

**Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y en Recursos  
Humanos**

**OUTPLACEMENT, UNA  
DESVINCULACIÓN MÁS HUMANA**



**Curso académico 2021-2022**

**Tutora:**

María Isabel Beas Collado

**Autor:**

Miguel Martínez Hoyo

**DNI:**

23848480X

## Resumen

El objetivo del proyecto es el desarrollo de un programa de Outplacement colectivo para la entidad bancaria CaixaBank, en la provincia de Castellón. La entidad ha decidido implantar, mediante un servicio externo, un programa de Outplacement. La organización responsable de la creación e implantación del programa es Kairós. Empresa dedicada a los Recursos Humanos. Se van a desvincular a 161 personas de manera involuntaria por la fusión y digitalización de la entidad. A las 161 personas desvinculadas, se les ofrecerá el programa de desvinculación asistida. Este programa consta de ocho fases, desarrolladas en cuatro meses. En los tres primeros meses (Junio, Julio y Agosto), se realizará la intervención. Esta consta de evaluación pre y postest, fase de autoconocimiento, orientación y capacitación. Tras finalizar la intervención se realizará un informe provisional y, tras el seguimiento, se entregará el informe final a la entidad bancaria con los datos obtenidos durante la intervención, y, el posterior seguimiento.

**Palabras clave:** Outplacement, desvinculación involuntaria, efectos despido, proyecto modelo, banca

## Summary

The objective of the project is the development of a collective Outplacement programme for the bank CaixaBank, in the province of Castellón. The entity has decided to implement, through an external service, an Outplacement programme. The organization responsible for the creation and implementation of the programme is Kairós. A company dedicated to Human Resources. 161 people are going to be involuntarily dismissed due to the merger and digitalisation of the entity. The 161 people who will be let go will be offered the assisted redundancy programme. This programme consists of eight phases, spread over four months. In the first three months (June, July and August), the intervention will take place. This consists of pre- and post-test assessment, self-knowledge phase, orientation and training. At the end of the intervention, an interim report will be drawn up and, after the follow-up, the final report will be delivered to the bank with the data obtained during the intervention and the subsequent follow-up.

**Keywords:** Outplacement, involuntary redundancy, redundancy effects, model project, bank

# Índice

<b>1.Introducción</b>	<b>3</b>
<b>2.Descripción de la empresa</b>	<b>7</b>
<b>3.Objetivos a desarrollar</b>	<b>8</b>
Objetivo general:	8
Objetivos específicos:	8
<b>4.Metodología</b>	<b>9</b>
Participantes	9
Instrumentos de medida	9
Programa	10
Desarrollo de las fases	11
Fase 0: Contacto con la agencia de recolocación Kairós	11
Fase I: Fase de comunicación de desvinculación y ofrecimiento de servicio	12
Fase II: Presentación formal del programa	12
Fase III: Pretest	13
Fase IV: Comienza la intervención: Autoconocimiento	14
Fase V: Orientación y capacitación	16
Fase VI: Evaluación postest y despedida	17
Fase VII: Análisis de resultados	17
Fase VIII: Seguimiento:	18
Temporalización	18
Número de sesiones y duración:	18
Calendarización de sesiones presenciales:	19
<b>5.Presupuesto y recursos</b>	<b>19</b>
Recursos:	19
Presupuesto (estimado):	20
<b>6.Resultados esperados</b>	<b>20</b>
<b>7.Conclusiones finales</b>	<b>21</b>
<b>8.Competencias adquiridas</b>	<b>22</b>
<b>9.Bibliografía</b>	<b>24</b>
<b>10.Anexos</b>	<b>28</b>
Anexo I: Encuestas satisfacción y percepción de utilidad	29
Anexo II: Ejemplo ítems	30
Anexo III: Cronograma	31

# 1.Introducción

El trabajo es un aspecto importante y casi fundamental en la vida de una persona. Se le dedica un gran porcentaje de tiempo en nuestras vidas. Según Peiró (1989) el trabajo se define como:

*Aquel conjunto de actividades humanas, retribuidas o no, de carácter productivo y creativo, que mediante el uso de técnicas, instrumentos, materias o informaciones disponibles, permite obtener, producir o prestar ciertos bienes, productos o servicios. En dicha actividad la persona aporta energías, habilidades, conocimientos, y otros diversos recursos, y obtiene algún tipo de compensación material, psicológica y/o social. (p.163)*

Muchas veces se entiende el trabajo como una mera transacción, pero tal y como se observa en la definición anterior, es mucho más. De acuerdo con López (2007) “ *es un factor de identidad personal, social, de integración y estructuración del ser humano*”, además de “*entregar estatus*” (p.169).

Por lo tanto, el trabajo (Harding y Rouse, 2007) “*sitúa al individuo en una red de relaciones con un lugar y función definido dentro de una estructura social. De todo esto, se deriva un sentimiento de seguridad, reconocimiento, dominio y comprensión*”.

Hasta ahora, se ha descrito la definición de trabajo y la importancia de este para nuestras vidas. Por consiguiente, ¿qué efectos puede tener la desvinculación involuntaria o despido?

Según (Brady, 1993, se citó en López, 2007) el despido “ *es un evento que señala la interrupción laboral transitoria o permanente del individuo. Generalmente puede tener cuatro fundamentos: desempeño insatisfactorio, conducta deficiente, falta de calificaciones para el empleo, cambio de requisitos o eliminación del empleo*”.

Otra definición, más actual, es la dada por Calle y Ortiz (2018) que define la desvinculación de la organización como “*un proceso sustractivo en el que se termina la relación laboral por motivo disciplinar, económico o estratégico; y 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”.*

Cuando a una persona se le notifica el despido, las primeras reacciones suele ser la negación e incredulidad. Asimismo la ansiedad aumenta, tanto de las personas que van a ser despidas como de las personas que se quedan en la empresa. Surgen otros sentimientos como lo son el escepticismo, el miedo y la confusión (Poe, 2000, se citó en López, 2007). La desvinculación involuntaria puede llegar a afectar a constructos tan importantes como lo es la autoestima, la identidad, la percepción de sí mismo, la frustración, la apatía y la vergüenza. También afecta a las relaciones, tanto las que se daban en el contexto laboral como las que se dan en el ámbito familiar (López, 2007).

Observando los datos recogidos por el Instituto Nacional de Estadística (INE, 2022), con respecto a la desvinculación involuntaria durante todo el año 2021 y el primer trimestre del año 2022 existen varios aspectos a resaltar. El primero, es la influencia de COVID-19 en los datos de desvinculación, durante los primeros trimestres de 2021 aumentó el número de personas despedidas. El segundo dato a resaltar, es la diferencia que hay entre mujeres y hombres despedidos, hay muchas más mujeres desvinculadas involuntariamente. El tercer aspecto a resaltar, es la edad, a cuanta más edad más desvinculación. Por lo tanto, las personas más vulnerables y susceptibles de despido son las mujeres mayores de 35 años. Existen diferencias en el número de personas desvinculadas durante la pandemia y el primer trimestre de 2022, hay menos despidos, aunque siguen siendo mayoritariamente mujeres.

Un estudio realizado entre 2008 y 2015 por Adecco (Right Management, 2011 se citó en Estepa, 2017) periodo de tiempo donde se despidió a un gran número de personas, recoge los principales efectos negativos del recorte de personal:

Por parte de la persona despedida, se encuentra con *“problemas económicos, relación tensa con la familia, deterioro de la salud y baja autoestima”*. Por parte de los trabajadores que se quedan, *“relaciones interpersonales inadecuadas, miedo, angustia, inseguridad laboral, baja productividad, pérdida de motivación”* y *“disminución o pérdida de engagement con la empresa”*. Los efectos negativos del recorte de personal en la empresa, son: *“imagen y reputación negativas, disminución en la productividad, costos financieros,*

*problemas al atraer talento nuevo, pérdida de talento clave y mal clima laboral*” (Right Management, 2011 se citó en Estepa, 2017).

Para minimizar el impacto negativo mencionado anteriormente, es necesario un protocolo. El protocolo o práctica propuesta es lo que se conoce como *Outplacement*.

Existen diversas definiciones de *Outplacement*, o como se traduce al español, “Desvinculación Asistida o Programada”. La definición más aceptada es la propuesta por (Rodríguez-Kábana, 1987, se citó en Echeverría, 2002) y dice:

*El Outplacement o Desvinculación Programada, es un proceso de asesoría, apoyo, orientación y capacitación dirigido a la persona por egresar o ser transferida para la búsqueda de un nuevo empleo o actividad de calidad, nivel y condiciones similares a las de su anterior ocupación, en el menor tiempo posible (p. 7).*

No se conoce muy bien el origen del término, se cree que proviene de psicólogos industriales estadounidenses de los años cuarenta. Justo, cuando estos profesionales se empezaron a preocupar por los traumas y el estrés producidos por la pérdida del empleo. Este procedimiento estaba reservado para ejecutivos principalmente y, mediante la intervención de los recursos humanos, se ha ido extendiendo a todos los niveles jerárquicos (Echeverría, 2002).

Es un procedimiento que contribuye a disminuir las posibles consecuencias del despido, no solo de manera individual, sino también de manera colectiva. Estas posibles consecuencias son; el coste del despido, eventuales reemplazos, afectación de la moral laboral por el miedo al despido y la disminución de la productividad (López-Mena, 1999, se citó por Echeverría, 2002).

El *Outplacement* se puede llevar a cabo tanto de manera interna en la organización, como de manera externa, mediante agencias de recolocación, externalizando el servicio. Sweet (1989) comenta que los dos tienen beneficios, y estos son:

Programa interno de outplacement; “ *Menos recursos financieros, mayores oportunidades para hacer el seguimiento, mejor conocimiento del entorno, organización y situación específica de cada participante, empresa más sensibilizada tiene un mayor*

*involucramiento para la recolocación y, es más evidente la preocupación de la empresa por sus empleados”.*

Beneficios del *outsourcing* de la desvinculación asistida; *“Servicio de mayor calidad, mayor tiempo para asesorar a los individuos, asesorías más efectivas al estar enfocados a una sola actividad, los consultores cuentan con un campo más amplio de recursos y experiencia en el tema, al ser una tercera parte y estar ajeno a la situación, el trabajo emocional es más efectivo”.*

Centrándonos más en España, desde el 2010, en el BOE está regulado y definido lo que son las agencias de recolocación. El Boe el Real Decreto 1796/2021 (2010) las define como:

*“se entenderá por agencias de colocación aquellas entidades públicas o privadas, con o sin ánimo de lucro, que, en coordinación y, en su caso, colaboración con el servicio público de empleo correspondiente, realicen actividades de intermediación laboral que tengan como finalidad proporcionar a las personas trabajadoras un empleo adecuado a sus características y facilitar a los empleadores las personas trabajadoras más apropiadas a sus requerimientos y necesidades. A este fin las agencias de colocación valorarán los perfiles, aptitudes, conocimientos y cualificación profesionales de las personas trabajadoras que requieran sus servicios para la búsqueda de empleo y los requerimientos y características de los puestos de trabajo ofertados. Estas agencias de colocación podrán desarrollar también actuaciones relacionadas con la búsqueda de empleo, tales como orientación e información profesional, y con la selección de personal”.*

Según Estepa (2017) existe *outplacement* individual y colectivo. El individual se suele emplear principalmente para mandos intermedios y directivos, mientras que el colectivo está más centrado en niveles más operativos. Se suele dar cuando la empresa pasa por etapas de despidos masivos. Todo ello, para facilitar la rápida recolocación al mundo laboral.

Revisando diseños *Outplacement* (Aquilanti y Leroux, 1999; de Ramos y Hernández, 1999; Estévez ,2018) además de agencias de recolocación como *Globalcfff* y *Brandty*, cuando tratan el *outplacement* siempre tratan tres esferas, de manera diferente, pero las tratan. Estas son; la primera esfera es el acompañamiento y contención emocional, la segunda tiene que

ver con el análisis de uno mismo, es decir, es una fase de autoconocimiento tanto a nivel profesional como personal o de competencias. Por último, en los diseños de outplacement encontramos la esfera de orientación/capacitación. También se suele incluir el seguimiento.

Al tipo de sector que se va a dirigir el proyecto piloto de *Outplacement* es el sector bancario. Este sector, en España, se encuentra en medio de una profunda transformación que está llevando a los bancos más importantes de España a cerrar sucursales. Las principales causas son la fusión de bancos, presión competitiva y el desarrollo tecnológico de este sector. Lo que ha llevado a que los bancos anuncien despidos por miles (De Barrón, 2021, Hidalgo, 2021, Rodríguez, 2021). Esta información es recogida por varios medios de comunicación como El País, El Independiente y Economía digital entre otros.

La entidad bancaria que quiere realizar un proyecto piloto de *Outplacement* es CaixaBank. Esta empresa se enfrenta a un *downsizing* o reducción de personal. Las razones se tratan en el apartado siguiente, “Descripción de la empresa”. CaixaBank contrata y confía en Kairós para realizar el proyecto piloto en la provincia de Castellón.

En los apartados siguientes, se desarrollará la propuesta piloto de *Outplacement* colectivo. Se plantea como la hipotéticamente preocupación en el departamento de RRHH de CaixaBank por los empleados a los que hay que desvincular de la organización. Son 161 personas las que van a ser desvinculadas, en la provincia de Castellón. El departamento de RRHH de la entidad, conociendo el éxito de algunas agencias de recolocación, decide hacer la propuesta a la dirección. CaixaBank aprueba la realización del proyecto piloto de *Outplacement* colectivo, a modo experimental. Si tiene éxito, será aplicado y se generalizará a más provincias españolas. La empresa seleccionada es Kairós, empresa líder en la gestión de recursos humanos.

## 2.Descripción de la empresa

La empresa cliente es CaixaBank, el resultado de la fusión de “La Caixa” y “Bankia”. Es una organización que trabaja en el sector bancario. 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 son; las personas primero, la agilidad su actitud y la colaboración su fuerza.

Caixabank está sufriendo drásticas transformaciones. A causa de la fusión y la digitalización del sector van a realizar una reestructuración de personal o “*downsizing*”, es decir, hacer un ERE. Tras la negociación con sindicatos como CC OO, FINE (SECB y ASIP) y UGT entre otros, se acuerda un ERE de 6.452 puestos de trabajo (Sierra, 2021).

Medios digitales (Bellos, 2021; Días, 2021) recogen el reparto de reestructuración de personal procedente de fuentes sindicales como UGT. La Comunidad Valenciana es la que se encuentra en tercer puesto entre los más afectados, con la cantidad de 790 personas. El proyecto piloto de *Outplacement* colectivo se realizará con las personas afectadas en la provincia de Castellón, que según recoge Pardo (2021) en Castellón Información, van a ser 161.

Kairós (en griego antiguo significa oportunidad)

Empresa de Recursos Humanos encargada del proyecto piloto de *Outplacement* de CaixaBank, para la provincia de Castellón. Kairós es una organización, que considera a las personas como recurso. Su misión es ayudar a que las personas no se las trate como un número más dentro de la organización, sino como seres que aportan a esta y la sostienen. La organización son los/las empleados/as que trabajan en ella. Los valores que promueven son la honestidad, la transparencia y el compromiso con las personas. Se ofrecen servicios de consultoría, selección, formación y *outplacement*. La empresa consta de 27 empleados. El grupo de empleados seleccionado para ejecutar el programa de *Outplacement* lo constituyen 8 personas; 5 consultores/as (formación en psicología y máster en gestión de RRHH o con formación en relaciones laborales), 1 secretario administrativo y dos psicólogos/as clínicos/as. Es una organización con estructura horizontal.

### 3. Objetivos a desarrollar

#### Objetivo general:

El objetivo general es 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 personas desvinculadas involuntariamente como para las personas que continúan trabajando.

### Objetivos específicos:

- Participación como mínimo del 65% de los 161 empleados
- Recolocación como mínimo del 60% de los/las clientes/as que participen en los seis primeros meses desde que se comenzó con la intervención
- Lograr un grado de satisfacción media de 4 en la encuesta de satisfacción con escala tipo Likert que va de 1 (nada satisfecho) a 5 (muy satisfecho)
- Conseguir como mínimo que el 70% de los/las clientes/as consideren el proceso de *Outplacement* “útil” o “muy útil”, medido con la encuesta de percepción de utilidad con escala tipo Likert que va de 1 (nada útil) a 5 (muy útil)
- Aumentar la dimensión “*búsqueda de empleo*” de la empleabilidad de los/las clientes/as en cuestionario EFE (Martínez-Rueda y Galarreta, 2021)
- Conocer el impacto del proyecto piloto de *Outplacement* sobre el clima laboral en las oficinas de CaixaBank en la provincia de Castellón

## 4. Metodología

### Participantes

Las personas que pueden participar en el proyecto piloto colectivo de *Outplacement* son 161 trabajadores/as de la provincia de Castellón de CaixaBank. Estas personas están desvinculadas de la entidad bancaria antes de empezar el programa de *Outplacement*. El 60% de las personas desvinculadas son hombres mientras que el 40% son mujeres. El rango de edad de las 161 personas es de 32 años hasta los 46 años. El 80% de los/las participantes tienen titulación universitaria (relacionado con economía, marketing y derecho) y el 20% restante, formación profesional. Los perfiles profesionales desvinculados son; gerente de sucursal, gerentes de contabilidad, analistas de crédito, empleados/as de ventanilla y supervisor/a administrativo/a.

## Instrumentos de medida

Para la evaluación se utilizarán dos instrumentos. Un instrumento medirá la empleabilidad y el otro medirá el clima laboral.

El primer cuestionario es La Evaluación de la Empleabilidad en las Empresas de Inserción, Escala de Factores de Empleabilidad o EFE (Martínez-Rueda y Galarreta, 2021) es un cuestionario que consta de 4 secciones en el que se agrupan 9 dimensiones de la empleabilidad, esas 9 dimensiones están construidas con un total de 44 ítems. Se puntúa en escala Likert que va de 1 a 4. Hay ítems que tienen puntuaciones negativas por lo que el mínimo que se puede obtener es -36 y el máximo 99. Las dimensiones que se van a medir son; la dimensión I “*Circunstancias sociales*” y II “*Circunstancias personales*”, aquí se recogen datos de carácter personal y que pueden afectar al proyecto. También se va a medir la novena dimensión “*Búsqueda de empleo*” ya que es la dimensión que mide lo que se pretende mejorar con la intervención. Este cuestionario se pasará a los empleados desvinculados.

Los ejemplos de ítem de estas dimensiones se encuentran en el *Anexo II* de este documento.

El segundo cuestionario es el CLA o Cuestionario de Clima Laboral de Corral y Pereña (2022), este cuestionario se le administra a las personas que continúen trabajando en la organización, para evaluar el clima laboral después de la desvinculación y el efecto *Outplacement*. Es un cuestionario de 93 ítems en 8 escalas. Los ítems son frases cortas que describen comportamientos o conductas observables en el ámbito laboral, las respuestas son: SI/NO/¿?. La duración de pasada es de 25 minutos, se puede hacer en papel y online, la elección de Kairós es hacerlo online. Este cuestionario tiene el eje “*Empresa*” y el eje “*Persona*”. El Eje “*Empresa*” está compuesto por cuatro dimensiones; Organización, Innovación, Información y Condiciones. El eje “*Persona*” tiene también cuatro dimensiones; Implicación, Autorrealización, Relaciones y Dirección. El cuestionario ayuda a tener una imagen general del clima laboral de la organización. En el *Anexo II* de este documento hay ejemplos de ítem.

Además de los cuestionarios EFE y CLA se utilizarán escalas de satisfacción y percepción de utilidad del programa, están elaboradas por Kairós, añadidas en el *Anexo I*.

Por último, tras acabar el programa, en la fase de seguimiento, se llamará y se realizará una encuesta a las personas participantes. El objetivo es obtener información sobre su situación laboral y conocer si han podido ser recolocadas. Información que se recogerá también en el informe final, junto a los otros datos recogidos.

## Programa

Es un programa piloto de *Outplacement* colectivo elaborado por la empresa Kairós para CaixaBank. La duración estimada de la intervención es de 3 meses. Los dos meses siguientes se dedicarán al análisis, seguimiento y elaboración del informe.

Este programa tiene ocho fases. La primera, es la fase de comunicación de desvinculación, en la que asistimos al departamento de RRHH a dar la noticia de desvinculación y damos a conocer el programa y sus ventajas. Se deja claro que no afecta ni a prestaciones ni subsidios, sino que somos una alternativa gratuita para las personas, no para la organización. En la segunda fase, se presenta el programa y se comentan los objetivos a lograr con el programa. La tercera fase, es la evaluación pretest en el que se pasa el cuestionario de empleabilidad EFE (Martínez-Rueda y Galarreta, 2021). También, al mismo tiempo, se pasará el cuestionario de clima laboral CLA de Corral y Pereña (2022) en las oficinas de CaixaBank, en Castellón. En la cuarta fase, se trabajará el autoconocimiento con las personas que participen en el proyecto de *Outplacement* y que ya fueron desvinculadas en la primera fase. La quinta fase es la capacitación y orientación. La sexta fase del programa, es la evaluación postest. En esta fase se volverá a pasar el cuestionario de empleabilidad como medida de efectividad y ver si el programa ha mejorado la empleabilidad. También se les pasará un cuestionario de satisfacción y utilidad percibida. Se recogerán datos de participación y datos de incorporación al mercado laboral. La séptima fase es el análisis de resultados y la octava es el seguimiento.

El programa se implementará de manera mixta, es decir, de manera presencial y online. Pero para las personas que por cualquier circunstancia, prefieran hacerlo todo online, también tendrán la opción. Asimismo, se han planteado actividades individuales y colectivas para el programa de *Outplacement*.

Durante el programa las personas que participen tendrán a su disposición servicio de atención psicológica por parte de Kairós, ya que (de Forma y Hernández, 1999; López, 2007) las personas suelen experimentar un duelo cuando son desvinculadas de manera forzosa.

## Desarrollo de las fases

### Fase 0: Contacto con la agencia de recolocación Kairós

Fase previa. Contacto del departamento de RRHH de CaixaBank con Kairós, empresa de Recursos Humanos. Se les informa de que cierta cantidad de personas tienen que ser desvinculadas de la organización y que quieren contratar un servicio de *Outplacement*. Por lo que solicitan que se les elabore un programa piloto colectivo para aplicarlo a las sedes de la organización en la provincia de Castellón.

Se calendarizan y organizan varias reuniones tanto con los directivos como con el departamento de RRHH de CaixaBank. En estas reuniones, se acuerda que sea Kairós la empresa responsable del proyecto piloto de *Outplacement* colectivo. Asimismo, se acuerdan los presupuestos, los plazos y los objetivos a lograr. Para finalizar, se les solicitará un informe completo sobre los resultados de la intervención del programa, para comprobar la efectividad del mismo. Todo ello servirá para tomar la decisión sobre la implantación del proyecto a otras provincias.

### Fase I: Fase de comunicación de desvinculación y ofrecimiento de servicio

Para esta fase se formará un equipo de comunicación, va a estar compuesto por una o dos personas de RRHH de la organización, asesor jurídico externo y una persona consultora de *Outplacement* de la empresa Kairós (de Ramos y Hernández, 1999). Las personas que representan a los/las trabajadores/as están en todo momento informados/as de todo, ya que estas personas han estado involucradas desde que se tomó la decisión de reducir la plantilla.

161 personas van a ser desvinculadas en esta fase. CaixaBank habilita una oficina donde se les va a informar de la decisión de manera individual. El procedimiento es convocar a las personas en la oficina en grupos de 10-11 personas. Se les irá llamando uno por uno para comunicar la noticia. En esta fase, es importante clarificar todos los aspectos de la desvinculación (gestión, derechos laborales,...).

Cuando se hayan aclarado todos los aspectos de desvinculación, se les ofrecerá el servicio de *Outplacement*. Se les hará una breve descripción de lo que es el *Outplacement*, los objetivos de este y se comentarán las ventajas de participar en un programa de estas características. Además, se les mostrará un video elaborado por Kairós de programas anteriores de *Outplacement* que fueron exitosos. En el video hay testimonios de personas que

participaron en el programa y cuentan su experiencia. Se les dará una semana para inscribirse al programa, la participación es totalmente voluntaria.

## Fase II: Presentación formal del programa

Antes de comenzar, se divide a las personas en tres categorías para formar grupos. La primera es los gerentes de sucursales (C1), la segunda son las demás personas con grados universitarios (C2) y la tercera es para personas con otro tipo de formación (C3). En total serán grupos de 15-20 personas y se espera que en total se creen 7 grupos. Uno de gerentes de sucursal, cuatro de personas con grado y dos de personas con otro tipo de formación. A las personas participantes se les avisará con antelación del grupo al que van a pertenecer y podrán elegir la modalidad mixta, presencial u online. La modalidad totalmente online está disponible solo para los grupos C2 y C3.

CaixaBank alquilará un local en Castellón de la Plana, lugar en dónde se realizará el taller y al que tienen que acudir los de modalidad presencial y mixta.

El primer día es importante explicarlo todo de nuevo ya que cuando se les comentó la noticia acababan de ser desvinculados.

Los temas a tratar son:

- Presentar el equipo con el que van a trabajar
- Confidencialidad de los datos
- Explicar el proceso de Outplacement y sus ventajas
- Comentar los objetivos del programa
- Proporcionar el contenido del programa a título informativo
- Temporalización del mismo
- Avisarles de que tienen a su disposición atención psicológica mientras dure el programa
- Recalcar que Kairós está para orientar y apoyarlos/as en el proceso de recolocación
- Se les ofrece un horario con la temática de la misma (papel)
- Preguntar qué esperan del programa
- Pedir compromiso con el programa y sus actividades
- Ajustar expectativas
- Pedir feedback y preguntas
- Dar por finalizado el primer día

Lo mismo para cada grupo de participantes.

### Fase III: Pretest

Para evaluar la efectividad del programa, se utilizará una metodología pretest y posttest para los datos de empleabilidad. Se les pasará el instrumento Escala de Factores de Empleabilidad o EFE (Martínez-Rueda y Galarreta, 2021). Nos centraremos en las tres dimensiones comentadas en el apartado de instrumento de medida “*Circunstancias sociales, Circunstancias personales y Búsqueda de empleo*”. Este cuestionario se administrará vía online.

Durante esta fase, se les administrará a las personas que siguen en la organización el cuestionario CLA o Cuestionario de Clima Laboral de Corral y Pereña (2022) de manera online. Las personas que tienen que rellenar el cuestionario son las personas que quedan en la organización, en las sedes de la provincia de Castellón. Los datos obtenidos por CLA se utilizarán para elaborar un informe que será entregado a la dirección de la organización. Se añadirán propuestas de intervención, en el caso de que sea necesario. Se administrará mediante la colaboración del departamento de RRHH de CaixaBank.

### Fase IV: Comienza la intervención: Autoconocimiento

Esta fase, se desarrollará mediante actividades de autoconocimiento repartidas en diferentes sesiones. La dinámica en las sesiones son; primero una explicación teórica o procedimental de la actividad y, por último, la realización de la misma. En el apartado teórico se hará de manera colectiva mientras que la práctica del mismo se hará más de manera individual. Las dinámicas son:

- FODA/DAFO (1 sesión)

Según recoge el blog de educalive (2021), el análisis DAFO es una herramienta para averiguar cuales son tus puntos fuertes y cuáles puedes mejorar. Se evalúan cuatro factores; Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. Dos de ellos con origen interno y por lo tanto se pueden modificar, estos son las debilidades y fortalezas y, otros dos, de origen externo, que son oportunidades y amenazas. Facilita la visión del entorno en el que se encuentran. Se puede utilizar a nivel organizacional, personal y profesional. Este último es el que trabajaremos en esta sesión, de manera individualizada.

En esta sesión se explicará la técnica y se pondrá en práctica, además de ayudarles a generar soluciones. Se orientará a los/las clientes/as en la actividad y se pondrán ejemplos realistas. Se revisará la actividad cuando finalicen, dándoles feedback individualizado.

- Planteamiento de objetivos profesionales SMART (1 sesión)

Un objetivo es eficaz cuando cumple cinco características. Debe ser específico, poder medirlo, ser alcanzable, realista y temporalmente definido (Steffens y Cadiat, 2016). Emplearemos esta técnica para establecer objetivos profesionales realistas y que se puedan llevar a cabo.

En esta sesión, se explicará de manera grupal la técnica y la importancia de elaborar objetivos con los que se puedan trabajar. Se les mostrará ejemplos de objetivos SMART profesionales. Las personas, elaborarán sus objetivos de manera individual, supervisados y guiados/as por la persona a cargo. Serán corregidos y se les proporcionará feedback para la correcta elaboración de los mismos. Es importante que cumplan con las cinco condiciones de un objetivo SMART.

- Fortalezas del carácter (2 sesiones)

Sesión 1:

Explicación grupal de las 24 fortalezas del carácter de Peterson y Seligman (2004).

En la primera sesión, se explicarán las primeras 12 fortalezas del carácter. Se les facilitará una hoja con las fortalezas del carácter. También se les proporcionará el enlace web al VIA-IS (Peterson, Park y Seligman, 2005), se les explicará cómo acceder y rellenar el cuestionario para que lo hagan en casa. Es un autoinforme que mide las 24 fortalezas y las clasifica. Se les pedirá que apunten sus fortalezas y las traigan en la siguiente sesión. Antes de acabar se les pregunta si tienen alguna duda y se finaliza la sesión.

Sesión 2:

Se preguntará si han traído los resultados. Se hará un repaso breve de la última sesión y se procederá a explicar las otras 12 fortalezas.

Se les preguntará cuáles de sus fortalezas pueden ayudar y contribuir a llegar a sus objetivos o cuales necesitan desarrollar más. Es un trabajo que se hará de manera grupal si desean, pero también se puede trabajar de manera individual. Se les entrega un pequeño

dossier dónde se recogen algunas actividades para desarrollar fortalezas que se quieran desarrollar (Niemiec, 2019). Se les pide que lo practiquen en casa. A continuación, se aclaran dudas y se da por finalizada la sesión.

- Competencias STAR (1:15 minutos de sesión)

Se les explica el modelo STAR a todo el grupo. Se le pide al cliente/a de manera individual que elabore un listado de cuatro competencias que piensan que poseen. Después es sometido al modelo STAR (Situación, Tarea, Acción y Resultados), es una forma de que el/la cliente/a evalúe si de verdad posee esa competencia o no. Además sirve de entrenamiento para futuras entrevistas en el que se quiera evaluar si poseen o no la competencia que el/la candidato/a dice que posee.

Esta sesión tratará las competencias STAR y el historial profesional. En esta parte de la sesión se les explicará la metodología STAR y para que sirva, además de orientarlos en la elaboración de su listado de competencias y ayudarles a elaborar sus respuestas.

- Historial profesional (1:15 minutos de sesión)

En este apartado de la sesión se hará un recorrido del historial profesional de la persona, sus éxitos y fracasos profesionales. Actividad individual.

Una vez finalizada la sesión, dar a conocer que la fase de autoconocimiento ha concluido y que ahora comienza la fase de capacitación/orientación.

A esta altura del programa, el/la cliente/a conocerá sus fortalezas, debilidades, el entorno que les rodea, sus fortalezas del carácter y cómo desarrollarlas. Habrá elaborado objetivos profesionales SMART, además de conocer algunas de sus competencias y cómo demostrarlas con acciones pasadas, utilizando metodología STAR. Asimismo, serán conscientes de su historial profesional.

Es importante que los/las participantes se conozcan bien para saber qué es lo que necesitan, lo que ya tienen y usarlo para vender mejor su marca personal.

## Fase V: Orientación y capacitación

Una vez acabada la fase de autoconocimiento, se comenzará con la orientación y capacitación. Van a ser un total de 9 sesiones en las que se trabajará actividades extraídas de (de Ramos y Hernández, 1999; Merino, 2017)

- Construir CV de impacto relacionado con nuestros objetivos profesionales (actividad individual)
- Orientar en el trabajo de las fortalezas del carácter que quieren desarrollar (fase autoconocimiento, actividad individual)
- Orientación para formación profesional (actividad individual)
- LinkedIn y redes sociales (actividad grupal)
- Portales de empleo (actividad grupal)
- Importancia del *Networking* (actividad grupal)
- Entrenamiento en entrevistas (roleplaying grupal)
- Definir estrategia de búsqueda de empleo (tipos de búsqueda actividad grupal e individual)
- Emprendimiento (actividad grupal)
- Plan de Acción (actividad individual)

El objetivo de esta fase, es que el/la cliente/a aprenda habilidades para poder reincorporarse al mercado laboral después de la desvinculación involuntaria. Se busca que la persona participante tenga un currículum interesante, que sepa dónde y cómo buscar empleo en 2022, la importancia de LinkedIn y las redes sociales, además del networking y, por último, que se haga siguiendo una estrategia, un plan. También se planteará una sesión en dónde se orientará al cliente/a en el trabajo de las fortalezas, que se empezó a trabajar en la fase de autoconocimiento. Asimismo, se le introducirá en el emprendimiento como otra alternativa de incorporarse al mercado laboral. Se busca aumentar la empleabilidad de los/las clientes/as.

## Fase VI: Evaluación posttest y despedida

Una vez acabada la fase de Orientación/Capacitación se volverá a pasar el cuestionario EFE de Martínez-Rueda y Galarreta (2021), cuestionario pasado anteriormente y que mide la empleabilidad del cliente/a centrándonos en los tres factores comentados

anteriormente. Se administra de manera online y se hace para ver si el programa de *Outplacement* colectivo, ha tenido efecto. Estos datos junto a los indicadores de participación y colocación ayudará a saber si la intervención ha tenido el efecto deseado. Esta será la última sesión presencial, por lo que se hará una despedida.

### Fase VII: Análisis de resultados

Tras recoger los datos de empleabilidad de EFE (Martínez-Rueda y Galarreta, 2021), de las dimensiones comentadas anteriormente, se hará una comparación de medias para ver si la intervención ha tenido algún efecto en la dimensión “*búsqueda de empleo*” del cuestionario EFE de Martínez-Rueda y Galarreta (2021), que es la dimensión que se trabaja en este proyecto.

Otros datos que se recogerán son la percepción de utilidad del programa y la satisfacción con el mismo. Además se recogerán los datos de las personas que han sido colocadas hasta ese momento. Recogeremos indicadores de participación en el proyecto. Asimismo, se llamará a las personas no participantes para encuestarlas sobre su situación laboral en ese momento, este dato se comparará con las personas participantes en el programa de *Outplacement* colectivo.

Los datos obtenidos del clima laboral recogidos con el instrumento CLA o Cuestionario de Clima Laboral de Corral y Pereña (2022) se compararán con los datos de clima laboral que tiene la organización del año 2021, facilitado por la entidad.

Todos estos datos, se recogerán en un informe final provisional que se les entregará a los directivos de CaixaBank. Los participantes pueden acceder también a los datos ya que se les enviará una copia de los mismos por correo electrónico.

### Fase VIII: Seguimiento:

El seguimiento que se va a hacer es telefónico o si no pueden contestar también vía email. La información que queremos obtener es si se han incorporado al mercado laboral, cuándo lo han hecho, qué tipo de puesto de trabajo desempeñan y si han mejorado o empeorado sus condiciones laborales o salariales.

Esta llamada de seguimiento se realizará a los dos meses de haber terminado el programa, además se les enviará un google forms con dos breves preguntas sobre su percepción de satisfacción y utilidad del programa de *Outplacement* (Anexo I).

Se elaborará un segundo informe pero ya con los datos definitivos que se enviará a CaixaBank.

## Temporalización

La duración del programa de Outplacement es de 3 meses, la llamada de seguimiento se realizará a los dos meses después de la finalización de este (octubre). Comenzará en junio de 2022 y acabará en agosto de 2022.

Para realizar este apartado vamos a asumir que se formarán 7 grupos (G1-G7), para facilitar el acceso se puede hacer el programa presencial, mixto y online. El grupo presencial y mixto tiene horario de mañana mientras que el online tiene horario de tarde.

El grupo de mañana empieza todos los días a las 9:00 horas y el de la tarde a las 16:00 horas, las personas que participan ya están desvinculadas.

### Número de sesiones y duración:

Presentación formal del programa → 1 sesión (2h)

Evaluación pretest → 1 sesión (2h)

Autoconocimiento (5 sesiones en total)

- DAFO/FODA → 1 sesión (2h:30min)
- Objetivos profesionales SMART → 1 sesión (2h)
- Fortalezas del carácter → 1 sesión (2h) y 1 sesión (2h)
- Competencia STAR e historial profesional → 1 sesión (2h:30min)

Orientación y capacitación (9 sesiones en total)

- Construir CV → 1 sesión (2h)
- Orientación en fortalezas del carácter y en formación → 1 sesión (2h)
- LinkedIn y redes sociales → 1 sesión (2h:30min)
- Portales de empleo e importancia del Networking → 1 sesión (1h:30 min)
- Entrenamiento en entrevistas → 1 sesión (2h:30 min) y 1 sesión (2h:30 min)
- Definir estrategia de búsqueda de empleo → 1 sesión (1h:30 min)
- Emprendimiento → 1 sesión (2h)
- Plan de acción → 1 sesión (2h:30 min)

Evaluación posttest y despedida → 1 sesión (2h)

### Calendarización de sesiones presenciales:

La calendarización se encuentra desarrollada en el *Anexo III* de este documento.

La fase de análisis de resultados se realizará todo el mes de Septiembre. El seguimiento de las personas que han participado en el proyecto se realizará en el mes de

Octubre; las llamadas se realizarán entre el lunes 3 de Octubre y el viernes 14 de Octubre, los informes completos se mandarían el lunes 31 de octubre de 2022.

## 5.Presupuesto y recursos

### Recursos:

#### Humanos:

- 2 psicólogos/as
- 5 consultores/as
- 1 administrativo/a

#### Materiales:

- Hojas de papel, bolígrafos, correctores y grapadora
- 1 proyector
- 1 ordenador
- Tinta toner
- Alquiler planta baja con capacidad para 20 personas
- Alquiler de 25 sillas con mesa
- Material de evaluación (libre acceso y uso)
- Cuestionario Clima Laboral (CLA)

### Presupuesto (estimado):

<b>Proceso</b>	<b>Personal</b>	<b>Horas</b>	<b>Total</b>	<b>Total +IVA</b>
Pre y postest	2	28	2.848,50	3.446,69
Autoconocimiento	2	77	51.508,47	62.325,25
Orientación/Capacitación	3	133	85.692,41	103.687,82
Trabajo oficina	2	242	11.635,36	14.078,79
Materiales				400
Cuestionario CLA				1.029,22
Alquiler local (3 meses)				3.500

Alquiler mobiliario (3 meses)	550
<b>Total Outplacement</b>	<b>189.017,76€</b>

Presupuesto elaborado en base al dado por el colegio de psicólogos y armonizado con el IPC actual.

A lo que se hace referencia en el presupuesto con “*Trabajo de oficina*” es la corrección de test, atender llamadas telefónicas, pasar datos a bases de datos, preparar hojas o material, programar reuniones, etc.

## 6.Resultados esperados

Los resultados que se esperan es que como mínimo participen 105 de 161 personas desvinculadas de CaixaBank. También se espera que el 60% de las personas que participen sean colocadas (también cuenta el emprendimiento), en los 6 meses después de la desvinculación y, que vuelvan a estar en el mercado laboral.

Se espera que las personas que participen en el programa, aumenten la puntuación de empleabilidad en la dimensión “*búsqueda de empleo*” en el instrumento EFE (Martínez-Rueda y Galarreta, 2021), comparado con la misma en la fase inicial.

Además, se espera que las personas que pasen por el programa tengan una puntuación media de 4 en la escala Likert que va de 1 (nada satisfecho/a) a 5 (muy satisfecho/a) en la encuesta de satisfacción. También se espera que el 70% de las personas que participen perciban como “*útil*”o “*muy útil*” el programa, medido por una escala Likert que va de 1 (nada útil) a 5 (muy útil).

Por último, se espera que haya una mejoría en el clima laboral medido por el CLA de Corral y Pereña (2022) con respecto a los datos de clima que se tienen del año 2021, facilitados por CaixaBank.

Si se cumplen estos mínimos, se considerará efectivo el programa piloto de *Outplacement* colectivo planteado para la empresa CaixaBank, de la provincia de Castellón. Si es exitoso, la entidad se planteará la posibilidad de aplicarlo en otras provincias afectadas por la reducción de personal.

## 7.Conclusiones finales

Nos encontramos en un entorno laboral VUCA (Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo). El puesto de trabajo ya no se suele entender como antiguamente, es decir, un puesto para toda la vida. Ahora es algo más inestable y cambiante. Las empresas como las del

sector bancario están sufriendo cambios. Cambios como, la digitalización del sector y fusiones son más normales hoy. Esto no solo le sucede al sector bancario, por lo que cada vez se hace más complicado el encontrar un trabajo para toda la vida. Por lo que la desvinculación involuntaria sucede más, y más, cuando se sufre una crisis (INE, 2022).

Existen organizaciones que se han dado cuenta que una mala desvinculación puede dañar también a la organización. Tal y como se ha comentado en la introducción, puede afectar 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 (Right Management, 2011 se citó en Estepa, 2017). Por lo que las organizaciones deben tomarse como reto hacer la desvinculación más humana, mostrando una preocupación real por las personas que van a ser desvinculadas.

Una posible solución a este problema es el *Outplacement*. Es una herramienta que da una salida digna a las personas que son desvinculadas por el motivo que sea, y ayuda a reducir el efecto negativo del despido (López-Mena, 1999, se citó por Echeverría, 2002).

Se han encontrado limitaciones. La primera tiene 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 depende al 100 por 100 de Kairós ni de las personas que participan, hay más factores que influyen. 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 plantea medir el factor “*búsqueda de empleo*” de la escala EFE (Martínez-Rueda y Galarreta, 2021) en los autoexcluidos del programa. Primero, porque no se espera que sea una muestra significativa para hacer la comparación. Lo segundo, es la reticencia de participar en un programa del que no quieren ser parte, de la organización que les ha desvinculado. La solución que se ha encontrado es 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. Este dato se introducirá en el informe final y se comparará, aunque hay muchas variables que influyen en la recolocación.

Para finalizar, me gustaría destacar varios aspectos en referencia a la transferencia de conocimientos al ámbito profesional. Este trabajo está orientado al ámbito laboral, por lo que

se ha intentado hacer de la manera más realista posible. Esto aumenta la posibilidad de aplicabilidad. El hacer este proyecto, me ha dotado de herramientas para construir un programa desde cero. Teniendo en cuenta la medida de eficacia del mismo, empleando metodología pretest y postest, y la relevancia de hacerlo desde la evidencia científica. Esto es una transferencia de conocimiento al ámbito profesional, ya que ahora me puedo enfrentar a este tipo de demandas en este ámbito.

## 8. Competencias adquiridas

COMPETENCIAS ADQUIRIDAS DURANTE EL MÁSTER				
	PUNTO DE PARTIDA		FINAL MÁSTER	
	PUNTUACIÓN	COMENTARIO	PUNTUACIÓN	COMENTARIO
CE-1	3	Soy capaz de interpretar las teorías de la Psicología de la Salud Ocupacional y Ergonomía, es la primera asignatura que damos en el máster. Tratamos con modelos de salud ocupacional y principales patologías derivadas del estrés, asimismo conocemos la importancia de la ergonomía en la prevención de riesgos.	4	Soy capaz de interpretar teorías de la Psicología de la Salud Ocupacional y Ergonomía de manera autónoma. Esta competencia la he desarrollado mientras hacía el trabajo de la asignatura, ya que no necesité supervisión para hacerlo correctamente.
CE-2	3	Puedo desarrollar una investigación básica en Psicología de la Salud ocupacional y psicología de las Organizaciones y desarrollo de RRHH de manera autónoma, sin necesidad de supervisión ni guía. Competencia practicada en la carrera de psicología, y que va a ser mejorada durante el máster.	4	Esta competencia ha sido desarrollada durante toda la trayectoria del máster. Competencia usada para la elaboración de trabajos e interés particular en el área de RRHH.
CE-3	2	Competencia que espero mejorar pero creo que no soy capaz de hacerlo bien sin supervisión y guía.	4	Creo que mediante el curso del máster he aprendido a comparar las diferentes teorías, ya que a la hora de hacer trabajos debes seleccionar una teoría que se ajuste a lo que se solicita.
CE-4	2	Conocimiento de la asignatura Psicología organizacional positiva de la carrera de psicología de la UJI. Pero pienso que aplicarlo es diferente a conocerlo por lo que pienso que necesito guía y supervisión	3	Pienso que aplico mis fortalezas individuales a la mayoría de cosas que hago, pero para hacerlo correctamente en las organizaciones pienso que aún necesito supervisión.

CE-5	1	Desconocimiento de la asignatura. He escuchado el término y tengo una idea general.	2	Conozco la teoría de cultura y clima, pero para valorarlas necesito cierta guía y supervisión.
CE-6	1	Desconocimiento de la asignatura.	3	Conozco la teoría sobre gestión de RRHH, pero es diferente conocer la teoría a la aplicación de la misma, necesito experiencia y alguien que me supervise.
CE-7	1	Desconocimiento de la asignatura.	2	Conozco la existencia de prácticas organizacionales que afecten positivamente a la salud de los empleados, pero como en las anteriores puedo hacer una propuesta pero hacer una intervención necesito experiencia y una persona que me supervise.
CE-8	1	Desconocimiento de la asignatura.	2	Lo mismo que las anteriores, para la aplicación de técnicas aún requiero que alguien me guíe y supervise aunque teóricamente pueda elaborar una propuesta de intervención y aplicación de salud organizacional.
CE-9	2	Competencia que puedo desempeñar pero necesito una supervisión y guía para hacerlo mejor.	4	Pienso que tengo una visión realista de las competencias adquiridas. Todas las competencias que están relacionadas con intervención y aplicación de técnicas, tal y como he comentado anteriormente aún me falta guía y supervisión. Competencias que iré desarrollando no en el máster si no más en la vida laboral.

“CE1 - Interpretar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre Psicología de la Salud Ocupacional y Ergonomía

CE2 - Desarrollar una investigación básica en Psicología de la Salud ocupacional, Psicología de las Organizaciones y desarrollo de Recursos Humanos.

CE3- Comparar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre Psicología de Recursos Humanos

CE4 - Aplicar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo de las principales fortalezas individuales y organizacionales sobre Psicología Organizacional Positiva.

CE5 - Valorar las características que determinan el clima y la cultura organizacionales así como los procesos de cambio y desarrollo organizacional a través del tiempo.

CE6 - Implementar las técnicas de gestión de Recursos Humanos e interpretar su relación con la salud psicosocial y el desarrollo personal y de grupos en las organizaciones.

CE7 - Intervenir en entornos organizacionales a través de la puesta en marcha de prácticas organizacionales que contribuyan a la prevención y la promoción de la salud de los empleados.

CE8 - *Aplicar técnicas de intervención/optimización de la salud psicosocial desde la psicología de la salud ocupacional.*

CE9 - *Juzgar las competencias adquiridas a lo largo del máster sobre Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y en Recursos Humanos.”*

## 9. Bibliografía

- Aquilanti, T. M., & Leroux, J. (1999). An integrated model of outplacement counseling. *Journal of Employment Counseling*, 36(4), 177-191. <https://doi.org/10.1002/j.2161-1920.1999.tb01020.x>
- Azañedo, C. M., Fernández-Abascal, E. G., & Barraca, J. (2014). Character strengths in Spain: Validation of the Values in Action Inventory of Strengths (VIA-IS) in a Spanish sample. *Clínica y Salud*, 25(2), 123-130. <https://doi.org/10.1016/j.clysa.2014.06.002>
- Bello, M. A. (2021, 2 julio). *Caixabank cierra el ERE con 790 salidas en oficinas de la Comunitat Valenciana*. Comunidad Valenciana. <https://www.economiadigital.es/valencia/empresas/caixabank-cierra-el-ere-de-la-comunitat-valenciana-con-790-salidas.html>
- Corral, S. y Pereña, J. (2022). *CLA. Cuestionario de Clima Laboral*. Hogrefe TEA Ediciones.
- De Barrón, I. (2021, 14 abril). La banca prepara un año de despidos masivos con más de 15.000 salidas. *El País*. <https://elpais.com/economia/2021-04-14/la-banca-prepara-un-ano-de-despidos-masivos-con-mas-de-15000-salidas.html>
- De la Calle, M. C., y Ortiz, M. (2018). *Fundamentos de recursos humanos* (Tercera ed.). Madrid: Pearson.
- de Ramos, M. F. y Hernández, C. (1999). *Outplacement : principio del éxito y reorientación profesional*. Griker & Asociados.
- Días, C. (2021, 21 abril). *Así es el reparto del ajuste laboral de CaixaBank por provincias*. Cinco Días. [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/04/20/companias/1618922183\\_373442.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/04/20/companias/1618922183_373442.html)
- Equipo educalive (2021, 30 noviembre). *Cómo hacer un análisis DAFO personal o profesional + Ejemplo y Plantilla*. Blog de educalive.

<https://blog.educalive.com/como-hacer-analisis-dafo-personal-profesional-ejemplo-pl-antilla/>

Estepa Martínez, S. A. (2017). Outplacement como parte del proceso de desvinculación laboral.

Estévez, K. S. (2018). *Diseño de un programa de desvinculación asistida u outplacement en la empresa de catering Aéreo Gate Gourmet del Ecuador unidad Quito* (Bachelor's thesis, PUCE). <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/15046>

Harding, D., y Rouse, T. (2007). Human due diligence. *Harvard business review*, 85(4), 124.

Hidalgo, C. (2021, 15 octubre). El ERE de Sabadell eleva a 11.300 los despidos de la banca en 2021. *Economía Digital*.  
<https://www.economiadigital.es/empresas/el-ere-de-sabadell-eleva-a-11-300-los-despidos-de-la-banca-en-2021.html>

INE - Instituto Nacional de Estadística. (2022). *Inactivos que han trabajado anteriormente por causa de dejar el último empleo, sexo y grupo de edad. Valores absolutos*.  
<https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=37526#!tabs-tabla>

López-Mena, L. (1997). La desvinculación asistida, (outplacement) y la continuidad en el empleo. *Revista de Psicología*, 6, Pág. 49-67. doi:10.5354/0719-0581.1997.18657

López, S. A. (2007). Efectos Individuales del Despido y la Resiliencia como Facilitador en la Búsqueda de Empleo. *Panorama socioeconómico*, 25(35), 168-172. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39903508>

Martínez-Rueda, N., Atutxa, G. Y., y Hoyos, J. P., (2021) Diseño y validación de la Escala de Factores de Empleabilidad (EFE) en empresas de inserción. *REOP-Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, 32(3), 132-154.  
<https://doi.org/10.5944/reop.vol.32.num.3.2021.32561>

Martínez-Rueda, N. y Galarreta, J., (2021) La Evaluación de la Empleabilidad en Empresas de Inserción. Escala de Factores de Empleabilidad (EFE): *Manual Profesional*. Gizatea

Merino, A. (2017). Outplacement: Una vía alternativa al despido convencional. <http://uvadoc.uva.es/handle/10324/26379>

Niemiec, R. M. (2019). *Fortalezas de carácter: guía de intervención*. Manual Moderno.

*Outplacement*. (2021, 19 noviembre). Brandty. <https://brandty.es/servicios-para-empresa/outplacement/>

*OUTPLACEMENT*. (s. f.). Globalcff. <https://www.globalcff.com/outplacement>

Peiró, J. (1989). Desempleo juvenil y socialización para el trabajo. En Torregrosa, J., Bergere, J. y Álvaro, J. L. (Ed.), *Juventud, trabajo y desempleo: un análisis psicosociológico* 159-178. Madrid: Colección Encuentros, 9.

Pardo, R. (2021, 20 abril). *El ERE de CaixaBank supone el despido de 161 trabajadores de las 86 oficinas de Castellón*. Castellón información. <https://www.castelloninformacion.com/castellon-fusion-ere-caixabank-despido-161-trabajadores-86-oficinas-de-castellon/>

Peterson, C., Park, N., & Seligman, M. E. (2005). Orientations to happiness and life satisfaction: The full life versus the empty life. *Journal of happiness studies*, 6(1), 25-41. <https://doi.org/10.1007/s10902-004-1278-z>

Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. New York: Oxford University Press/Washington, DC: American Psychological Association.

Real Decreto 1796/2010, de 30 de diciembre, por el que se regulan las agencias de colocación. BOE, núm. 318, de 31 de diciembre de 2010, páginas 109404 a 109415. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2010-20151>

Rodríguez, O. (2021, 7 octubre). Los despidos de la banca se materializarán en 2022. *El Independiente*.

<https://www.elindependiente.com/economia/2021/10/07/los-despidos-de-la-banca-se-materializaran-en-2022/>

Salanova, M., Gracia, F., y Peiró, J. M. (1996). Significado del trabajo y valores laborales. En J.M. Peiró y F. Prieto (Eds.), *Tratado de Psicología del Trabajo*. Vol II. Aspectos psicosociales del trabajo. Madrid: Síntesis.

*Sobre nosaltres*. (s. f.). CaixaBank. <https://www.caixabank.com/ca/sobre-nosaltres.html#>

Sierra, A. (2021, 29 julio). *FAQs ERE 2021 CAIXABANK*. SECB. <https://secbcaixabank.info/ere21/faqs-ere-2021-caixabank-2/>

Steffens, G., & Cadiat, A. C. (2016). *Los criterios SMART: El método para fijar objetivos con éxito*. 50Minutos. es.

Sweet, D.H. (1989). *A manager's guide to conducting terminations*. Lexington: Lexington Books.

## 10.Anexos

Anexo I: Encuestas de satisfacción y percepción de utilidad

Anexo II: Ejemplo ítems

Anexo III: Cronograma

## Anexo I: Encuestas satisfacción y percepción de utilidad

### Satisfacción:

- 1:Nada satisfecho/a
- 2:Poco satisfecho/a
- 3:Algo satisfecho/a
- 4:Satisfecho/a
- 5:Muy satisfecho/a

Ítem	Puntuación
Está usted satisfecho/a con el programa <i>Outplacement</i> en general	
Está usted satisfecho/a con el trato de los empleados durante el proceso	
Está usted satisfecho/a con las actividades propuestas	
Está usted satisfecho/a con la orientación que le ha ofrecido la Kairós	

### Utilidad:

- 1:Nada útil
- 2:Poco útil
- 3:Algo útil
- 4:Útil
- 5:Muy útil

Ítem	Puntuación
Considera útil el programa de <i>Outplacement</i> en general	
Considera el programa útil para la búsqueda de empleo	
Considera útiles los conocimientos adquiridos durante el programa	
Considera útil el programa para el proceso de selección	

¿Recomendaría el programa en procesos de desvinculación? Si / No

¿Has sido recolocado/a (también emprendimiento) con éxito? Si / No

## **Anexo II: Ejemplo ítems**

Ejemplos de ítem del cuestionario EFE (Martínez-Rueda y Galarreta, 2021), dimensión búsqueda de empleo:

*“Dispone de un objetivo profesional definido congruente con sus competencias y disponibilidad”*

*“Dispone de una red de contactos personales y profesionales para la búsqueda de empleo”*

*“Sabe utilizar las técnicas de búsqueda de empleo propias de su sector (CV, contactos personales, agenda de búsqueda, pruebas de selección, prensa, internet...)”*

Ejemplos de ítem de CLA o Cuestionario de Clima Laboral de Corral y Pereña (2022):

*“Los jefes suelen estar bien informados e informan a sus empleados”*

*“En general, la gente trabaja con bastante desgana”*

*“Sabemos adaptarnos eficazmente a los cambios del entorno”*

### Anexo III: Cronograma

Junio				
L	M	X	J	V
		1 G1- Presentación G5-Presentación	2 G2- Presentación G6- Presentación	3 G3- Presentación G7- Presentación
6 G4- Presentación	7 G1-DAFO G5-DAFO	8 G2-DAFO G6-DAFO	9 G3-DAFO G7-DAFO	10 G4-DAFO
13 G1-O.SMART G5-O.SMART	14 G2-O.SMART G6-O.SMART	15 G3-O.SMART G7-O.SMART	16 G4-O.SMART	17 G1-Fort. C. G4-Fort. C.
20 G2-Fort. C.	21 G3-Fort. C. G6-Fort. C.	22 G4-Fort. C. G7-Fort. C.	23 G1-STAR e Hist. G5-STAR e Hist.	24 G2-STAR e Hist.
27 G3-STAR e Hist. G6-STAR e Hist.	28 G4-STAR e Hist. G7-STAR e Hist.	29 G1-CV G5-CV	30 G2-CV	

Julio				
L	M	X	J	V
				1 G3-CV G6-CV
4 G4-CV G7-CV	5 G1-Orientación G5-Orientación	6 G2-Orientación	7 G3-Orientación G6-Orientación	8 G4-Orientación G7-Orientación
11 G1-LinkedIn/RRSS G5-LinkedIn/RRSS	12 G2-LinkedIn/RRSS	13 G3-LinkedIn/RRSS G6-LinkedIn/RRSS	14 G4-LinkedIn/RRSS G7-LinkedIn/RRSS	15 G1-Pst.empl. y Net. G5-Pst.empl. y Net.
18 G2-Pst.empl. y Net.	19 G3-Pst.empl. y Net. G6Pst.empl. y Net	20 G4-Pst.empl. y Net. G7-Pst.empl. y Net.	21 G1-Entrevista G5-Entrevista	22 G2-Entrevista
25 G3-Entrevista G6-Entrevista	26 G4-Entrevista G7-Entrevista	27 G1-Entrevista G5-Entrevista	28 G2-Entrevista	29 G3-Entrevista G6-Entrevista

Agosto				
L	M	X	J	V
1 G4-Entrevista G7-Entrevista	2 G1-Estrat.busq. G5-Estrat.busq.	3 G2-Estrat.busq.	4 G3-Estrat.busq. G6-Estrat.busq.	5 G4-Estrat.busq. G7-Estrat.busq.
8	9	10	11	12

G1-Emprendimiento G5-Emprendimiento	G2-Emprendimiento	G3-Emprendimiento G6-Emprendimiento	G4-Emprendimiento G7-Emprendimiento	
15 G1-Plan Acción G5-Plan Acción	16 G2-Plan Acción	17 G3-Plan Acción G6-Plan Acción	18 G4-Plan Acción G7-Plan Acción	19
22 G1-Ev. postest y desp. G5-Ev. postest y desp.	23 G2-Ev. postest y desp.	24 G3-Ev. postest y desp. G6-Ev. postest y desp.	25 G4-Ev. postest y desp. G7-Ev. postest y desp.	26
29	30	31		