala del 1 (totalmente en desacuerdo) al 5 (totalmente de acuerdo). A este cuestionario respondieron 29 personas de un total de 39 participantes.

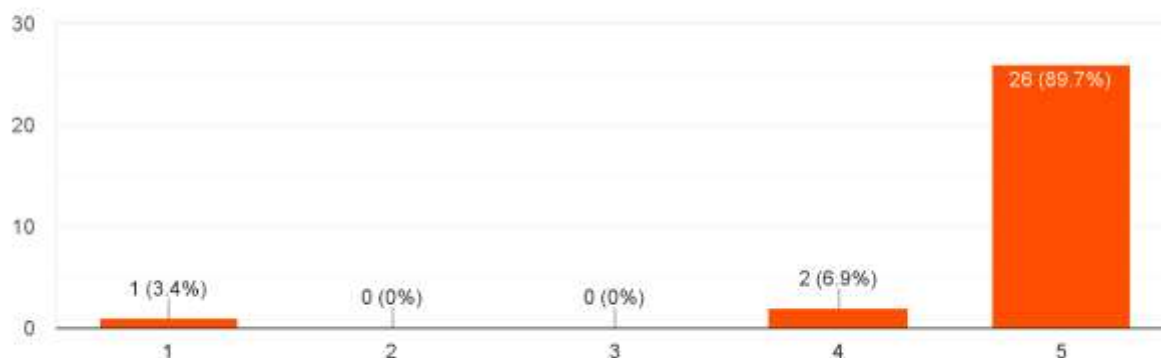
Tal como se observa en la Figura 1, la mayor parte de los participantes valoraron que el Programa de Desvinculación Asistida los ayudó a mejorar su Currículum Vitae. Así, un 89,7% manifestó estar en total acuerdo, un 6,9% valoró estar parcialmente en acuerdo y, por último, un 3,4% consideró estar totalmente en desacuerdo con que el programa ayudó a la mejora de su Currículum Vitae.

Figura 1

Impacto del programa en la mejora del Currículum Vitae según los participantes.

Considero que el programa me ayudó a mejorar mi Curriculum Vitae

29 respuestas



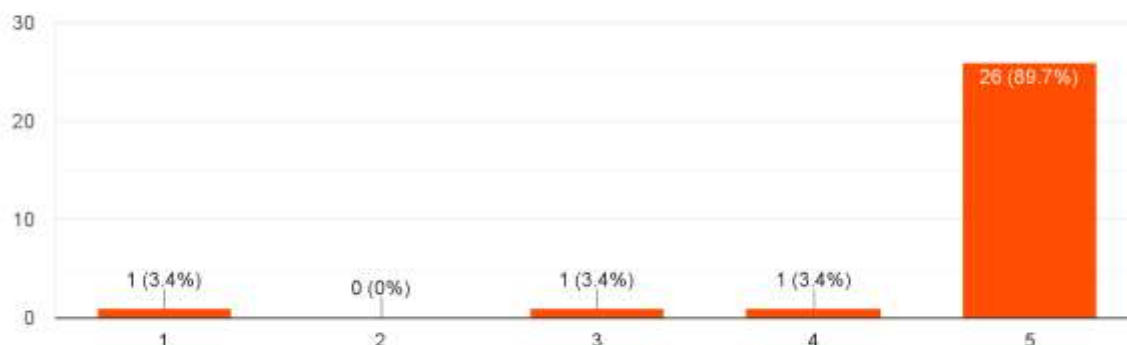
Fuente: Elaboración propia

Respecto a la adquisición de herramientas nuevas y métodos para buscar empleo, un 89,7%, consideró que se encontraba totalmente de acuerdo, un 3,4% de las personas expresó estar parcialmente de acuerdo, un 3,4% se mantuvo en una posición neutral; y, por último, un 3,4% indicó estar totalmente en desacuerdo, tal como se puede observar en la Figura 2.

Figura 2

Percepción de aprendizaje de nuevas herramientas y métodos de búsqueda de empleo tras el programa.

Considero que a partir del programa aprendí nuevas herramientas y métodos para buscar empleo
29 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

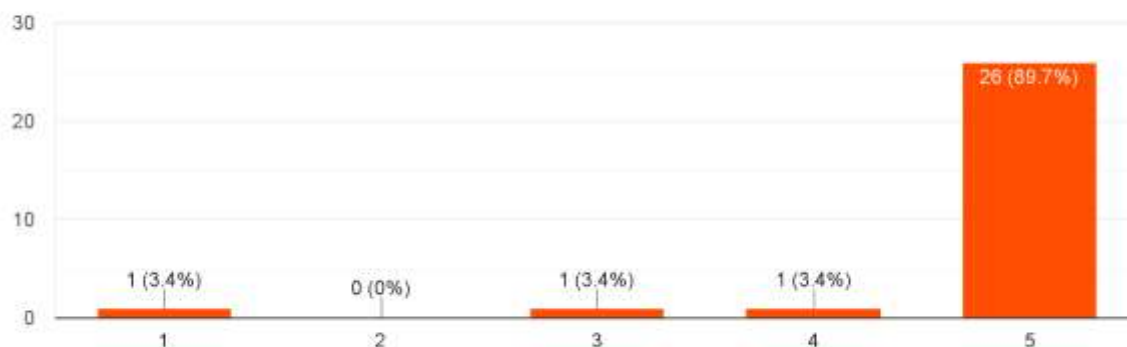
En la Figura 3 se puede observar el nivel de satisfacción de los participantes respecto a su preparación para las entrevistas laborales. El 89,7% de los participantes demostró estar en total acuerdo con la pregunta; el 3,4% manifestó estar parcialmente de acuerdo; un 3,4% de las personas optó por posicionarse en un lugar neutral; y, por último, el 3,4% consideró estar en total desacuerdo con la pregunta.

Figura 3

Opinión de los participantes sobre la preparación en entrevistas laborales ofrecida por el programa.

Considero que el programa me ayudó a prepararme mejor para las Entrevistas Laborales

29 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

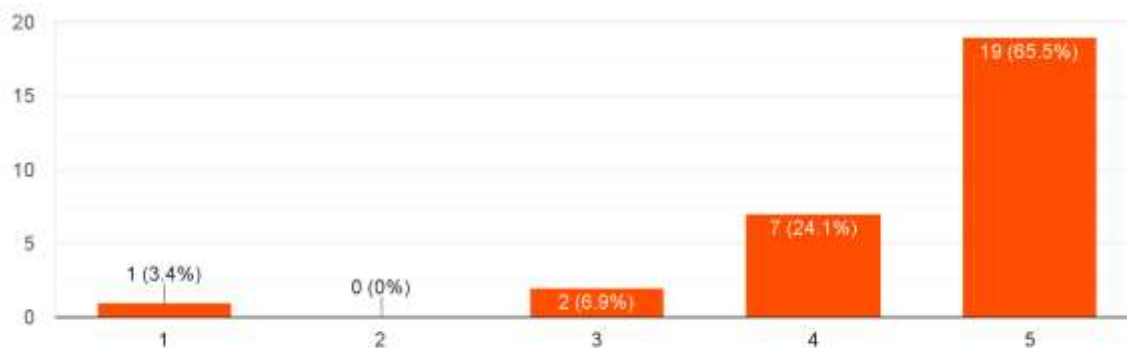
En cuanto al manejo de la ansiedad que se genera con la búsqueda laboral, la Figura 4 muestra que gran parte de los encuestados está de acuerdo con esta afirmación. Así, el 65,5% consideró estar en total acuerdo; un 24,1% de los participantes expresó estar parcialmente de acuerdo; el 6,9% indicó estar una posición neutral respecto a esta pregunta; y, por último, el 3,4% manifestó estar en total desacuerdo con que el programa ayudó a mejorar el manejo de la ansiedad durante la búsqueda laboral.

Figura 4

Impacto del programa en el manejo de la ansiedad durante el proceso de búsqueda laboral.

Considero que participar del programa, me ayudó a manejar mejor la ansiedad que se genera con la búsqueda laboral

29 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

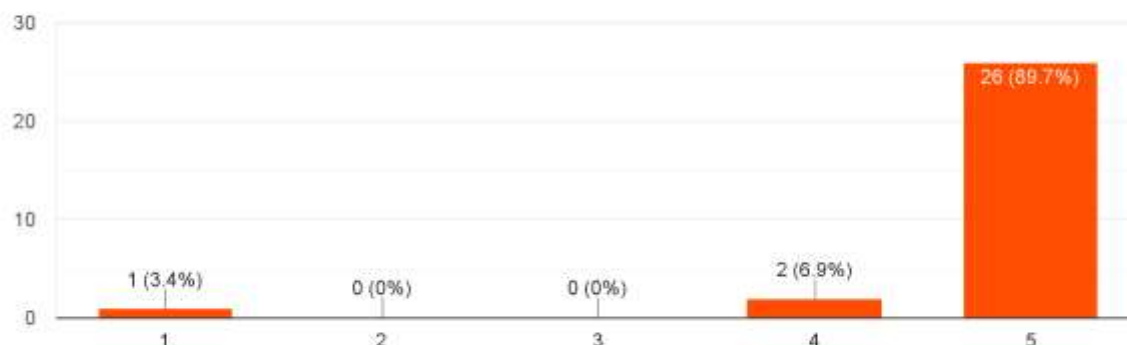
Respecto al sentimiento de estar mejor preparado para enfrentar una búsqueda de trabajo, el 89,7% indicó estar totalmente de acuerdo; el 6,9% consideró estar parcialmente de acuerdo; y, por último, un 3,4% expresó estar totalmente en desacuerdo, tal como se expone en la Figura 5.

Figura 5

Percepción de preparación para enfrentar un proceso de búsqueda laboral tras finalizar el programa.

Luego del programa, me siento mejor preparado para la búsqueda de trabajo

29 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

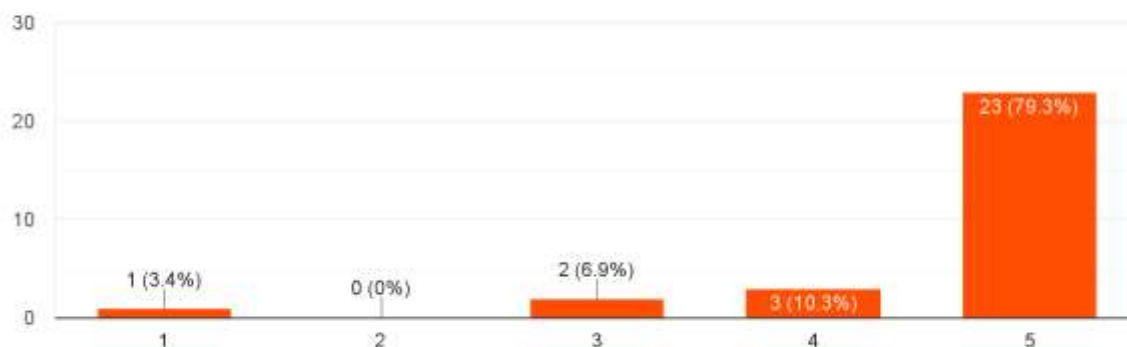
Al abordar en qué medida se cubrieron las expectativas de los participantes ante el Programa de Desvinculación Asistida, la Figura 6 pone de manifiesto que gran parte de las personas considera que el programa logró satisfacer sus expectativas previas. De todos los encuestados, el 79,3% optó por estar en total acuerdo; un 10,3% manifestó estar en acuerdo parcial con la pregunta; el 6,9% se mantuvo en una posición neutral; y, por último, el 3,4% consideró estar en total desacuerdo con la pregunta.

Figura 6

Reflexión sobre los resultados del programa en comparación con las expectativas previas.

Siento que se cubrieron las expectativas que tenía antes de comenzar el programa

29 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

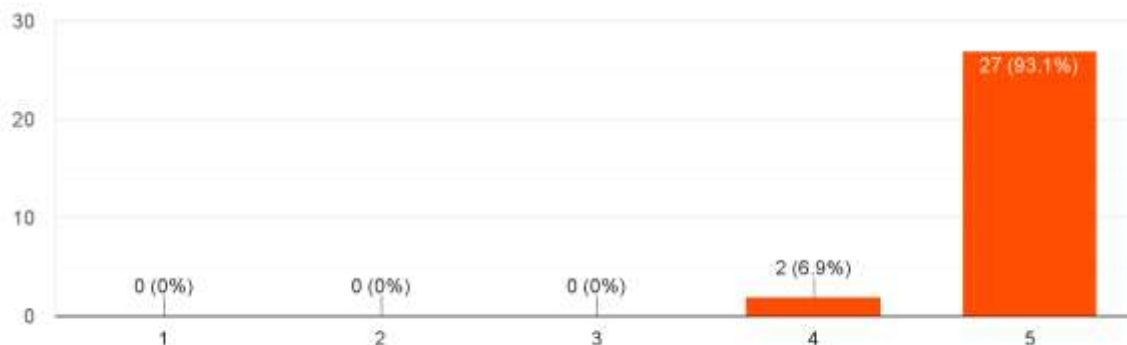
La Figura 7 muestra el grado de satisfacción general con el Programa de Desvinculación Asistida, sus contenidos y el aporte de las profesionales. De las 29 personas que respondieron, un 93,1% consideró estar totalmente de acuerdo, y, por último, un 6,9% manifestó estar parcialmente de acuerdo.

Figura 7

Nivel de satisfacción con el Programa de Desvinculación Asistida.

Por último, califique su grado de satisfacción con el Programa de Desvinculación Asistida realizado por Alentar, considerando el aporte de las psicólog...nidos y todo lo compartido durante los encuentros.

29 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

La última pregunta de este cuestionario fue: ¿Hay algo que les gustaría agregar? Ante esta pregunta los participantes podían escribir libremente lo que desearan, entre algunas de las respuestas encontramos:

- “Muchas gracias.”
- “Es bueno que estén realizando estos cursos para ayudar a tantas personas, excelente.”
- “Continúen enviando ofertas laborales.”
- “Todo fue espectacular, agradecido.”
- “Seguir trabajando en equipo, brindando apoyo a las personas desvinculadas, ya que la situación está difícil en lo laboral.”
- “Muchas gracias por la orientación.”
- “Agregar módulo de finanzas.”

- “Excelente ayuda, muchas gracias.”
- “Quiero felicitar a todo el equipo, son unas excelentes profesionales y grandes seres humanos, sobre todo. Para mí fue de gran ayuda este programa. Gracias por todo.”
- “Gracias.”
- “Excelente el trato, la buena onda y la comunicación muy clara. Muchas gracias.”

DISCUSIÓN

El presente trabajo tuvo como objetivo desarrollar un Programa de Outplacement para personas desvinculadas de una empresa minera de la provincia de San Juan. La relevancia de este estudio radica en la importancia de que las empresas ofrezcan acompañamiento a los empleados desvinculados, brindando apoyo psicológico y herramientas para facilitar una reinserción laboral en el menor tiempo posible.

La empresa desvinculó a 300 empleados, de los cuales, participó en el programa un total de 36 personas, 16 de ellas pertenecen al Gran San Juan y 23 a la localidad de Jáchal. Este bajo porcentaje de participación pone de manifiesto las posibles respuestas que pueden tener las personas frente a una desvinculación. Siguiendo a Campos et al. (2004), las personas desarrollan distintas estrategias de enfrentamiento ante situaciones estresantes, identificando así 13 de ellas. En este caso, por un lado, se puede inferir que un porcentaje de los desvinculados optó por estrategias de resolución de problemas, búsqueda de apoyo social y reevaluación o reestructuración cognitiva, dado que aceptaron la oportunidad brindada por la empresa. En cambio, quienes prefirieron rechazar la propuesta, parecen recurrir a estrategias como la evitación y la oposición o confrontación.

Tal como concluye Rebai (2006), los programas de Outplacement tienen la capacidad para ayudar tanto en la recomposición de la autoestima de quien fue desvinculado, como en la disminución del periodo de tiempo que se encuentre sin trabajo. Es por eso que en la aplicación de este programa de Outplacement se buscó crear un espacio de contención para los empleados desvinculados y proporcionarles conocimientos y herramientas para iniciar una nueva búsqueda laboral.

Los contenidos del programa se diseñaron teniendo en cuenta las características de los participantes, donde se tuvo en cuenta su edad, antigüedad en la empresa, puesto de trabajo y disponibilidad horaria. Cada encuentro se organizó para que los participantes adquirieran herramientas útiles para iniciar una nueva búsqueda laboral. Los ejes con los que se trabajó fue el autoconocimiento, herramientas para buscar empleo, entrevista laboral y evaluación psicológica y, por último, gestión financiera.

El haber implementado el Programa de Outplacement a estas personas, resultó en la creación de un espacio enriquecedor, no solo desde una perspectiva laboral, sino también desde lo humano. Durante los encuentros, los participantes compartieron vivencias, emociones y sentimientos que atravesaron desde el momento de la desvinculación, permitiendo a los demás empatizar y brindarse apoyo mutuo. Entre sus relatos se identificaron preocupaciones comunes, como las dificultades para encontrar trabajo, la necesidad de organizar nuevamente la dinámica familiar, la administración del dinero obtenido por la indemnización y las complicaciones que algunos tuvieron que atravesar al momento de comunicar la desvinculación a sus compañeros.

Al finalizar el programa, se realizó una encuesta de satisfacción del mismo. La mayoría de los participantes indicó que, gracias al programa de Outplacement, pueden mejorar su currículum y adquirieron nuevas herramientas y métodos para buscar empleo. Un alto porcentaje de los encuestados opinó que se siente mejor preparado para entrevistas laborales. En cuanto al manejo de la ansiedad ante una búsqueda de empleo, la mayor parte de los participantes consideró que podrán gestionarla mejor al tener más información. Asimismo, gran parte de ellos expresó que, a partir de los contenidos vistos en el programa, se sienten mejor preparados para enfrentar el proceso de búsqueda laboral. Respecto a las expectativas que tenían sobre el programa de Outplacement, la mayoría estimó que fueron cubiertas. Finalmente, el total de los encuestados,

manifestó un alto nivel de satisfacción con el programa, los contenidos impartidos y el equipo a cargo.

Los resultados sugieren que el Programa de Outplacement cumplió su objetivo de brindar acompañamiento, apoyo y herramientas relacionadas con la búsqueda laboral a quienes participaron. Sin embargo, es posible generar algunas mejoras en el programa a fin de optimizar el rendimiento y organización del mismo. El inicio del programa y de los encuentros, se gestionó de manera apresurada, lo que impidió una planificación más cuidadosa. De haberse planificado con más tiempo, el programa podría haberse distribuido en más encuentros y llevar a cabo los mismo de manera más organizada. Esto podría haber facilitado una mayor cercanía de la lograda con los participantes y un asesoramiento más personalizado a cada uno de ellos.

APÉNDICE

Anexo I

MI ESPEJO INTERIOR

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 contratiempos 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 _____

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 no pasara nada _____
- 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 aun 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

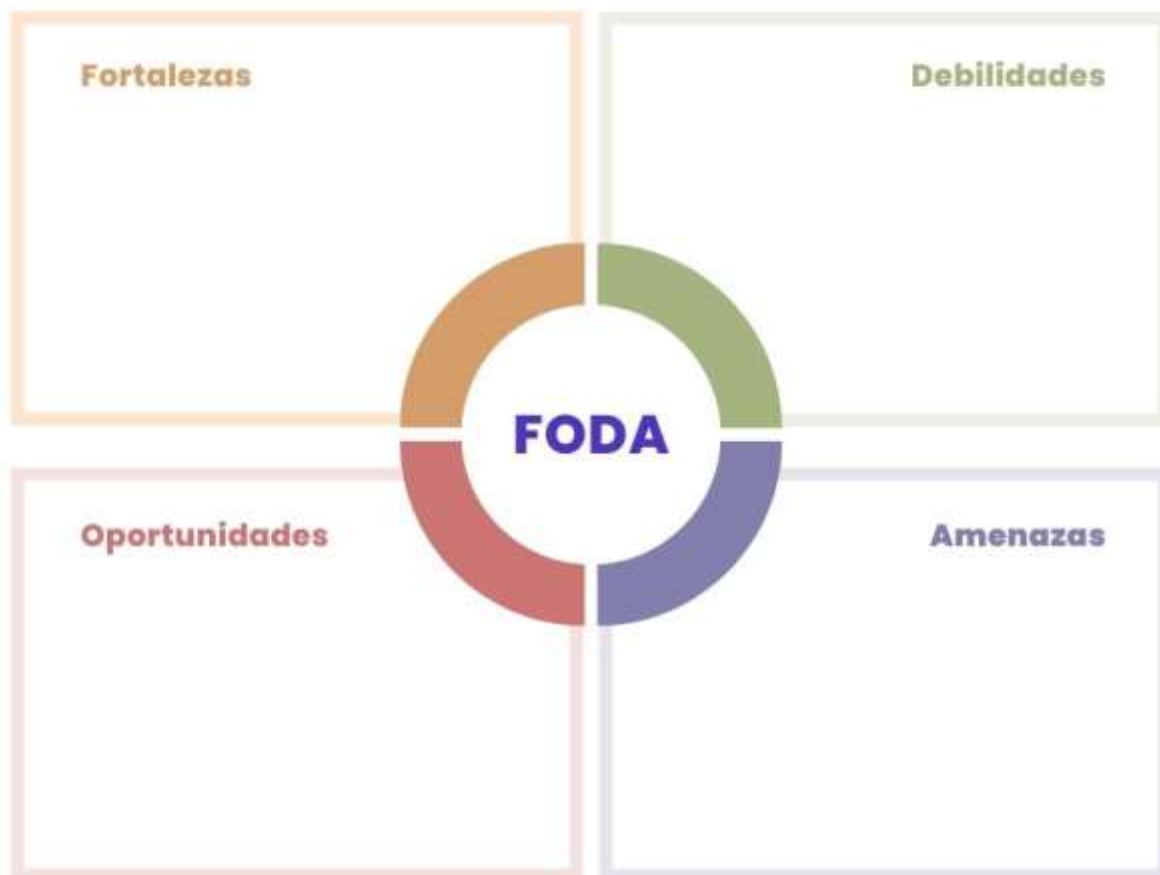
- 1.- Siempre consigo expresar mis opiniones _____
- 2.- Sigo las directrices que me marcan _____
- 3.- Llevo mis ideas hasta sus últimas consecuencias _____
- 4.- Me dejo llevar en la toma de decisiones _____
- 5.- Procuro que los demás sigan mis ideas _____
- 6.- Las iniciativas las toman siempre otros _____

- 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 _____

Anexo II



Anexo III

FOTO

NOMBRE Y APELLIDO

EMAIL • TELEFONO

Solo los datos imprescindibles

TITULO PROFESIONAL

Puesto de trabajo al que quieres aplicar

PERFIL

Resumen del perfil

Contesta de manera concisa a la pregunta: ¿Porque deberiamos contratarte? Resume tus principales fortalezas

IDIOMAS

Comprension lectora:

Comprension auditiva: Indica el nivel:

Expresion hablada: A1, B2 ...

Expresion escrita:

COMPETENCIAS DIGITALES

Programa: Piensa en aplicaciones y herramientas digitales que usas

Programa:

Programa: Indica el nivel (básico, intermedio)

HABILIDADES

Habilidad	-	-	-	-
Habilidad	-	-	-	-
Habilidad	-	-	-	-

EXPERIENCIA (*) ver abajo

Mes/año inicio - Mes/año fin **PUESTO**, Empresa, ciudad

Funciones, tareas, responsabilidades

Logros, motivaciones y competencias desarrolladas

Mes/año inicio - Mes/año fin **PUESTO**, Empresa, ciudad

Funciones, tareas, responsabilidades

Logros, motivaciones y competencias desarrolladas

FORMACION Pon el nivel de estudios mas alto

Año(fin) **TITULO**, Institución, ciudad

Año(fin) **TITULO**, Institución, ciudad

Año(fin) **Titulo del curso**, Institución, ciudad

Año(fin) **Titulo del curso**, Institución, ciudad

Año(fin) **Titulo del curso**, Institución, ciudad

Incluye en n° de horas y solo los mas relevantes para el puesto

OTROS DATOS

Incluye aquella informacion que consideres relevante para el puesto. Carnets, disponibilidad, movilidad

HARD SKILLS

HABILIDADES TECNICAS

ORDEN CRONOLÓGICO INVERSO

(*) Empieza con aquello que tengas en tu CV que ESTE RELACIONADO CON EL PUESTO DE TRABAJO

Recuerda incluir y destacar PALABRAS CLAVE

(*) Empieza con aquello que tengas en tu CV que ESTE RELACIONADO CON EL PUESTO DE TRABAJO
 Recuerda incluir y destacar PALABRAS CLAVE

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arturo, A. A. (2019). *Reclutamiento y selección de personal*. Editorial Elearning, SL.
- Blanch, J. M. (2006). El trabajo como valor en las sociedades humanas.
- Bonilla-Castro, E. & Rodríguez, P. (2005). Más allá del dilema de los métodos: la investigación en ciencias sociales. Editorial Norma.
- Campos, M., Iraurgi, J., Páez, D., & Velasco, C. (2004). *Afrontamiento y regulación emocional de hechos estresantes. Un meta-análisis de 13 estudios*. Boletín de Psicología, (82), 25-44.
- Cancinos Kestler, A. M. (2015). *Selección de personal y desempeño laboral: Estudio a realizarse en Ingenio Azucarero de la Costa Sur* (Tesis de Licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango.
- Castaño, E. F., & del Barco, B. L. (2010). Estrategias de afrontamiento del estrés y estilos de conducta interpersonal. *International Journal of psychology and psychological therapy*, 10(2), 245-257.
- Castillo, M. Á. S. (1995). Outplacement: Una aproximación a su realidad teórica. *Cuadernos de relaciones laborales*, 6, 194.
- Clemenceau, L. (2019). Mercado de trabajo minero en la Argentina en el siglo XXI. *Estudios del trabajo*, (58), 0-0.
- Clemenceau, L. (2019). Mineros en la cordillera de San Juan. Una etnografía sobre las experiencias de trabajadores y las políticas empresariales en un proyecto minero metalífero a gran escala ya grandes altitudes.
- Cristancho Giraldo, L. A. (2022). El concepto de trabajo: perspectiva histórica. *Secuencia*, (112).

- De la Corte, J. (2012). La reforma laboral: el outplacement como medida de flexibilización del mercado de trabajo. *Universidad de Sevilla*.
- Demczuk, C. V. (2023). Desvinculación asistida: un enfoque efectivo para la reestructuración laboral en Argentina durante el periodo 2016-2023.
- Díaz Pérez, M., Armas Peña, D., Rodríguez Font, R. J., & Carrillo-Calvet, H. A. (2016). Sistemas curriculares para la gestión de información y conocimiento institucional. *Revista General de Información y Documentación*, 26(1), 11-24.
- Fierro, A. (1997). Estrés, afrontamiento y adaptación. *Estrés y salud*, 11, 37.
- Guamán, M., Pozo, J., & Sulca, G. (2020). De la desvinculación a la reinserción laboral: Una revisión sistemática de la literatura. *Revista FACES*, 2(1), 79-104.
- INDEC. (2023). Mercado de trabajo: principales indicadores (Informe Técnico No. 4-31-58). Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2018). *Censo Nacional a la Actividad Minera 2017 (CENAM-17): Resultados estadísticos 2016*. Ministerio de Producción, Ministerio de Hacienda. ISBN 978-950-896-518-9.
- López-Mena, L. (1997). La desvinculación asistida, (outplacement) y la continuidad en el empleo. *Revista de Psicología*, 6, ág-49.
- Lozada, J., & Montoya Ordóñez, M. I. (2014). Importancia del programa de outplacement: Proceso de desvinculación asistida en su aplicación en una empresa de telecomunicaciones del Ecuador (Doctoral dissertation, ESPOL. FCSH.).
- ManpowerGroup Argentina. (2023). *Brochure EOS Q2 2023*. <https://www.manpowergroup.com.ar/wps/wcm/connect/manpowergroup/9bcd4e77-be14-4a11-85eb->

[7ff3841501ff/Brochure EOS Q2 2023.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=ROOTWORKSPACE.Z18_2802IK01OORA70QUFIPQ192H31-9bcd4e77-be14-4a11-85eb-7ff3841501ff-ors-e2u.](https://www.clarin.com/economia/argentina-peor-expectativa-empleo-mundo-2024_0_nWSI3FsIJR.html?gad_source=1&gclid=CjwKCAjwmYCzBhA6EiwAxFwfgFIamEqL8sUDWUvTZkVGt9iLvZ-V0Y3LzQj2W6Qk8tGEnczs_TgQrRoCoFsQAvD_BwE)

- Martínez Hoyo, M. (2022). Outplacement, una desvinculación más humana.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Mayordomo Rodríguez, T. (2013). *Afrontamiento, resiliencia y bienestar a lo largo del ciclo vital* [Tesis doctoral, Universitat de València]. Facultad de Psicología
- Mena Quichel, F. J. (2014). *Desvinculación Laboral Asistida, Beneficios y Consecuencias: Caso Práctico Corporación Nacional Forestal (CONAF)*.
- Merayo, M. D. M. (2015). Cómo abordar el desempleo en la familia.
- Morales Morales, D. P. (2018). *Reacciones emocionales más comunes presentadas por un grupo de gerentes que han atravesado por un proceso de despido durante los últimos dos años* (Tesis de licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Guatemala
- Moscheni, M., & Gili Diez, V. (2021). Ni las personas son una máquina, ni la salud una mercancía. Riesgos psicosociales en el trabajo minero metalífero. *Revista de Ciencias Sociales*, 34(49), 213-235
- Natalia Muscatelli. (2023). La Argentina, con la peor expectativa de empleo del mundo para 2024. *Clarín*. https://www.clarin.com/economia/argentina-peor-expectativa-empleo-mundo-2024_0_nWSI3FsIJR.html?gad_source=1&gclid=CjwKCAjwmYCzBhA6EiwAxFwfgFIamEqL8sUDWUvTZkVGt9iLvZ-V0Y3LzQj2W6Qk8tGEnczs_TgQrRoCoFsQAvD_BwE

- Nieto, E. (2018). Tipos de investigación. Universidad Santo Domingo de Guzmán, 2, 1-2.
- Pirani, N. (2016). *Programa de desvinculación asistida* (Doctoral dissertation).
- Presidencia de la Nación Argentina. (2022). *Preguntas frecuentes sobre minería*. Secretaría de Minería.
- Rebai, F. (2006). Programas de desvinculación asistida por la empresa. *Invenio*, 9(17), 119-132.
- Rosillo Pérez, V. (2023). *Autoconocimiento y desarrollo profesional como mejora de tu empleabilidad. No hay crecimiento laboral sin desarrollo profesional*. [Trabajo de Fin de Máster, Máster en Gestión de Recursos Humanos, Trabajo y Organizaciones]. Universidad de Alicante.
- Sobrido-Prieto, M., & Talavera-Valverde, M. Á. (2018). Nuevos modelos de currículum vitae en la era digital. *Index de enfermería*, 27(3), 156-160.
- Unión Industrial Argentina. (2022). *II Encuesta UIA 2022*. [https://uier.org.ar/wp-content/uploads/2022/06/II Encuesta UIA 2022.pdf](https://uier.org.ar/wp-content/uploads/2022/06/II_Encuesta_UIA_2022.pdf).
- Vázquez, C., Crespo, M., & Ring, P. (2000). *Estrategias de afrontamiento*.
- Vera, D. F., & Altez, A. F. (1998). Personalidad y desempleo. *Revista de investigación en psicología*, 1(1), 31-58.