Artículo de tesis

Los procesos de Offboarding y Outplacement como estrategia para fortalecer la Marca Empleadora, Trabajo final de Máster.

Andrea Macarena Sosa Lema (Estudiante)¹ y Alfonsina Isabel Rodríguez Vásconez (Tutor)^{2,*}

¹ Afiliación 1; andrea.sosa@uisek.edu.ec

² Afiliación 2; alfonsina.rodriguez@uisek.edu.ec

* Autor de Correspondencia; andrea.sosa@uisek.edu.ec; Tel.: 0995420995; ECU +593; sin son múltiples autores de correspondencia, colocar iniciales de los autores)

Resumen: La gestión del offboarding y los programas de outplacement han adquirido relevancia como estrategias fundamentales dentro del cierre del ciclo de vida laboral del colaborador, especialmente por su influencia directa en la construcción de la marca empleadora. En la actualidad se evidencia que una desvinculación mal gestionada puede generar efectos negativos en el bienestar emocional del colaborador, deteriorar el clima organizacional y afectar la reputación organizacional. Este artículo propone generar una reflexión exhaustiva sobre cómo estos procesos, cuando se gestionan de manera planificada y abordando una postura empática, pueden convertirse en herramientas estratégicas que fortalezcan el sentido de responsabilidad social de una organización, que promueven el sentido de pertenencia y compromiso de los colaboradores. Para el desarrollo del análisis documental, se revisaron tesis académicas de pregrado y posgrado, así como artículos nacionales e internacionales que presentan perspectivas sobre buenas prácticas implementadas en otros países, las cuales, considerando el contexto ecuatoriano, podrían ser aplicadas de acuerdo a la realidad del mercado laboral actual. Entre los hallazgos más significativos destacan las entrevistas de salida estructuradas, los programas de reinserción laboral, el acompañamiento emocional y el seguimiento posterior a la desvinculación. Finalmente se concluye que el offboarding y el outplacement, cuando se integran como parte de una estrategia organizacional coherente, contribuyen significativamente al fortalecimiento de la marca empleadora. Su implementación a la hora de abordar procesos de desvinculación brinda la oportunidad de proyectar una cultura organizacional centrada en el cuidado del talento humano, mejorando la reputación interna y externa de la organización, permitiendo que la organización sea atractiva en el mercado laboral.

Palabras clave: offboarding, outplacement, desvinculación, salida, bienestar, colaborador, talento humano, reinserción, imagen corporativa, marca empleadora, responsabilidad social

Abstract: Offboarding management and outplacement programs have gained relevance as a fundamental strategies in closing the employee lifecycle, particularly due to their direct influence on employer branding. Current evidence shows that poorly managed separations can negatively affect the emotional well-being of employees, deteriorate the organizational climate, and harm the company's reputation. This article aims to examine how offboarding and outplacement, when implemented in a structured and human-centered manner, can enhance corporate image and position the organization as a responsible employer. For the documentary analysis, undergraduate academic theses were reviewed, as well as national and international articles that present perspectives on best practices implemented in other countries. These practices, considering the Ecuadorian context, could be tailored to the current labor market situation. Among the most significant findings are structured exit interviews, job reintegration programs, emotional support, and follow up after separation. Finally, it is concluded that offboarding and outplacement, when integrated as part of a coherent organizational strategy, contribute significantly to strengthening the employer brand. Their implementation in addressing employee separation processes provides the opportunity to project an organizational culture focused on the care of human talent, improving the organization's internal and external reputation and making it more attractive in the labor market.

Keywords: offboarding, outplacement, separation, Employee departure, wellbeing, employee, human talent, reintegración, employer branding, corporate social responsibility

1. Introducción

Durante los últimos años, las organizaciones han puesto un mayor énfasis en diseñar procesos de atracción y retención de talento; sin embargo, hoy en día al enfrentarnos a un entorno laboral más

competitivo, las organizaciones están obligadas a replantear su estrategia, partiendo del hecho de que el ciclo de vida de un empleado dentro de una organización, debe ser una experiencia gratificante desde su ingreso hasta su salida. Por lo tanto, generar una grata experiencia del empleado o futuro empleado, se ha convertido en un aspecto determinante el posicionamiento de marca empleadora. Sin embargo, gran parte de los esfuerzos se han concentrado en las fases iniciales del ciclo de vida laboral, dejando en segundo plano la etapa de salida de un colaborador, por lo cual, desde la gestión de talento humano, se ha apostado por posicionar de manera más estratégica dos fases relevantes que marcarán el cierre de ciclo de vida del empleado en una organización: el offboarding y las prácticas complementarias como lo es el outplacement.

El offboarding, no debe entenderse sólo como un proceso netamente administrativo en el cual se formaliza la desvinculación, sino que se define como un “proceso estructurado y planificado de desvinculación de un empleado de una organización, ya sea por renuncia, jubilación o despido. El objetivo del offboarding es garantizar que la salida sea fluida, conforme a la ley y respetuosa, protegiendo al mismo tiempo los intereses de la empresa.” (Dachner & Makarius, 2021 citado en Gruber C., 2023)

En este sentido, manejar un proceso de offboarding tiene un trasfondo de gestión planificada que debe cuidar aspectos comunicacionales, emocionales y organizacionales, procurando garantizar un cierre respetuoso y transparente de la relación laboral. Corrales en su investigación también define a este proceso como “todas aquellas acciones orientadas a hacer del cese de actividad de un empleado un proceso satisfactorio” (2023, p. 16).

Tal como lo mencionan varios autores, se entiende que el Offboarding, es un conjunto de acciones que permiten acompañar al colaborador durante su proceso de salida de una organización y permite que este sea un proceso que a su vez asegure la continuidad operativa del negocio. En este caso, existen elementos tales como la entrevista de salida, el reconocimiento de la contribución del colaborador durante sus años de trabajo en la organización, que se vuelven parte fundamental para dar soporte durante esta etapa y proyectar una cultura corporativa centrada en las personas.

Por otro lado, el outplacement representa una práctica complementaria y estratégica en el proceso de Offboarding, tal como lo define Morejón (2019) en su tesis que aborda buenas prácticas ante el despido, se define como:

el servicio que una empresa aporta a uno o varios trabajadores despedidos, bien por sus propios medios bien a través de consultores externos, a través del cual se ofrece a dicho(s) trabajador(es) el asesoramiento, la formación y los medios necesarios para lograr una transición en su carrera, consiguiendo un nuevo trabajo en otra empresa lo más adecuado posible a su perfil

y preferencias en el menor plazo posible, reduciendo así los prejuicios económicos y psicológicos que genera toda situación de despido (Sastre Castillo s.f., 188 citado en Morejón, 2019).

Por lo tanto, la implementación de programas de outplacement pretende brindar un acompañamiento para la reinserción laboral, lo cual destaca a esta práctica como una estrategia que genera un alto grado de responsabilidad social por parte de una organización, tomando en cuenta que se enfoca en las personas que son desvinculadas por parte del empleador o en su defecto llegan a una etapa de jubilación. A su vez, este proceso se transforma en una herramienta estratégica que introduce una dimensión más humana, ya que busca el bienestar emocional. Al articularse, con el offboarding, el outplacement transforma una situación de despido en una oportunidad de cambio positiva, cuyo acompañamiento trata de minimizar el impacto psicológico de los colaboradores y a su vez fortalece la reputación organizacional y el compromiso con la cultura centrada en el bienestar de las personas.

Nestlé Ecuador S.A., cuyo modelo de outplacement demuestra cómo una desvinculación laboral, cuando se gestiona con sensibilidad y estructura, puede convertirse en una oportunidad para fortalecer la marca empleadora. Al brindar acompañamiento, retroalimentación y herramientas de reinserción, la empresa refuerza su compromiso con el bienestar de sus colaboradores, incluso en momentos de transición, y a su vez continúa posicionando su marca empleadora.

Normalmente en el contexto actual, todas estas acciones al presentar una salida voluntaria o involuntaria por parte de los colaboradores, suelen convertirse en un proceso monótono, burocrático y transaccional. Sin embargo, se debe analizar que al manejar de esta manera los procesos, se corre el riesgo de dejar una mala impresión en los colaboradores salientes, quienes se convertirán en portavoces de la organización, lo que podría generar una percepción negativa, afectando la imagen y por ende la marca empleadora.

En este contexto, la marca empleadora o mejor conocida ahora como employer branding, se puede definir como “la utilización de estrategias de marketing para construir la imagen de la empresa como el mejor lugar donde trabajar”. (Losada et al., 2023)

Por tal motivo, diseñar un proceso de offboarding efectivo y a su vez garantizar un servicio de outplacement para los colaboradores salientes, es fundamental para preservar una imagen sólida como empleador en el mercado actual. De tal manera que, los colaboradores que llegan a experimentar un proceso de salida satisfactorio pueden convertirse en embajadores de la organización, al compartir relatos favorables que contribuyan a la atracción de nuevos talentos. Sin embargo, es importante reconocer que los ex colaboradores tienen la capacidad de influir en la percepción externa del estilo de liderazgo que ejerce la organización y sobre la cultura que fomenta entre su gente.

Según datos presentados por Sáenz (2024) en su estudio de Offboarding:

una gran mayoría de los postulantes, aproximadamente un 84%, consulta activamente las opiniones y experiencias compartidas por otros empleados antes de decidir aplicar a una vacante. Además, cerca del 60% revisa múltiples reseñas, al menos cinco, antes de construir una imagen clara sobre la empresa. (Sáenz, 2024)

Estos datos, permiten identificar la influencia que tiene la percepción pública y la reputación interna al momento de definir estrategias de atracción de talento. En este sentido, se plantea la necesidad de mantener y cuidar cada interacción a lo largo del ciclo de vida laboral del colaborador, estableciendo un proceso de offboarding adecuado y complementándolo con una estrategia de reinserción laboral, como lo es el outplacement. Esto parte del hecho de que una desvinculación gestionada de manera correcta puede generar evaluaciones positivas que, a su vez, contribuyen al fortalecimiento de la marca empleadora.

De manera integral, cabe señalar que, así como se genera un impacto a nivel externo, un proceso de desvinculación mal gestionado trae consigo repercusiones a nivel interno como la pérdida de conocimiento de los puestos de trabajo y de la organización, impidiendo recopilar información valiosa de la experiencia del empleado para la mejora continua organizacional, deteriorando el clima laboral y generando dificultades para el reingreso del talento.

Desde la perspectiva de la Gestión del Talento Humano, se plantea la necesidad de considerar el offboarding y el outplacement como una oportunidad para desarrollar una ventaja estratégica dentro del mercado, ya que al poner mayor énfasis en estos procesos, las organizaciones tienen la oportunidad de transformar una desvinculación en un espacio de retroalimentación valiosa. A su vez, mediante la aplicación de buenas prácticas, se puede confirmar que estos procesos son esenciales para la construcción de culturas organizacionales sostenibles, empáticas y socialmente responsables. Por lo tanto, este artículo busca analizar el offboarding y el outplacement mediante una revisión bibliográfica orientada a la identificación de estrategias y buenas prácticas que aporten al fortalecimiento de la marca empleadora, con el propósito de mejorar la percepción de las organizaciones entre quienes se van, quienes se quedan y quienes podrían integrarse en el futuro. De este modo, se podrá identificar una forma más empática y estructurada de abordar el proceso de salida de los colaboradores, entendiendo que cada experiencia de desvinculación también comunica y deja huella como marca empleadora

2. Materiales y Métodos

Para el desarrollo de este artículo se realizó una revisión bibliográfica, la cual parte del fundamento de una investigación documental, definida por Morales (2003) en la Guía para la revisión

y el análisis documental propuesta por Martínez et al. (2023), “como un trabajo con enfoque riguroso, estructurado, sistemático, objetivo, de análisis y síntesis y que sea producto de la lectura de lo publicado por otros autores para generar nuevo conocimiento propuesto”.(2023,p.69). Mediante este enfoque, se realizó una investigación exploratoria bibliográfica que permitió sistematizar información existente sobre los procesos de offboarding, outplacement, bienestar emocional, responsabilidad social y marca empleadora en el contexto organizacional.

Esta metodología al estar centrada en la recopilación, análisis y síntesis de fuentes académicas y científicas permitió definir criterios de exclusión para enfocarse en la búsqueda específica de publicaciones de artículos, tesis de pregrado y postgrado donde se puedan evidenciar propuestas metodológicas o casos prácticos aplicados al contexto organizacional y que hayan sido publicados en los últimos 5 años, es decir a partir del año 2020 hasta el 2025. Además, se identificaron 2 artículos de años anteriores que se incluyeron, considerando la relevancia de la temática, donde destacan casos de éxito de empresas que aplican las buenas prácticas de outplacement.

Para recopilar la información, se investigó en fuentes tomadas de diversas investigaciones en idioma español, inglés y portugués las cuales fueron publicadas a través de revistas indexadas, en buscadores académicos, bases de datos y repositorios digitales de Universidades del Ecuador tales como SciELO, Scopus, Google Académico, entre otros. Asimismo, para el desarrollo final del artículo se consideró específicamente 5 artículos y 6 tesis con casos de estudio que abarcan los temas relacionados a los procesos de offboarding y outplacement, lo que permite identificar enfoques teóricos, hallazgos y vacíos que contribuyen a comprender cómo estas prácticas pueden influir en la percepción interna y externa del bienestar laboral y de la marca empleadora.

3. Resultados

En relación con el análisis de los documentos revisados, el offboarding se define como una fase estratégica que va más allá de la simple finalización del vínculo laboral entre el empleador y el colaborador. En el contexto organizacional actual, este proceso se posiciona como un elemento clave dentro del ciclo de vida del colaborador, debido a sus implicaciones significativas en temas relacionados con el bienestar emocional, el clima organizacional y la reputación empresarial

A continuación se presentan tres perspectivas que abordan el tema desde el análisis de autores internacionales y nacionales

3.1. El Offboarding desde el ámbito del bienestar emocional

Para el análisis de esta perspectiva, se han identificado tres artículos y una tesis que se basan en investigaciones de campo, entrevistas y estudios de caso realizados en países como España, Brasil, India y Estados Unidos, en los cuales los autores abordan el offboarding desde el ámbito del bienestar emocional.

Tipo de documento	Autor	Título	Año de publicación	País	Idioma	Metodología utilizada
Tesis de pregrado	David Villalón Pardo	Gestión de equipos remotos en startups	2021	España	Español	Investigación de campo con encuestas y entrevistas a empleados de startups tecnológicas
Artículo académico	Marcos Ayres, Darlene Castro, Ana C. Gomes	Offboarding: A Humanização no Processo de Desembarque	2022	Brasil	Portugués	Cualitativa, entrevistas y análisis de discurso
Capítulo de libro académico / artículo técnico	Sweta Kumari	Modern Approaches to Employee Onboarding and Offboarding	2023	India	Inglés	Revisión teórica y técnica sobre prácticas modernas en RRHH, con enfoque en digitalización y automatización
Artículo	Michael Davis y Carrie Grogan	Wellness at Work	2024	Estados Unidos	Inglés	Estudio de casos, revisión de literatura, enfoque aplicado

Ayres M., Castro D. y Gomes A. (2022), en su artículo *Offboarding: A Humanização no Processo de Desembarque*, desarrollaron una investigación basada en una metodología cualitativa que, mediante entrevistas y análisis de discurso, pone en evidencia que un enfoque humanizado del offboarding, caracterizado por la empatía, la comunicación clara, el respeto y el acompañamiento emocional, puede transformar la experiencia de salida en una oportunidad para fortalecer los valores organizacionales.

Las empresas que adoptan estas prácticas, como en el caso de la *Empresa Y* analizada en el artículo, logran mejorar su imagen como marca empleadora, reducir conflictos y demandas laborales y consolidar una cultura organizacional más sólida. En contraste, aquellas que implementan procesos de desvinculación despersonalizados o negligentes, como la *Empresa X* del mismo estudio, generan sentimientos de injusticia, humillación y desvalorización en los colaboradores, lo que repercute negativamente en su salud mental y en la percepción externa de la organización.

Entre las buenas prácticas recomendadas por el autor, se destacan:

1. La planificación anticipada de cada etapa del proceso
2. La promoción de una comunicación empática y respetuosa
3. La implementación de programas de transición laboral como el outplacement
4. El mantenimiento de canales de contacto posteriores a la salida.

A través de estas recomendaciones, contribuiremos a reducir el impacto emocional negativo y a preservar relaciones laborales saludables incluso después de la desvinculación.

Por otro lado, el estudio más reciente de Davis M. y Grogan C. (2024) desarrollado en Estados Unidos y escrito en idioma inglés, introduce una dimensión esencial en el análisis del offboarding: la salud mental y el bienestar del colaborador como ejes transversales en todas las etapas de su recorrido dentro de la organización.

Mediante estudios de caso y revisión de literatura, los autores sostienen que el cierre del ciclo laboral no debe ser visto como una simple desvinculación, sino como una oportunidad estratégica para reforzar la cultura de bienestar.

Entre las prácticas destacadas a partir del análisis realizado por los autores, se evidencian las siguientes:

1. Las entrevistas de salida, con foco en el bienestar donde se indaga sobre el apoyo emocional recibido y se identifican oportunidades de mejora en los procesos aplicados.
2. El acompañamiento personalizado durante la transición, asignando un colega que brinde apoyo emocional y facilite una salida más humana
3. La implementación de programas para extrabajadores, la cual permiten mantener el vínculo mediante actualizaciones corporativas, eventos o redes de contacto, fomentando el sentido de pertenencia incluso después de la salida, especialmente en casos de reingreso (empleados boomerang).

Otro aspecto relevante que señalan los autores es la necesidad de atender el impacto que puede generar la salida de un colaborador en quienes permanecen en la organización. Por lo que, es importante proteger al equipo, brindando contención emocional, espacios de escucha activa y brindando herramientas que ayuden a procesar la ausencia de un compañero. Este tipo de acciones, contribuyen a prevenir que se vea afectado el clima organizacional y el sentido de pertenencia de la gente cuando atraviesan este tipo de situaciones.

Desde esta perspectiva, el bienestar organizacional se percibe como un componente estratégico, que no solo se debe abordar durante una desvinculación, sino que debe integrarse como un proceso continuo, que gestionado de manera cuidadosa, empática y respetuosa, dejará una huella positiva tanto en quienes se retiran de la organización como las que continúan.

Complementando el argumento anterior y desde una visión más técnica, vinculada a la innovación en la gestión del talento humano, se destacan los hallazgos de Villalón D. (2021) quien aporta una perspectiva interesante, tomando como referencia su investigación de campo en

startups tecnológicas, donde plantea que el teletrabajo, ha reinventado la forma de gestionar procesos de vinculación y desvinculación de personal. Con este nuevo enfoque, invita a transformar procesos y adaptarlos a contextos más flexibles, donde la distancia no implique desconexión.

Con base en este enfoque, y considerando el contexto actual donde la digitalización impulsa a redefinir procesos, el offboarding no puede limitarse únicamente a cumplir con una estructura administrativa y aspectos legales; es necesario adaptarlo a dinámicas mucho más ágiles que, mediante entornos virtuales, faciliten la gestión del proceso. En este sentido, la propuesta de los autores hace referencia a la implementación de herramientas tecnológicas como Trello y Asana, las cuales pueden optimizar el manejo de flujos de salida y tareas propias del proceso de desvinculación. Adicionalmente, se sugiere contar con plataformas como MyAnalytics, que permiten monitorear y evaluar indicadores clave durante todo el proceso de transición.

Hay que tomar en cuenta que, más allá de lo técnico, el componente humano no debe dejarse de lado. En este caso, las entrevistas de salida se convierten en espacios valiosos para obtener retroalimentación directa por parte del colaborador, en la cual se captan experiencias y percepciones que permiten obtener información útil para mejorar procesos internos y convertir el offboarding en un proceso que transmite claridad, reconocimiento y respeto al momento de una salida. Por lo tanto, si utilizamos los medios tecnológicos con sensibilidad y los integramos a una planificación estratégica centrada en las personas, el proceso de offboarding responderá a las exigencias del contexto actual y, a su vez, contribuirá a la consolidación de una cultura organizacional más empática.

En relación con esta perspectiva, el trabajo de Kumari S. (2023), realizado en India, refuerza las ideas planteadas por Villon P. (2021), tomando en cuenta que su enfoque parte de una investigación teórica y práctica sobre las nuevas formas de abordar el offboarding, especialmente en contextos donde la automatización de procesos se visualiza como una ventaja competitiva en la gestión de talento humano. Kumari concibe el offboarding como un proceso que requiere respaldo legal, estructura y, sobre todo, sensibilidad emocional. Por ello, en su análisis propone seis estrategias clave que permiten abordar el proceso de la desvinculación de manera efectiva, cuidando tanto los aspectos técnicos como humanos.

1. La creación de experiencias significativas con el personal
2. El reconocimiento y celebración de los logros alcanzados
3. La organización de despedidas formales
4. La actualización constante de políticas y procedimientos corporativos
5. La realización de entrevistas de salida que permitan comprender las razones detrás de la desvinculación

6. La elaboración de documentación completa que facilite el análisis de la rotación de personal.

Estas acciones no solo permiten cumplir con los requisitos legales y administrativos, sino que también promueven una cultura organizacional centrada en el respeto y la valoración del capital humano. Por lo tanto, la sistematización del offboarding, cuando se combina con un enfoque humano, puede convertirse en una herramienta poderosa para gestionar el cambio, prevenir conflictos y fomentar una reputación positiva tanto interna como externamente.

3.2. Outplacement y el sentido de responsabilidad social

En relación al Outplacement y el sentido de responsabilidad social, se identificó 2 artículos de varios autores latinoamericanos, que exponen su perspectiva basados en una revisión teórica y documental, que destaca la importancia de abordar el tema con un sentido más humano.

Tipo de documento	Autor	Título	Año de publicación	País	Idioma	Metodología utilizada
Artículo de revista académica	Laura M. Arévalo, Luisa F. D'Achiardi, Laura A. Giraldo, María C. Parra	Carta de Psicología: "Programas de outplacement para trabajadores en relación con su calidad de vida"	2022	Colombia	Español	Revisión teórica
Artículo académico	Yucra Bejarano, Elmer Jhonathan	Análisis del Outplacement y la Responsabilidad Social Empresarial en la Ciudad de Sucre - Bolivia	2016	Bolivia	Español	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión documental (fuentes secundarias) - Investigación de campo con encuestas y entrevistas a empresas privadas y trabajadores - Muestreo por juicio para empresas y aleatorio simple para trabajadores - Análisis cuantitativo y cualitativo de resultados

A partir de la revisión y análisis de las fuentes consultadas, el offboarding se presenta como un proceso clave que va más allá de la simple desvinculación laboral. Actualmente, en el ámbito de la gestión organizacional, el proceso de offboarding comienza a posicionarse como una fase estratégica del negocio, otorgándole mayor formalidad y definiendo esta etapa como un momento crítico dentro del proceso del ciclo de vida del colaborador. Esto genera un impacto

significativo en la construcción del bienestar emocional y en la reputación empresarial en el entorno del mercado laboral.

La investigación de Arévalo M., D'Achiardi L., Giraldo L. y Parra M. (2022) publicada en una revista Universitaria de Colombia, Carta de Psicología, aborda un enfoque latinoamericano que destaca el outplacement como una herramienta valiosa que contribuye en torno a las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (RES). La mirada de varios autores, basan su análisis no solo en apoyar a los colaboradores que han sido desvinculados, sino que también contribuye a mejorar su calidad de vida. A través de una revisión teórica y análisis de experiencias en empresas como Asocolflores y Colombina, evidencian que la implementación de programas de outplacement ayudan a reducir el tiempo de desempleo y generan un efecto positivo en torno al bienestar emocional y profesional de quienes forman parte de estos espacios.

El estudio subraya que vivir un proceso de desempleo prolongado, tiene consecuencias psicológicas relevantes tales como la depresión, ansiedad y pérdida de autoestima. Por lo tanto, se propone al outplacement como una estrategia que se debe institucionalizar dentro de las políticas empresariales para que sea aplicable de manera continua. Además, es importante adaptar estos programas a distintos perfiles tales como, personas que están próximas a jubilarse, ya que este tipo de programas abordan una visión integral que contempla dimensiones emocionales, sociales y laborales.

Por su parte, el estudio realizado por Yucra E. (2016) en Sucre, Bolivia, señala al outplacement como una práctica favorable para los procesos de desvinculación, tomando en cuenta que se enfoca en facilitar la reinserción laboral, aplicando estrategias clave que permiten transmitir seguridad tanto a quienes permanecen en la organización como a quienes salen.

Este proceso se ha fortalecido en los últimos años debido a que el entorno laboral ha evolucionado y se ha vuelto más competitivo, generando así un alto grado de desvinculaciones debido a la falta de capacidades o a la dificultad de adaptación a nuevas prácticas y conocimientos que evolucionan en las distintas organizaciones. La idea de aplicar programas de outplacement, mitiga el impacto emocional del despido y permite brindar herramientas para cerrar brechas de conocimiento a través de capacitaciones y reflexiones en torno a las capacidades de cada persona, y se articula con el enfoque de responsabilidad social empresarial.

Tal como lo menciona el autor, pese a las distintas barreras estructurales, económicas y políticas que atraviesan las empresas, casi la mitad de las empresas encuestadas (46%) expresaron su interés por implementar programas de outplacement; sin embargo, la perspectiva de las organizaciones en Sucre aún está orientada a focalizar los procesos desde una perspectiva que se basa en derechos laborales que mantiene el colaborador durante su permanencia en la organización, pero no en el acompañamiento adecuado ni en las herramientas que se pueden brindar a los colaboradores tras la desvinculación.

Las organizaciones, en sí, consideran que implementar este tipo de programas desde la gestión del talento humano es una inversión extremadamente alta debido a las distintas etapas y fases que se aplican para asegurar un resultado efectivo. No obstante, al abordarlo desde el ámbito de la responsabilidad y con apoyo de instituciones sin fines de lucro dichos programas se vuelven rentables y con beneficios para la calidad de vida de las personas y la organización, dejando de la práctica común, de abordar una salida como un proceso netamente administrativo.

Entre las propuestas destacadas se encuentra la legalización del outplacement como parte de la Ley General del Trabajo, la tercerización del servicio para reducir costos, y su integración como política de RSE o como componente estratégico de la gestión de recursos humanos. Este enfoque permite visualizar el outplacement no solo como una herramienta de apoyo individual, sino como un mecanismo que puede fortalecer la cohesión social y mejorar la imagen empresarial en contextos de reestructuración.

3.3. Propuestas de Outplacement aplicado al contexto ecuatoriano

En este apartado, se identificó 5 tesis de pregrado y postgrado que abordan estrategias de outplacement en el contexto ecuatoriano y destacan la importancia de la aplicación de programas que permitan una salida digna y una reinserción laboral.

Tipo de documento	Autor	Título	Año de publicación	País	Idioma	Metodología utilizada
Tesis de pregrado	Renata Iturralde Vásconez	Diseño de un proceso de outplacement para los cargos operativos, administrativos y gerenciales de Nestlé Ecuador S.A.	2010	Ecuador	Español	Investigación aplicada con enfoque cualitativo. Se incluye diagnóstico interno de procesos, entrevistas y diseño de propuesta operativa (modelo de outplacement).
Tesis de posgrado (Maestría en Gestión del Talento Humano)	Ángel Alejandro Cerón Gruezo	Propuesta de procesos internos de vinculación y desvinculación de los servidores de la Dirección Distrital de Esmeraldas del Ministerio de Agricultura y Ganadería	2020	Ecuador	Español	<ul style="list-style-type: none"> - Investigación cuali-cuantitativa - Investigación de campo en la Dirección Distrital de Esmeraldas - Revisión documental de expedientes
Tesis de postgrado	Chuquin Suarez, Andrea Elizabeth	Diseño de un programa de outplacement (Desvinculación asistida) en la empresa ECAUTE C. LTDA.	2022	Ecuador	Español	Enfoque mixto (cuantitativo-cualitativo), inductiva y deductiva, diseño no experimental, explicativa, de campo y bibliográfica
Tesis de postgrado (Maestría en Dirección del Talento Humano)	Silvia Morejón Bastidas	Propuesta de un programa de desvinculación laboral en una empresa de servicios ubicada en la ciudad de Quito	2022	Ecuador	Español	<p>Enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se aplicó una encuesta a los trabajadores activos. - Entrevistas a ex colaboradores y jefaturas. - Análisis documental del proceso de desvinculación.

Tesis de pregrado	Katherin Velez, Vanessa Wushcashina	Outplacement y las emociones del personal desvinculado	2024	Ecuador	Español	Cuantitativa, encuesta TMMS-24, análisis estadístico
-------------------	-------------------------------------	--	------	---------	---------	--

La evidencia regional sobre los beneficios del outplacement como herramienta de responsabilidad social empresarial, tanto en Colombia como en Bolivia, permite abrir una reflexión sobre su aplicabilidad en el contexto ecuatoriano. Si bien las condiciones económicas, normativas y culturales varían entre países, los principios que sustentan estos programas, tales como el acompañamiento emocional, la orientación profesional y la reinserción laboral, son igualmente relevantes para las organizaciones en Ecuador.

En este sentido, resulta adecuado explorar cómo las empresas ecuatorianas pueden incorporar el outplacement dentro de sus políticas de gestión humana, no sólo como respuesta a procesos de desvinculación, sino como una estrategia integral que promueva el bienestar, fortalezca la reputación corporativa y contribuya a la cohesión social en momentos de cambio organizacional.

Analizando los casos del contexto ecuatoriano, tomamos como punto inicial la tesis de Iturralde R. (2010), que representa uno de los primeros esfuerzos por abordar el diseño de un proceso de outplacement adaptado a los distintos niveles jerárquicos dentro de una empresa multinacional como Nestlé Ecuador S.A. A través de una investigación aplicada con enfoque cualitativo, la autora identificó que la desvinculación laboral, cuando se gestiona únicamente desde lo administrativo y legal, genera efectos negativos tanto en el colaborador que se retira como en el equipo que permanece. En este caso, se evidencia que la falta de apoyo profesional y emocional, junto con la ausencia de herramientas que faciliten la reinserción laboral, permite identificar una oportunidad de mejora en la gestión de talento humano.

En respuesta a esta perspectiva, se propone implementar un modelo integral de outplacement que incluya:

- Responsables a cargo de cada fase del proceso
- Entrevistas de salida estructurada
- Asesoría de reinserción laboral
- Recopilación de logros
- Manejo de Historial laboral
- Manejo de Información (reacciones frente a la notificación de desvinculación)
- Indicadores de gestión y procedimientos claros.

Este enfoque, permite humanizar el proceso y personalizar la salida de cada colaborador, dando la oportunidad de dejar una buena impresión en los colaboradores y a su vez fortaleciendo

la percepción de marca empleadora y acoplándose a los estándares internacionales de buenas prácticas organizacionales.

Desde una perspectiva del sector público, la tesis de Cerón A. (2020), aborda una postura más crítica acerca de los procesos de desvinculación en la Dirección distrital de Esmeraldas del Ministerio de Agricultura y Ganadería. A través de una investigación cualitativa y cuantitativa, el autor identificó que la desvinculación se aplica como un proceso administrativo, que no posee trazabilidad ni enfoque estratégico. Las principales falencias que se evidenciaron en estos procesos son: la falta de documentación adecuada para la acción de salida, tales como actas de entrega de bienes y procesos a cargo, desactivación de accesos y evaluaciones de desempeño, lo cual genera un impacto en la continuidad operativa y la adaptación del personal nuevo.

Para el autor, un modelo de desvinculación efectiva se basa en un proceso estructurado que debe tener una duración aproximada de 15 días, durante los cuales, se implemente acciones verificables por cada etapa, notificación formal sobre el cierre de accesos, respaldos de información sobre procesos a cargo del empleado, entrega de archivo completo del colaborador que contenga evaluaciones de desempeño. Con esta propuesta, a más de mejorar los procesos administrativos en la organización, busca incorporar un enfoque más responsable en la gestión de salidas y transmitir una perspectiva más humana, con lo cual se refuerzan los procesos a nivel institucional y con foco en las personas.

Por otro lado, en el estudio de Chuquin A. (2022) que desarrolló una tesis enfocada en el diseño de un programa de outplacement para la empresa ECAUTE C. LTDA., Abordó de manera integral el impacto emocional y organizacional que genera una desvinculación. Mediante un estudio cuali-cuantitativo, la autora logró identificar que los despidos mal gestionados llegan a generar incertidumbre, estrés, deterioro del clima laboral, con lo cual se evidencia una afectación tanto para quienes son desvinculados como para quienes permanecen en la organización.

Este análisis, pone en evidencia una problemática que en algunos casos puede pasar desapercibida durante los procesos de desvinculación: La falta de una comunicación clara sobre las razones del despido y la ausencia de acompañamiento emocional adecuado durante esta etapa. Esta omisión, a más de afectar la estabilidad emocional de los colaboradores, trae consigo incertidumbre acerca de la estabilidad laboral de quienes permanecen y a su vez puede ocasionar rumores que aborden temas como la quiebra de la organización.

Frente a esta situación, se propone implementar herramientas que contribuyan a identificar rasgos individuales de cada persona, para esto se propone aplicar el test de personalidad Big Five, que adicional en base a la interpretación del test, permite orientar a la persona en la reinserción laboral de manera más efectiva. Con esto no solo se fortalece el clima organizacional, sino que contribuye a mejorar el autoestima de los colaboradores y a su vez, reduce riesgos de conflictos legales, posicionando al outplacement como una herramienta clave dentro de la gestión del talento

humano y se convierte en una acción estratégica que refuerza el compromiso social impulsando la marca empleadora.

Desde otro enfoque, Morejón S. (2022), en su estudio de maestría, analizó el proceso de desvinculación en una empresa de servicios ubicada en Quito, con lo cual evidenció que la percepción frente a la salida de colaboradores se manejaba de manera abrupta y sin ningún tipo de acompañamiento emocional. Mediante encuestas aplicadas a los colaboradores activos y entrevistas a jefaturas y ex colaboradores, se identificó que el 70% de la población encuestada considera que el proceso de desvinculación era poco empático y transparente.

A partir de esta percepción, se ratifica que este sentir impacta de manera directa en el clima laboral, la marca empleadora y por consecuencia en la imagen institucional. Como respuesta a ante esta situación, Morejón propone un programa de desvinculación más humanizado, que abarca las siguientes fases:

- Planificación
- Comunicación asertiva
- Entrevistas de salida
- Acompañamiento emocional
- Gestión de emociones
- Seguimiento post salida

Con esta respuesta, busca mitigar el impacto emocional del proceso de desvinculación y también proyectar una imagen coherente con enfoque en respetar y cuidar del talento humano, asegurando un compromiso organizacional.

Como último estudio analizado en este artículo, se introduce la perspectiva innovadora de Vélez C. y Wushcashina V. (2024), que por medio de su análisis vincula al outplacement con la inteligencia emocional de colaboradores desvinculados. Mediante una metodología cuantitativa y la aplicación del instrumento TMMS-24, se evaluaron tres dimensiones principales: atención, claridad y reparación emocional, evidenciando diferencias relevantes en torno al género.

Los hallazgos identificados en el estudio revelan que tanto hombres como mujeres enfrentan dificultades en el manejo de emociones al momento de una desvinculación, lo que ratifica la necesidad de diseñar e implementar estrategias de outplacement personalizadas.

En este sentido, la autora recomienda distintas opciones según el género, partiendo del hecho de que tanto hombres como mujeres canalizan de distinta manera sus emociones frente a una situación de desvinculación. Para los hombres, propone acceso a procesos terapéuticos y entrenamiento en resiliencia, mientras que para las mujeres se sugiere aplicar técnicas como arteterapia, mindfulness y espacios grupales de contención.

El programa propuesto, contempló las siguientes fases: bienvenida, diagnóstico de necesidades, plan de acción, asesoramiento y acompañamiento en la búsqueda de reinserción

laboral y seguimiento posterior, con el fin de reducir la depresión, el estrés, la ansiedad y apoyar a las personas durante una etapa de transición laboral que para muchos puede ser un proceso difícil de manejar si no se tiene el apoyo necesario. Mediante este enfoque se evidencia que cuando el programa de outplacement se adapta a las necesidades particulares de cada caso, se reafirma como una herramienta significativa que contribuye a cuidar del bienestar emocional de las personas y a su vez, fortalece la reputación organizacional.

Tal como se ha podido evidenciar, la manera en que una organización gestiona los procesos de desvinculación laboral genera un impacto significativo en la reputación interna y externa de la organización, lo que radica en la afectación de la marca empleadora si este proceso no se llega a manejar de manera correcta.

Los procesos estructurados de offboarding y el outplacement personalizado, cuando se abordan de manera planificada, empática y alineado a valores propios de una cultura organizacional que basa su estrategia de negocio en el cuidado de su talento, llegan a contribuir en la construcción de una imagen corporativa que se basa en el respeto a las personas y la responsabilidad social. Cada una de estas acciones, llegan a fortalecer el vínculo de los excolaboradores que pueden convertirse en portavoces positivos de las organizaciones, socializando las buenas prácticas que se aplicaron durante su etapa de salida.

4. Discusión

El proceso de Offboarding y outplacement visto desde una mirada estratégica que apalanca el fortalecimiento de la marca empleadora y a su vez se enfoca en cuidar el bienestar emocional de los colaboradores y excolaboradores, permite contraponer distintas perspectivas que buscan explicar un mismo fin. Con base en este antecedente y con el propósito de mejorar la percepción de las organizaciones entre quienes se van, permanecen o podrían incorporarse, se identificó en los artículos y casos revisados la necesidad de aplicar una gestión más empática y estructurada del proceso de salida de los colaboradores, lo que implica reconocer cada experiencia de desvinculación como una oportunidad para comunicar una cultura transparente y que se fundamenta en el bienestar de la gente, lo cual deja huella como marca empleadora.

En torno al análisis y revisión de las distintas perspectivas que abordamos en este artículo, resulta interesante abordar la propuesta de Villalón D. (2021), quien destaca una visión innovadora y necesaria para la gestión del offboarding en entornos digitales; sin embargo, cabe cuestionar hasta qué punto la incorporación de las herramientas tecnológicas pueden sustituir los aspectos emocionales y relacionales que subraya Iturralde R. (2010). Si bien es cierto que la digitalización permite agilizar los procesos y garantizar trazabilidad, el riesgo es que el offboarding se reduzca a un procedimiento técnico, perdiendo

de vista que las percepciones de justicia, respeto y reconocimiento siguen siendo determinantes en la experiencia del colaborador.

Desde la perspectiva de la gestión del talento humano, un enfoque excesivamente centrado en lo digital podría generar desconexión y despersonalización, debilitando la construcción de vínculos de confianza que son esenciales para sostener la marca empleadora. Por lo tanto, la discusión invita a reflexionar sobre la necesidad de un modelo integrado, donde la tecnología sea un medio de apoyo, pero nunca un sustituto de componente humano que da sentido y legitimidad al proceso de salida.

En la revisión de estudios nacionales e internacionales se evidencia que el offboarding, cuando se gestiona de forma estructurada y empática, no sólo mitiga el impacto emocional de la desvinculación, sino que también influye directamente en la percepción que los colaboradores desarrollan de la empresa. Tal como lo evidenciamos en el análisis de Iturralde R. (2010) con relación a Nestlé Ecuador S.A., permite hacer una reflexión sobre el impacto que genera la ausencia de acompañamiento emocional y profesional en el proceso de salida genera desmotivación y contribuye al deterioro de la imagen institucional. Además, la autora resalta un concepto relevante: el Contrato psicológico, al que define como “un compromiso implícito que se establece entre el individuo y la compañía en donde cada uno espera cumplir sus expectativas respecto de la otra parte. (Iturralde, R., 2010, p. 14)

En base a este aspecto, evidencia que la relación laboral no se limita a las obligaciones legales formales, sino que se sostiene sobre expectativas mutuas que, cuando no son satisfechas, generan percepciones de incumplimiento y deterioro de la confianza. En este caso, se traduce que una salida que carece de apoyo emocional y profesional repercute de manera negativa en la marca empleadora y genera desmotivación y falta de compromiso de quienes permanecen en la empresa.

Por el contrario, al implementar modelos de offboarding más estructurados, aplicando entrevistas de salida, brindando asesorías de reinserción laboral y una retroalimentación efectiva sobre su desempeño y habilidades profesionales, empodera a la gente, ya que demuestra el interés por apoyar en una transición de reinserción laboral y proyecta una cultura organizacional basada en el cuidado de sus colaboradores, inclusive cuando ya no forman parte de la empresa.

Con relación a la perspectiva y proceso que se manejan en el sector público, el estudio de Cerón A. (2020) evidencia que las desvinculaciones siguen asumiendo como un tema burocrático y administrativo, que no posee una trazabilidad ni enfoque. Con la propuesta de un proceso verificable y un cierre formal del proceso, se genera un avance hacia canalizar las salidas de manera más estructurada y humanizada, al menos planteando un contexto donde no solo por el hecho de ser una entidad de servicio público, descuidemos la formalidad y la parte empática de un proceso tan complicado como es la desvinculación.

Tomando como referencia la tesis de Chuquin, quien propone un análisis profundo sobre el impacto emocional que genera una desvinculación en el contexto de las empresas ecuatorianas, destaca que la deficiencia en la comunicación respecto al motivo real de salida y el proceso mal gestionado,

trae consigo sentimiento de inestabilidad laboral y afectación del clima laboral. Por lo que, la incorporación de herramientas como el test de personalidad Big Five para orientar la reinserción laboral demuestra que el outplacement puede ser una estrategia personalizada y efectiva. Al reducir conflictos legales y mejorar la autoestima de los colaboradores, este tipo de programas no solo facilita la transición, sino que también refuerza la imagen de la empresa como un empleador responsable y comprometido con el bienestar de su gente.

Haciendo una relación con lo propuesto por Cerón y Chuquin, se contrapone a la perspectiva presentada por Arévalo, et al (2022) junto con el análisis de Yucra E. (2016), ya que sitúa al outplacement como una práctica de responsabilidad Social Empresarial que debería institucionalizarse, no solo para reducir el desempleo y sus consecuencias psicológicas, sino también como un aporte a la cohesión social y a la imagen corporativa. Si bien es cierto Arévalo, et al (2022), enfatizan en la necesidad de consolidar marcos legales y políticas empresariales permanentes que faciliten la adopción del outplacement, en contra parte las investigaciones de Cerón y Chuquin evidencian que la clave está en diseñar procesos operativos que equilibren la eficiencia administrativa con el acompañamiento emocional, incorporando herramientas modernas como el test Big Five para personalizar la reinserción laboral. Esta comparación sugiere que el verdadero desafío en Latinoamérica no radica únicamente en normar el outplacement, sino en lograr que su implementación responda tanto a las exigencias legales y de RES como a las necesidades emocionales y profesionales de los colaboradores desvinculados, integrando así lo estructural con lo humano en un mismo modelo de gestión organizacional.

Desde otro enfoque, en el estudio de Davis y Grogan (2024) destacaban la importancia de integrar el bienestar y la salud mental como elementos complementarios que se abordan en un proceso de offboarding, este enfoque se contrapone a lo que Morejón S. (2022) evidencio en el el contexto ecuatoriano, donde los proceso de desvinculación se manejan de manera abrupta y sin un acompañamiento adecuado, lo cual ratifica el hecho de que las estrategias internacionales analizadas, por el momento, no se han implementado de manera adecuada en entornos locales.

Desde la propuesta sugerida por Vélez y Wushcashina (2024), donde propone vincular el outplacement con la inteligencia emocional, demuestra que más allá de mantener un proceso estructurado, el impacto de una desvinculación radica en el manejo de las emociones de los colaboradores cuando asumen estas situaciones. Por lo tanto, este enfoque invita a reflexionar sobre la forma en que internacionalmente se aborda este tema desde una perspectiva de bienestar integral, asegurando la continuidad del vínculo organizacional después de una desvinculación, se contrapone con las prácticas implementadas en estudios latinoamericanos, donde se pone en evidencia la urgencia de aplicar estas técnicas con el fin de adaptarlas al contexto país y a la dinámica de cada organización.

Finalmente, cada uno de los estudios y casos presentados, destacan el objeto primordial de este artículo, donde autores como Morejon S, Vélez y Wishcahina, entre otros, coinciden en que un proceso de desvinculación mal gestionado, trae consigo afectación en la marca empleadora. La falta de

acompañamiento, planificación y poca empatía al manejar estos procesos, genera percepciones negativas tanto en las personas que viven el proceso como las que permanecen en la organización. La propuesta radica en ser partícipes y aplicar herramientas y programas estructurados que aseguren una comunicación efectiva, con procesos claros y con un seguimiento durante la vivencia de lo que conlleva una desvinculación laboral, con lo que permite transformar una experiencia negativa en una oportunidad para reforzar la cultura organizacional y proyectar una imagen positiva que cuida del capital humano, potenciando su posicionamiento en el mercado.

5. Conclusiones

El proceso de offboarding y el outplacement, deben ser asumidos como elementos estratégicos y de acompañamiento dentro de la gestión completa del ciclo de vida del colaborador, ya que la implementación adecuada de estos procesos previene conflictos laborales, mal clima organizacional, minimiza la ansiedad, el estrés y minimizan el impacto emocional que trae consigo una desvinculación, de tal manera que se consolida la noción de que estas prácticas forman parte de un modelo flexible de gestión del talento, capaz de adaptarse a los desafíos contemporáneos del entorno laboral y brindar soporte emocional a quienes atraviesan por esta etapa.

De acuerdo a las experiencias planteadas en el análisis, se evidenció que los colaboradores que permanecen en la organización se ven afectados de manera significativa ya que se genera una percepción de inestabilidad organizacional, el clima laboral se ve afectado y la percepción de equidad y justicia organizacional se disuelve. En base a este contexto, tanto el offboarding como el outplacement se convierten en procesos clave para la contención y acompañamiento que se debe brindar en estos casos, tomando en cuenta que, mediante una comunicación clara y transparente se fortalece el compromiso y se cuida el bienestar de los colaboradores.

Es evidente que un excolaborador llega a convertirse en un actor clave para posicionar a una organización como un referente positivo o negativo en el ámbito laboral, partiendo de su experiencia y aspectos que valora, así como los que critica o rechaza de una organización. Por ello, gestionar procesos de salida con una estructura clara y definida contribuye a que los colaboradores, a pesar de atravesar por una experiencia crítica, sientan el respaldo institucional, para que posteriormente se conviertan en embajadores de la organización a la que pertenecieron. Al destacar el apoyo recibido durante esta etapa de transición hacia la reinserción laboral, se potencia la marca empleadora, en concordancia con un enfoque orientado al bienestar y el cuidado del talento humano.

El establecimiento de estrategias sin un sistema de indicador de gestión que permita evaluar y dar seguimiento a la efectividad del proceso resulta ineficaz. Por tal motivo, es indispensable diseñar un esquema integral para cada proceso a implementar y procurar mantener el vínculo con los excolaboradores asegurando una experiencia de salida respetuosa, empática y digna. En conjunto, estas acciones contribuyen no solo a reducir el impacto emocional del despido, sino también a proyectar una

imagen institucional coherente con los valores de responsabilidad, respeto y cuidado de los colaboradores, fortaleciendo así la marca empleadora y posicionando a la organización como un referente en la gestión ética y estratégica del talento

6. Referencias

Las referencias deben numerarse por orden alfabético según el sistema APA

- Arévalo, L. M., D'Achiardi, L. F., Giraldo, L. A., y Parra, M. C. (2022). Programas de outplacement para trabajadores en relación con su calidad de vida. En E. J. López Cantero (Ed.), *Carta de Psicología* (pp. 22–25). Universidad Católica de Colombia. <https://repository.ucatolica.edu.co/server/api/core/bitstreams/842e603e-be2f-4239-ab48-c26536d42af2/content>
- Ayres, M. (2022). Offboarding: A Humanização No Processo De Desembarque. *Latin American Journal of Business Management*, 13(2). Recuperado a partir de <https://www.lajbm.com.br/journal/article/view/693>
- Cerón, A. (2021). Propuesta de procesos internos de vinculación y desvinculación de los servidores de la Dirección Distrital de Esmeraldas del Ministerio de Agricultura y Ganadería (Tesis de maestría, PUCE - Esmeraldas). Pontificia Universidad Católica del Ecuador. <https://repositorio.puce.edu.ec/handle/123456789/38503>
- Chuquín, A. (2022). Diseño de un programa de outplacement (Desvinculación asistida) en la empresa ECAUTE C. LTDA. Para el segundo semestre del 2022., MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO. Quito: Universidad Israel 2022, 57p. Mg Pérez Manosalvas Héctor Sebastián ISRAEL-EC-MASTER-GEST-TH-378-242-2022-004 <http://repositorio.uisrael.edu.ec/handle/47000/3024>
- Corrales, F. (2023) Memoria de Práctica Profesional. Universidad Católica de Salta. Facultad de Economía y Administración. http://bibliotecas.ucasal.edu.ar/opac_css/index.php?lvl=cmspage&pageid=24&id_notice=75132
- Davis, M., y Grogan, C. (2024). Wellness at work. *TD: Talent Development*, 78(11), 56–61. Recuperado de <https://research.ebsco.com/c/wrg6cx/search/details/2vf6ki6hfb?db=aph&limiters=None&q=OFFBOARDING>
- Gruber, C. (2023). The offboarding process and its effects on employer branding [Master's thesis, Johannes Kepler Universität Linz]. Institute of Leadership and Change Management <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202337604018>
- Iturralde, R. (2010). Diseño de un proceso de outplacement para los cargos operativos, administrativos y gerenciales de Nestlé Ecuador S.A (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Ecuador). PUCE. <https://repositorio.puce.edu.ec/handle/123456789/35750>
- Losada, S., Ramos A. y Gómez, B. (2023). La responsabilidad corporativa interna, efectos en la reputación y cuidado de los empleados séniores: estudio de caso en Mediaset. *Revista De Comunicación*, 22(2), 299–318. <https://doi.org/10.26441/RC22.2-2023-3273>
- Morejón, S. (2019). *Propuesta de buenas prácticas de despido por causas económicas, técnicas, organizativas y de productividad para las organizaciones del sector privado* (Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador). Universidad Andina Simón Bolívar. Área de Gestión. <http://hdl.handle.net/10644/6892>
- Sáez, E. (2024). Qué es el offboarding: Una guía completa. Recuperado de Lukkap. <https://www.lukkap.com/articulo/offboarding-que-es/>
- Velez, K., Wushcashina, V. (2024); Outplacement y las emociones del personal desvinculado. UTC. Latacunga. 98 p. <https://repositorio.utc.edu.ec/handle/123456789/12740>

- Villalón, D. (2021). Gestión de equipos remotos en startups (Tesis doctoral, Universitat Politècnica de València). Universitat Politècnica de València. <https://riunet.upv.es/server/api/core/bitstreams/21820dcd-8ff6-4456-93df-7e0bd07449c5/content>
- Yucra, E. (2016). Análisis del outplacement y la responsabilidad social empresarial en la ciudad de Sucre - Bolivia. Revista Investigación y Negocios, 9(14), 60–69. Recuperado el 19 de julio de 2025, de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2521-27372016000200003&lng=es&tlng=es