

UNIVERSIDAD DE CHILE

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

Departamento de Administración y Negocios.

**OUTPLACEMENT: UNA ALTERNATIVA PARA LA
DESVINCULACION LABORAL.**

Seminario para optar al título de Ingeniero Comercial.

Nombre: Macarena Echeverría Márquez.

Profesor Guía: Sr. José Antonio Muga Naredo.

Santiago – Chile

2002

INDICE

	Pág.
INDICE	2
INTRODUCCION	4
1. CONTEXTO GENERAL	7
1.1 Definición del Outplacement	7
1.2 Evolución del Outplacement	8
2. OUTPLACEMENT	10
2.1 Principios del outplacement	11
2.2 Objetivos del programa de outplacement	12
2.3 El proceso del outplacement	13
3. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL OUTPLACEMENT.	18
3.1 Ventajas	18
3.1.1 Beneficios para las personas	18
3.1.2 Beneficios para las empresas	19
3.2 Desventajas.	20
4. COMO FUNCIONAN LAS AGENCIAS DE OUTPLACEMENT.	21
5. PLANTEAMIENTO DE EXPERIENCIAS Y RESULTADOS.	22
5.1 Pérdida de empleo y outplacement.	22
5.1.1 Rol del outplacement.	23
5.2 Outplacement Colectivo.	25
5.3 Relación entre las empresas y el outplacement.	26
5.3.1 Planificación de la desvinculación de personal.	27
5.3.2 Importancia del outplacement en la política de desvinculación.	28
5.4 Outplacement y economía.	30
5.4.1 Variación en los tiempos de reubicación.	31

5.4.2	Métodos de reubicación.	32
5.4.3	Cambios en los niveles de ingreso.	34
CONCLUSIONES		37
BIBLIOGRAFIA		41
ANEXOS		
Anexo N° 1:	Formato de la Entrevista.	43
Anexo N° 2:	Respuestas de las Entrevistas.	45
Anexo N° 3:	Gráficos.	57

INTRODUCCION

Actualmente a las empresas se les están planteando numerosos desafíos, para optimizar sus recursos internos y para hacer frente a la gran recesión económica por la que esta pasando el país. Las empresas se han visto sometidas a situaciones de rápido desarrollo tecnológico, internacionalización de las economías, necesidad de competitividad creciente, introducción de Internet, procesos de fusiones y adquisiciones, aumento del proceso de outsourcing. Luego asociado a estos procesos de reestructuración, el empleo ha llegado a un punto crítico.

Además hoy en día gran parte de la vida de una persona esta condicionada por el trabajo, este aporta tanto la estabilidad económica como social que necesita un individuo para alcanzar su autorrealización, por esto su perdida, sobre todo por causas ajenas a su voluntad, trae consigo graves consecuencias sobretodo emocionalmente, la persona sufre de ansiedad, estrés, fuerte daño a la autoestima, sentimientos de culpa, deterioro del autoconcepto, depresión, abandono y progresivamente patologías más severa, como alcoholismo u otro tipo de adicción a drogas, etc. Además de las consecuencias individuales que tiene el despido, también están las reacciones desfavorables al interior de la familia, tensiones, relaciones frías y distantes tanto con la pareja como con los niños, incluso pueden haber aun reacciones más extremas frente al despido tales como la agresión y el suicidio. La pérdida del trabajo es considerada por los especialistas como uno de los más fuertes y perturbadores eventos vitales (*Life events*).¹

Además es importante destacar que el problema no es tan solo para los trabajadores despedidos, sino que también afecta el clima laboral de la empresa, los trabajadores que quedan sufren de ansiedad por no saber cual será su situación futura, esto lleva a una baja de productividad y al posible deterioro de la imagen de la organización.

¹ Lopez- Mena, Luis; “La desvinculación Asistida (Outplacement) y la continuidad en el empleo”.

A raíz de esto se han desarrollado nuevas estrategias de apoyo y orientación, con el fin de facilitar la búsqueda de nuevos empleos, reduciendo el periodo de desempleo que sufre la gente despedida. El progreso de estas estrategias, ha llevado a considerar la desvinculación o despido como parte de un ciclo profesional determinado por condiciones socioeconómicas más que un acto aislado.

Este proceso de apoyo u orientación a recibido el nombre de “Outplacement”, que en castellano se suele conocer como Desvinculación y/o Desvinculación Programada o Asistida. Esta surge cuando una empresa decide rescindir la situación laboral que mantiene con un empleado y decide pagarle un programa específico diseñado para que logre reincorporarse lo más pronto posible al mundo laboral.

Debido a estas situaciones me parece interesante estudiar más con detenimiento los aspectos relevantes del outplacement, y cual ha sido la evolución que ha tenido el proceso en nuestro país.

El trabajo también aportara una visión general de las ventajas que tiene el outplacement, tanto para las personas que participan del programa como para las empresas que optan por contratar el servicio, y por lo tanto el porque puede llegar a ser una herramienta importante en la política de Recursos Humanos de cualquier empresa.

Este trabajo esta dividido en seis partes, donde la primera nos muestra el contexto general del outplacement.

En la segunda parte se explica todo lo relacionado al outplacement propiamente tal, es decir se explicara lo que es, sus principios, objetivos y etapas.

En la tercera parte se explicaran las ventajas y desventajas, tanto para las empresas, como para las personas que optan por este servicio.

En la cuarta parte se dará una visión general de cómo actúan las agencias de outplacement, cual es su participación y su visión.

En la quinta parte, presenta las experiencias que parece importante estudiar en más profundidad, donde se plantean temas que no están muy claros, y por lo tanto es importante aclarar para que el conocimiento del tema sea más completo; dentro de los temas que se tratan en este punto están la relación entre la pérdida de empleo y sus consecuencias y como ayuda el outplacement a las personas a sacar provecho de esta situación. Un segundo punto estudiado es la relación entre la política de desvinculación de una empresa y el beneficio que entrega el plan de desvinculación asistida, para la empresa y los trabajadores. El tercer punto se refiere al outplacement colectivo que en este momento está tomando fuerza debido al aumento de los despidos sobretodo grupales. El último punto que se analizará será los efectos de la economía en los “tiempos” del outplacement, es decir como afecta la recesión económica por la que atraviesa el país a los tiempos de reubicación, los niveles de ingreso, etc.

Finalmente se presentarán las conclusiones del trabajo.

La metodología del trabajo se divide en dos partes, la primera es un estudio de investigación cualitativa en que se analiza parte de la bibliografía existente con respecto al tema en sí y a las políticas de Recursos Humanos. La otra investigación que se utilizará será tanto cuantitativa y experiencial la que se obtendrá mediante la realización de encuestas.

1. CONTEXTO GENERAL.

1.1. Definición de Outplacement.

La mejor forma de empezar este trabajo, es definir lo que se entiende por “Outplacement”.

Esta expresión no cuenta con una traducción literal en el lenguaje español, sin embargo en castellano, se suele utilizar o conocer como: “Desvinculación” y cuando se desea expresar que se trata de un programa, se emplea, “Desvinculación Programada o Desvinculación Asistida”.

Inicialmente, el Outplacement se definió como: *"un proceso de cambio, mediante el cual una persona realiza una transición desde una organización a otra, con la asistencia de un psicólogo especialista en el cambio de empleo y en el marketing de las habilidades personales"*.²

La definición actualmente más aceptada es la empleada por Rodríguez-Kábana, (1987). Este autor señala que *"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"*. Esta será la definición que se considerara para el desarrollo del presente seminario. Esto quiere decir que el outplacement es efectivamente una política y metodología de desvinculación asistida y programada diseñada para ayudar a las personas a mejorar la calidad de su trabajo, y a las organizaciones a implementar las estrategias técnicas de desvinculación con un efecto positivo sobre la productividad.

² López-Mena, Luis; “La Desvinculación Asistida (Outplacement) y la continuidad en el empleo”.

Luego también se puede decir que, el outplacement o desvinculación asistida, es una herramienta relativamente joven en el campo de la gestión de los recursos humanos que ha sido diseñada para responder a los problemas que surgen como consecuencia del despido de trabajadores.

1.2. Evolución del Outplacement.

Si bien no se puede precisar en forma exacta quien y cuando se dio origen a lo que se conoce como Outplacement, si se puede decir que desde la década de los cuarenta los psicólogos industriales estadounidenses empezaron a preocuparse de los traumas y stress que producen la pérdida de trabajo, la reestructuración y la reducción de personal en el ámbito laboral, tanto para el empleado como para el empleador y su organización. Para paliar de alguna forma estos problemas, estos empezaron a desarrollar una serie de estrategias de apoyo y orientación destinadas a facilitar la búsqueda de inteligente de un nuevo empleo, para las personas despedidas, procurando que el tiempo que durase el desempleo fuese lo más reducido posible.

El progreso de estas estrategias ha llevado a considerar actualmente, la desvinculación o despido como parte del ciclo profesional propio de determinadas condiciones socioeconomicas más que como un acto aislado.

Inicialmente, este proceso de apoyo u orientación, recibió el nombre de *decruitment o dehired* pero estas expresiones no tuvieron éxito. Y se le atribuye a North, D. el haber acuñado en los años sesenta, la expresión *Outplacement*, (o como se conoce en castellano, desvinculación asistida), expresión que ha perdurado hasta el día de hoy.

En los últimos años la evolución que ha tenido el outplacement, se debe a que las políticas de recursos humanos han estado cambiando en todo el mundo, esto debido a la transformación gradual que han sufrido las empresas que ha generado una serie de despidos. Además estamos en un período del tiempo en que las fusiones y adquisiciones han aumentado en forma considerable, obligando a las empresas ha someterse a lo que se denomina

reingeniería de procesos. Antes de 1999, todo era predecible porque las compañías tenían un desarrollo homogéneo en el tiempo

También es importante mencionar, que en los años más recientes el outplacement ha sido considerado una herramienta importante para regular el mercado laboral, esto debido al rápido desarrollo tecnológico, la internacionalización de las economías, la necesidad de competitividad creciente, la introducción de Internet, entre otros factores, que han llevado al empleo a un punto crítico, especialmente en los países industrializados.

Otro punto ha destacar en la evolución de este proceso de desvinculación, es que el rango de aplicación se ha ampliado desde los ejecutivos o profesionales a los grupos de trabajadores calificados, es decir “estos programas de recolocación, que hasta hace poco estaban reservados para ejecutivos de cuello y corbata comienzan de a poco a extenderse a empleados de overol”.³ Y como se mencionó anteriormente, a causa de las fusiones entre empresas, recortes por innovación tecnológica, cierre de sucursales, reingeniería de procesos, outsourcing (o contratación externa de servicios) y otras circunstancias similares, la desvinculación asistida se ha vuelto un procedimiento colectivo.

Por otro lado, es un error estimar que el outplacement solo ayuda a solucionar dificultades de la persona individual. También contribuye a disminuir las consecuencias del despido que son experimentadas por la organización, además del costo mismo de la partida, tales como eventuales costos de reemplazo, incidencia negativa sobre la moral laboral, desgaste de la productividad de los trabajadores que permanecen en la empresa y la administración de los negativos sentimientos de culpa generados por presión psicológica sobre los directivos que asumieron la responsabilidad por el despido⁴.

³ Obregón Castro, Pablo, “El Mercurio”, 15 oct. 2002.

⁴ López-Mena, Luis; “La Desvinculación Asistida (Outplacement) y la continuidad en el empleo”.

2. OUTPLACEMENT.

Como ya se mencionó anteriormente el proceso de outplacement o desvinculación asistida, es una política y metodología que ha sido diseñada para brindar ayuda y apoyo a las personas que son afectadas con el despido, se les ayuda a mejorar su calidad de trabajo y de vida; además sirve a las organizaciones a que la desvinculación de personal no genere efectos negativos sobre su productividad.

Hoy en día el outplacement es una parte cada vez más importante en las políticas de desvinculación de las empresas, es por eso que las áreas de recursos humanos lo deben considerar como una alternativa importante y no simplemente una operación más.

En términos generales el outplacement es: un análisis de las capacidades del candidato, sus intereses y las posibilidades del mercado. De esta forma se puede generar un “plan de marketing personal” y por consiguiente una campaña de búsqueda activa. También presta asesoría para optimizar las posibilidades a la hora de buscar trabajo, ayuda a la persona a crear su curriculum vitae, a enfrentarse a una entrevista, a negociar, investigar el estado de una empresa, etc. Por ultimo provee de todo el apoyo logístico para hacer más completa la capacitación (escritorio, fax, teléfono, secretaria, etc.), de esta manera la persona se siente como si estuviera trabajando, y disminuye el sentimiento de angustia y depresión por haber sido despedido.

En este punto hay que hacer una consideración importante y es que al outplacement no lo podemos confundir con: un gabinete psicológico donde se realizan pruebas e informes psicotécnicos, tampoco es un curso de formación sobre “cómo encontrar empleo” o “cómo establecerse por su cuenta”, y menos aún una agencia de colocaciones o una bolsa de trabajo, donde la persona espera la llegada de una oferta.

Este servicio normalmente se realiza mediante la contratación de una consultoría, tiene importantes beneficios, tanto para el candidato, en que se mejora considerablemente lo que

inicialmente podría ser una situación traumática para él y su entorno familiar y para la empresa en que se mejora en buena medida la imagen de esta y además de preservar el clima laboral interno, que puede verse perjudicado después de los despidos.

Los programas de outplacement están diseñados específicamente para cumplir con las características del perfil de los empleados, y son las mismas empresas las que se encargan de contratar y pagar el servicio.

2.1. Principios del outplacement.

La metodología de outplacement asegura la recolocación externa de una persona en condiciones óptimas de enfoque y de rapidez.

Tiene que percibirse como una etapa de la vida profesional, en la que el implicado pueda beneficiarse de:

1. Encontrar dentro de sí mismo los recursos profundos de confianza, de dinamismo e iniciativa
2. Identificar sus puntos de anclaje y sus motivaciones
3. Reconocer las cualidades y concretar su potencial en un mercado bien identificado

El Consejo: Un Ambiente Profesional

Después de una "co-evaluación" del grado óptimo de autonomía del candidato en relación con su consultor y del conjunto de colaboradores susceptibles de aportarle asesoramiento, se debe asegurar la dinámica de un programa que permita:

- Tomar conciencia de su situación
- Definir un verdadero proyecto profesional
- Construir un plan de acción
- Adquirir las técnicas y las herramientas que le permitan realizarlo

- Experimentaciones en grupo pueden permitir, intercambios de puntos de vista y confrontaciones que refuerzan la dinámica de la búsqueda.

Medios Humanos y Logísticos

Se debe contar con:

- Consultores adaptados al nivel y al entorno profesional de los candidatos.
- Consultores especializados en comunicación personal, verbal, no verbal.
- Centro de documentación.
- Secretariado.
- Locales equipados con medios informáticos y de comunicación.

Un Compromiso Claramente Definido

El contrato de outplacement requiere condiciones y compromisos recíprocos, especialmente la garantía y la duración que están definidas en términos de meses o de reanudación de actividad.

2.2. Objetivos de los programas de outplacement.

Ha pesar de que los programas de outplacement difieren en sus objetivos, hay algunos objetivos comunes:

En primer lugar están los objetivos dirigidos a ayudar al personal que sufre la desvinculación:

- Contribuir a disminuir al mínimo posible la duración del período de paro o cesantía del desvinculado.
- Procurar que la desvinculación sea percibida por el afectado como un desafío y una nueva oportunidad, más que como un quiebre o una desgracia.

- Evaluar y facilitar medios a los trabajadores desvinculados para su reinserción o reconversión laboral o su autoempleo de acuerdo a sus capacidades.
- Mejorar la calidad de vida durante la jubilación y disminuir el temor a la jubilación anticipada.

En segundo lugar debemos considerar los objetivos que se relacionan con la empresa:

- Proporcionar respaldo técnico-profesional al egreso o despido, convirtiéndolo en un proceso administrativo integrado, de forma natural, a la vida organizativa.
- Apoyar a los directivos o ejecutivos que deban efectuar el despido.
- Desarrollar en forma completa la gestión de los Recursos Humanos en la empresa.
- Mejorar el clima laboral entre quienes se quedan en la compañía, los empleados que se quedan evalúan a su empresa según el trato que se les da a sus colegas.
- Cuidar la imagen de la firma ante la comunidad.

En resumen, el objetivo principal de la desvinculación asistida es *“lograr que aquellos que tienen que ser ineludiblemente despedidos reciban un trato digno para que puedan continuar exitosamente su carrera. Las empresas tienen una responsabilidad social y deben ser coherentes con los valores y principios empresariales”*⁵.

2.3. El proceso del outplacement.

Este proceso se basa en la recolocación de personas y consiste en un conjunto de técnicas o medidas que la empresa ofrece a los empleados, ante la desvinculación de las empresas, en la que se pone a disposición del empleado todas las herramientas posibles para la búsqueda de un nuevo empleo.

Este servicio normalmente se realiza mediante la contratación de una consultoría, y tiene unos importantes beneficios, tanto para el candidato, como para la empresa que contrata el servicio.

⁵ Juan Carlos Linares, gerente de Drake Beam Morin, DBM

El proceso consta de diferentes fases o etapas de aplicación de un Programa Integral de *Outplacement*. Cada una de estas etapas o fases a su vez pueden ser diferenciadas en sub etapas, lo que facilita la estructura del Plan de Acción.

Sin embargo, debe considerarse que cada proceso puede revestir singularidades que requieren del especialista en outplacement la observación prudente y adecuada de los actores organizativos, de las condiciones socioeconómicas del país, la cultura existente en torno al empleo o al despido, entre otros factores, de esta manera se puede lograr una fuerte colaboración e involucramiento de los interesados y de las organizaciones con el Programa.

En general, pueden distinguirse las siguientes etapas y sub etapas:

a) Análisis Funcional de la situación y de las condiciones de Egreso.

Durante esta fase se estructura el Programa, se diseña una política de actuación, los objetivos y criterios de éxito, se establece la envergadura del mismo, se identifica a los posibles usuarios del Programa y se desarrolla la planificación completa de éste. Se evalúa la conveniencia de analizar el Mercado de Empleo. Es aconsejable efectuar la preparación de los directivos y ejecutivos. Se inicia la difusión del Programa.

b) Intervención:

Esta es la fase activa del Programa que sigue inmediatamente después de efectuada la difusión. En esta etapa se aplican las evaluaciones psicométricas de los candidatos y se desarrollan las actividades de rediseño profesional individual o colectivo junto con las acciones para el desarrollo de actividades independientes o salidas por causas naturales (jubilación anticipada o no). Es el momento para armonizar las demandas del mercado con las potencialidades de los desvinculados. En esta etapa también la organización puede colaborar con acciones destinadas a empresas congéneres (certificados, ofertas de servicios de los desvinculados, publicaciones de

prensa y otras que proporcionen respaldo real a los afectados). Las intervenciones tradicionales consideran además de la evaluación, estrategias de autoayuda, desarrollo de habilidades de búsqueda de empleo, red de contactos personales, modelado conductual, feedback y apoyo psicológico. Las intervenciones psicológicas actuales conceden, gracias a la investigación efectuada, un gran valor a la administración de la autoestima. Por lo tanto, se debe evaluar al comienzo de la intervención el nivel de autoestima de los participantes en el outplacement, pues la baja autoestima ha sido asociada con escasas habilidades sociales y reducida iniciativa, precisamente dos características que son importantes para el buscador de empleo, considerando que ésta es una tarea que tradicionalmente ha requerido fuerte iniciativa personal. Aquí se distinguen las siguientes sub etapas:

b.1) Balance, en ella los consultores se encargan de descubrir e identificar las capacidades, habilidades y conocimientos del candidato y como puede desarrollarlas, así como sus ambiciones y motivaciones.

b.2) Proyecto profesional, en función del análisis de la evaluación del balance, se elabora el proyecto y se valoran los resultados, esto nos ayuda a dar coherencia al perfil profesional del candidato y en función de la relación oferta-demanda, desarrollar sus potenciales. El proyecto puede ir encaminado en cuatro vertientes:

- continuidad, en la que se buscan ofertas similares al puesto anterior
- cambio, en que se modifica el puesto o el sector
- ruptura, en la que entran todas las variables posibles
- emprendedor, en la que se orienta en la creación de un proyecto de negocio.

b.3) Plan de acción, en el se desarrolla un plan de carrera, en el que se desarrollan las estrategias de búsqueda en función del proyecto confeccionando y se elaboran las herramientas de comunicación, se entrena al candidato a afrontar una entrevista de trabajo y como responder a las preguntas incómodas a las

qué será sometido, así como la identificación de objetivos, para abordar con éxito la búsqueda del nuevo puesto de trabajo.

b.4) Campaña de búsqueda, una vez terminado el plan de carrera, se eligen las vías de acceso para la búsqueda de ofertas de trabajo (agencias de colocación, creación de negocio, mailing, prensa y red de contactos), en la que el consultor le guía y le va proporcionando ofertas laborales de acuerdo con su perfil profesional, en un plazo de tiempo breve.

c) Seguimiento y Evaluación.

Los programas de outplacement utilizan metodologías tanto de psicología, especialmente la psicología del trabajo, como de la consultoría o asesoría de empresas. Por esta, y otras razones, existen pocos datos sobre el proceso de evaluación de los programas.

c.1) Proceso de integración, es cuando se inicia la nueva actividad profesional y en la que algunos consultores hacen un seguimiento, dándola por finalizada al cabo de un año más o menos, o cuando el candidato está plenamente satisfecho e integrado en su nuevo puesto de trabajo.

Según los estudios de Rodríguez-Kábana, en el primer mes un 20% del personal desvinculado ha resuelto su situación laboral. En el segundo mes lo logra un 60% y entre el tercer y cuarto mes el 20% restante. Estos porcentajes no consideran a quienes pasan a la etapa de Jubilación y el proceso en general suele depender en muchas ocasiones de dos tipos de apoyo: la reconversión social, que se basa en si el Estado posee o no una red de apoyo a los desvinculados (desde los Seguros de Cesantía a las Oficinas de Empleo) y la reconversión económica; la cual depende fuertemente de la capacidad de la inversión privada que aumente el empleo en la zona o región que se trate. Si bien es cierto, esta última puede ser alentada por el Estado, su ejecución es lenta y ciertamente compleja, por lo cual parece especialmente relevante la preparación psicológica individual y el trabajo personal

debidamente preparado para encontrar empleo. El seguimiento de la evolución se va haciendo mediante entrevistas regulares y un asesoramiento muy directo.

Durante todo el proceso el candidato tiene a su disposición un centro de documentación que hace las veces de oficina, en la que tiene a su disposición ordenadores, Internet, bases de datos, fax, fotocopiadoras, mensajería, teléfono y toda una larga lista de elementos para su utilización, siendo su base de operaciones para realizar toda fase de outplacement.

Hay que tener en cuenta que el estado de la economía, específicamente del mercado laboral, entre otras variables afectan de manera considerable la reinserción. Por esto hay que profundizar en el seguimiento de los programas de outplacement, lo que puede contribuir a sistematizar aun más estos Programas y, además de estos beneficios en la sistematización de los procesos, aumentar los beneficios de los mismos por sobre sus costos⁶.

⁶ López-Mena, Luis; “La Desvinculación Asistida (Outplacement) y la continuidad en el empleo”.

3. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL PROGRAMA DE OUTPLACEMENT

3.1. Ventajas.

El programa de Outplacement crea beneficios tanto para las personas que reciben el servicio, como para las empresas que logran mantener estable el clima laboral al interior de su organización.

3.1.1 Beneficios para las personas:

- *Ofrece apoyo emocional :*

Es decir reduce el impacto emocional que causa la pérdida del empleo en él y en su familia, esto debido a que disminuyen considerablemente los niveles de estrés, que además de dañar la salud mental genera múltiples enfermedades físicas. Además, el desvinculado gana en autoestima, capacitación y competitividad en el mercado laboral.

- *Mejora las competencias laborales:*

La persona recibe nuevas herramientas de capacitación para mejorar y ampliar su “marketing personal”, para así lograr conseguir un nuevo empleo. Abre panoramas y nuevas oportunidades en el proyecto de vida de la persona. Adquiere nuevos conocimientos, guías, facilidades y experiencias para enfrentar exitosamente la transición profesional.

Proporciona al ejecutivo y a los empleados las últimas herramientas y técnicas para identificar y capitalizar sus habilidades y así poder acceder a diversas oportunidades laborales. La consultoría, que se recibe durante la búsqueda, permite desarrollar las mejores estrategias y recursos para obtener las metas deseadas.

- *Mejora la visión futura del mercado:*

Ayuda a los empleados desvinculados a entender el carácter temporal de su situación, pues "hay vida después de...". Asimismo, les transmite la buena voluntad de la empresa que las ayuda, a través del programa, a continuar su desarrollo laboral. Permiten resumir habilidades, logros y valores en un poderoso currículum y en cartas, que serán claves en la obtención de un nuevo trabajo.

3.1.2 Beneficios para las empresas:

- *Minimización de Juicios Laborales:*

El empleado despedido que recibe ayuda por parte de su antiguo empleador, tiene menos interés en iniciar acciones legales contra la empresa que lo despidió. Por eso, contratar un Programa de desvinculación asistida ayuda a reducir de manera considerable los costos laborales de la compañía.

- *Jerarquización de la imagen Institucional*

La forma en que se maneja una desvinculación laboral incide significativamente en la imagen de la empresa, tanto en la sociedad como a puertas cerradas. Este servicio permite preservar la imagen institucional, elevando el concepto de calidad humana de la organización hacia sus empleados desvinculados. Logra una imagen positiva de la empresa ante los empleados, proveedores y comunidad en general, lo que le permite retener y atraer al personal deseado. Mejora su aceptación al proceder con equidad y justicia. Proporciona reconocimiento por el trabajo y los esfuerzos que hace la empresa para lograr la reinserción laboral de sus ex trabajadores. Facilita la toma de decisión de la gerencia en el momento apropiado, pues le entrega la certeza de que los empleados desvinculados

reciben un trato correcto y humano, es decir se fortalece la política de Recursos Humanos de la empresa.

- *Cuidado del clima organizacional*

Evita que se deteriore el clima laboral y la moral de la organización, ayudar al personal desvinculado a conseguir otro empleo brinda una señal a los que se quedan sobre la clase de Cía. en la que están trabajando. Mantiene la motivación y la productividad de los empleados que quedan. Disminuye los conflictos laborales y la hostilidad y el enojo del personal hacia la compañía. Por ultimo, se minimiza el impacto del cambio dentro de la compañía, evitando la caída de la atención al cliente y la productividad de la empresa.

3.2. Desventajas:

- *Sobre estimación de los resultados:*

Las personas involucradas en este proceso de capacitación, pueden tener la idea errada de que el éxito es seguro y que cualquiera que se vea involucrado en el programa conseguirá un mejor empleo, esto genera expectativas demasiado elevadas que de no ser cumplidas, aumentará la frustración y disminuirá la autoestima de la persona.

- *“Yo soy mi puesto”⁷*

La persona suele confundir el trabajo con su identidad, por lo tanto las personas son incapaces de sentirse con la capacidad de hacer algo distinto a lo que hacían habitualmente. Cuando algo falla, se asume que “culpa de algún otro”, de modo que se hace más difícil cambiar o innovar porque “lo que se sabe” forma parte de la personalidad y el cambio la amenaza.

⁷ Senge, Peter; “la Quinta Disciplina” cap 2

4. CÓMO FUNCIONAN LAS AGENCIAS DE “OUTPLACEMENT”.

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

Es un servicio que contrata y paga la empresa del empleado afectado, es decir la empresa es el principal cliente de las agencias de outplacement. Por lo tanto, es un beneficio más que ésta ofrece al trabajador, como parte del acuerdo de desvinculación. Las agencias de "outplacement" no reciben honorarios de las empresas donde los candidatos se recolquen, de modo que estas agencias se encuentran justo al lado opuesto de las agencias de selección de personal. En Francia, el surgimiento de cada vez más agencias de "outplacement" casi ha conducido al colapso del mercado para las agencias de selección de personal y los headhunter. Porque para una empresa, que busca un directivo o un trabajador con determinadas características, las agencias de outplacement realizan prácticamente el mismo servicio que sus antagonistas de la selección y del headhunting, sólo que gratis.

Además se debe tener presente que las agencias de “outplacement” se niegan a la propuesta de un candidato a ser el la persona que pague el servicio. Por lo tanto la persona puede ponerse de acuerdo con la compañía donde ha trabajado, o acudiendo a cualquier otra empresa de un conocido, y pagándole a ella la cantidad para que ésta, por su parte, la abone finalmente a la cuenta bancaria de la agencia de “outplacement”. Así, el cliente de la agencia es la empresa y ya no podrá negarse. Si la persona esta trabajando actualmente y puede convencer a la empresa de pagar el servicio, suponiendo que ésta tenga la intención de deshacerse de usted, tanto mejor, ya que los honorarios ascienden a montos relativamente altos.

No hay una garantía absoluta de éxito. Pero según algunos estudios las agencias de “outplacement” que tienen una posición más baja, recolocan más del 70% de sus candidatos en un plazo de cuatro meses. Transcurridos siete u ocho meses desde el inicio del proceso, la cuota de éxito roza el 100%.

5. PLANTEAMIENTO DE EXPERIENCIAS Y RESULTADOS.

En esta parte del trabajo, nos centraremos en analizar la parte práctica del programa de desvinculación asistida, veremos si es un proceso tan bueno como se cree, estudiaremos el alcance efectivo de este programa, tanto el nivel de empleados que puede optar al servicio, como las empresas que pueden costear el servicio, también sabremos si el programa ha tenido el éxito esperado aquí en Chile, además de saber cuáles han sido las principales dificultades que han tenido que enfrentar las empresas que contratan el servicio, los empleados que se han visto involucrados y también la visión que tienen las agencias.

5.1. Pérdida de empleo y Outplacement.

Lo que se tratará de explicar en este punto es el proceso por el cual tienen que pasar los individuos cuando son desvinculados, cuáles son sus actitudes, emociones, sentimientos, etc., y como se relacionan con el programa de outplacement una vez que son notificados de este beneficio.

En la mayoría de los casos, cuando la persona recibe la noticia del despido entra en un estado de shock, este efecto es aún más fuerte en individuos que ni siquiera se lo imaginaban, este estado llevan a las personas a entrar en un periodo de inmovilización, de no saber que hacer. Luego viene la etapa de expresión de los sentimientos, ya sea los de ira, dolor, rencor, sentimientos de venganza, autodestrucción, pérdida de la visión del futuro, incertidumbre, depresión, etc.

Las personas desvinculadas una vez que han pasado por estas etapas, tratan de volver a recobrar la confianza y eligen entre dos tendencias, la primera ponerse en campaña nuevamente para encontrar lo antes posible un nuevo empleo o evaluar otras alternativas como las de formar un negocio propio; la segunda opción es la de tomarse un tiempo de descanso además de realizar actividades antes postergadas (esto ocurre principalmente en las situaciones en que se cuenta con un respaldo económico).

Cuando las personas logran encontrar un nuevo trabajo o pueden concretar un negocio propio les produce tranquilidad y sienten que se puede salir adelante y que el despido es una situación normal del ciclo de vida de la persona, es parte del proceso de madurez.

5.1.1 Rol del Outplacement.

El outplacement es un programa contratado por la empresa por lo tanto al empleado junto con ser notificado de la decisión de despido, se le ofrece esta alternativa, la cual al principio no es tomada de muy buena forma, ya que generalmente no se maneja mucha información de lo que es el programa en sí ni de cuales son sus ventajas. La persona está en shock, y cobra un papel fundamental el trabajo de los consultores de entregar una visión general y optimista de los beneficios del programa.

Una vez que la persona acepta participar de estos programas, empieza a ver que no es una mala opción, es más se dan cuenta que a medida que se van involucrando van sacando provecho de cada etapa.

Como se menciono anteriormente la primera etapa por la que atraviesa la persona despedida es la del shock y sentimientos encontrados y depresión, esto concuerda con que la primera etapa de los programas de outplacement sea la de “intervención”, “contención” o “definición”; es decir se entrega todo el apoyo psicológico necesario para supera de mejor forma la situación de “duelo” por la pérdida del empleo, el individuo recibe asesoría para evaluar sus capacidades, aptitudes, intereses, analizan su historia laboral cuales son sus fortalezas y debilidades, con este conocimiento personal es más fácil en el futuro buscar un empleo que se acomode a lo que quiere la persona. Luego de la superación de esta etapa se pasa a la siguiente.

En la siguiente parte del programa “Proyecto personal” o “preparación estratégica” el individuo esta más tranquilo y por lo tanto puede crear una estrategia de marketing personal, es decir estudiando sus habilidades y capacidades y en conjunto con el estudio del mercado, se prepara al individuo para empezar con la búsqueda de empleo, se enseña la administración de la “red de contactos” esta es una herramienta

fundamental, ya que es el principal método de reubicación (el 73% de las personas encuentra trabajo a través de este), se enseña a preparar un curriculum eficiente, profesional y moderno, que contenga la descripción de resultados y logros que valora el mercado, es importante que la persona aprende también a realizar las entrevistas de la mejor forma posible, con todas estas herramientas la persona obtiene ventajas comparativas al resto de la masa laboral que busca empleo, la persona maximiza la manera de buscar trabajo y el tiempo que dedicará a esta actividad. Por ultimo es destacable también el apoyo que presta el outplacement a aquellas personas que se deciden por la creación de un negocio propio ya que existen planes especiales para ellos.

Por ultimo el outplacement presta asesoría hasta que el individuo ya se siente confiado de seguir solo, esto se da cuando este ya a empezado su proceso de búsqueda. En este punto se debe hacer una consideración importante y es que el programa generalmente es contratado con un tiempo de duración fija (estos planes pueden ir desde 8 hrs. los más cortos - generalmente para despidos colectivos – hasta los 2 meses), al cabo de este tiempo la persona debe seguir sola, aprovechando todas las herramientas entregadas, aunque en algunos casos esta puede seguir pidiendo asesoría; hay pocos casos en que las empresas contratan planes de duración indefinida y esto depende exclusivamente de las consideraciones de la gerencia, que se basan en los recursos disponibles y en las características de la persona que se este desvinculando.

Hasta el momento se han analizados las ventajas que aporta el outplacement a la persona en una situación de despido, pero como en toda situación las agencias se han tenido que ver enfrentadas a algunas dificultades en relación con el trato con las personas, estas fundamentalmente radican en que la persona no se logra convencer de las ventajas que puede sacar del programa, y por lo tanto nunca se involucran por completo, con lo cual no obtienen los resultados esperados y por lo tanto quedan con un sentimiento de frustración; otro problema es la idea errada que tienen algunos individuos de que con el solo hecho de participar en el programa, se asegura una oferta de trabajo, esto no es así ya que a la persona se le entregan herramientas que facilitan la labor, es “deber” de cada uno poner el esfuerzo necesario en la utilización correcta de

estas, para conseguir un nuevo empleo. Como lo plantea la Sra. Pamela Gutiérrez “*Su trabajo ahora, es buscar trabajo*”.

En conclusión, el outplacement aporta un gran apoyo tanto emotivo, como en metodologías claras y técnicas eficientes, para un buen análisis de la situación actual y futura, de esta manera se obtienen herramientas valiosas y efectivas que ayuden a la persona a alcanzar el éxito en la búsqueda de un nuevo empleo.

5.2. Outplacement colectivo.

El programa de desvinculación desde sus inicios estuvo pensado para ayudar a superar el trauma de los empleados de cargos superiores que se veían enfrentados al despido, pero hoy en día con la evolución que ha tenido la economía y las políticas de las empresas, con el aumento de las fusiones y adquisiciones y con los avances de la tecnología, el programa de outplacement ha comenzado a extenderse a los empleados de cargos medios.

Los programas que están orientados a este segmento base de empleados, difieren de los que se le ofrece a los empleados de cargos más altos, ya que se trata de programas grupales. Por lo tanto la capacitación ya no es individual y por lo tanto los consultores deben realizar un trabajo que ayude a todos los participantes a utilizar las herramientas de la mejor forma posible, se debe lograr la integración del grupo, es decir estos deben trabajar y participar en beneficio de todos de esta forma es más fácil que cada uno individualmente saque provecho.

Al igual que los programas individuales, el outplacement masivo consta de las mismas etapas relevantes, “análisis de la situación”, “intervención” y “seguimiento”, etapas que en este caso son realizadas en grupo, también se generan un mundo de oportunidades para los participantes ya que estos son capaces de manejar de mejor formas las herramientas necesarias para la búsqueda de empleo. Por ejemplo, generalmente los más afectados con una situación de despido, sobretodo en la parte económica, son los empleados de menor cargo ya que ganan un menor sueldo, por lo tanto para ellos es urgente conseguir un nuevo empleo lo antes posible, con las herramientas entregadas se disminuye el tiempo de reubicación. Otras de las

ventajas para estos trabajadores son que se les enseña la mejor forma de utilizar el computador, internet, las redes de contacto, la construcción de un buen curriculum, se les enseña la manera de presentarse a una entrevista, etc.; todos estos elementos son fundamentales para generar una ventaja comparativa con otros trabajadores en igual condición de cargo y capacidad laboral, pero que no participan en el programa.

Dentro de las dificultades que se han observado a medida que se han desarrollado estos programas, se pueden mencionar como las comunes, el que la gente pida la plata en vez de participar del proceso de capacitación, esto es imposible ya que los programas son voluntarios y al ser grupales el “*costo por persona es irrelevante como para pensar en entregar la plata*”⁸. Otro problema que surge, se refiere a la especialización de la gente, ya que en muchos de los casos de los que se tiene referencia se ha tenido que realizar un trabajo de resocialización, es decir se debe trabajar en una reconversión de las capacidades personales, ya sea que se trate de la capacidad comunicacional, modales y forma y/o segmentación de la búsqueda.⁹

5.3. Relación entre las Empresas y el Programa de Outplacement.

Debido al aumento de la crisis económica, de las reestructuraciones, fusiones, adquisiciones, etc., las empresas se han tenido que enfrentar a la inevitable decisión de desvincular a parte de sus empleados, esto trae consigo ciertas consideraciones que son importantes de analizar, como son la política de desvinculación de la empresa, la preocupación social que se tiene por el recurso humano y como puede una empresa beneficiarse de contar con el contrato del outplacement.

Antes de empezar con este análisis debemos dejar en claro que cualquier empresa puede acceder a este beneficio, siempre y cuando disponga de los recursos necesarios, es por eso que siguen siendo las empresas multinacionales las que más contratan el plan (aproximadamente el 73%), y se ha ido expandiendo poco a poco a las empresas locales. Todo

⁸ Hörmann, Carolina, DBM Chile.

⁹ Obregón C., Pablo “El Mercurio, 15 Oct. 2002”

depende de la evolución de la visión de la gestión de recursos humanos y de consideraciones personales internas de cada una de las empresas.

5.3.1. Planificación de la Desvinculación de Personal.¹⁰

La manera de encarar la reducción de personal afecta fuertemente la calidad de los resultados, tanto al interior de la organización, sobrevivientes y productividad, como a los mismos individuos que son desvinculados. Por esto el proceso de reducción de personal debe ser una decisión planificada y conducida en forma meticulosa para alcanzar los propósitos que la inspiran. Para lograr esto se deben considerar tres etapas básicas, en todo proceso de desvinculación.

a) Decisión y anuncio de la reducción de personal: En esta fase se debe establecer el número de personas que involucra y los criterios a utilizar. Esta es una labor compleja y delicada, ya que aparte de la carga emocional que implica esta decisión trae consecuencias para el funcionamiento operativo y estratégico de la empresa. Es importante tener en cuenta que la reducción de personal es un proceso de cambio, donde se deberá anticipar las actividades que se deberán llevar a cabo en las etapas siguientes. Es importante que la alta gerencia sepa de la gran responsabilidad que tiene en esta materia y del liderazgo que debe ejercer durante todo el proceso.

b) Materialización o ejecución de los despidos: Se hace realidad la reducción de personal, esto supone un diseño y ejecución de un programa mediante el cual se llevan a cabo los despidos propiamente tales. En esta etapa cobra vital importancia el papel de las comunicaciones la cual debe explicar a la gente de la empresa la decisión que se ha tomado y las razones que se consideraron. A las autoridades en general les compete un protagonismo que ponga de manifiesto su interés ante lo delicado de la situación y que los comprometa a estar atentos para que se cumplan las actividades programadas y/o corregir los imprevistos que puedan surgir. Las jefaturas directas del personal desvinculado debe asumir la responsabilidad de entregar reconocimiento, apoyo y clarificar los tiempos y formas en que se debe

¹⁰ Acuña A., Eduardo, “Mitos y métodos de la reducción de personal”
Acuña A., Eduardo, “Reducción de personal: efectos conducción y actores”

materializar el termino del vinculo laboral. El trato que la empresa brinda a los afectados será constantemente evaluada por parte de la gente que permanece en la empresa, ya que este podría ser un precedente de una situación futura. Las autoridades deben comprometerse con el destino de la empresa y la situación que afecta a los trabajadores, especialmente la de aquellos que tendrán que dejar la empresa.

c) *Fase de Ajustes:* El propósito aquí es reconstituir la confianza y moral de trabajo que inevitablemente se ha visto deteriorada por la incertidumbre y conmoción que provocan los despidos. Un evento de reducción de personal cuestiona los supuestos básicos de las relaciones laborales, como son el sentido de pertenencia, las recompensas materiales, sociales y de progreso, el significado de la vida, la dedicación y compromiso con las tareas y la empresa. Por esto los profesionales del área de recursos humanos deben involucrarse en la reparación del clima laboral, se debe renovar la confianza, entusiasmo y compromiso por parte de los trabajadores hacia la empresa, de esta forma se trata de mantener el desempeño y por consiguiente no se compromete la productividad de la empresa.

En definitiva los procesos de reducción de personal, deben ser cambios planificados y transparentes, en que la alta gerencia debe tener la capacidad de conducir el proceso con respaldo, solidaridad, apoyo y claridad, para que sigan un curso razonable de control y de orden, de manera de hacer menos traumático todo el cambio organizacional que se produce.

5.3.2. Importancia del outplacement en la política de desvinculación.

Como ya se ha mencionado la reducción de personal se ha convertido en una alternativa cada vez más utilizada por las empresas dado las tendencias macroeconómicas de hoy en día, de esta “manera las empresas crecen en flexibilidad y

competitividad en una economía cada vez, más globalizada, heterogénea, de gran competencia e interdependencia”¹¹.

Por otro lado hay que mencionar que dentro de la Gestión de Recursos Humanos, la preocupación por el personal ha ido tomando más fuerza, y por lo tanto todo acto que se realice y pueda afectarlo, afectará inevitablemente el desempeño y por lo tanto la productividad y resultado económico de la empresa.

Dadas estas razones podemos decir que el proceso de outplacement esta siendo una alternativa cada vez más considerada por las empresas como una forma de manejar más eficiente, clara, y sinceramente todo proceso de desvinculación laboral, además de ser una alternativa que genera beneficios para la persona que pierde su empleo, por lo tanto muestra una buena imagen de la empresa tanto al interior de esta como a sus clientes. Otras razones menos usuales por las cuales se ha implementado el programa de outplacement son la de reorientación de la persona en un determinado cargo, en el cual no se ha prestado un buen desempeño; o por que la persona que se quiere desvincular ha sido parte importante en el crecimiento de la empresa y por lo tanto con este programa la empresa aminora el sentimiento de “culpabilidad”, del despido de esta.

Ahora bien las políticas de outplacement deben ser direccionadas desde la alta gerencia y deben ayudar a mantener la paz laboral y a aliviar las tensiones que produce la situación de reducción de personal. Para que el outplacement tenga un efecto positivo en la política de desvinculación, se deben seguir ciertos patrones, que a su vez hacen que el proceso de despido de personal cumpla con las características de ser claro, transparente, efectivo, etc. Se debe tener presente que las decisiones de retiro deben ser asistidas por personal con experiencia e involucrar activamente a la dirección de la empresa, se debe causar el menor impacto económico, productivo y laboral, el proceso debe ser producto del consenso y participación de todos los actores de la empresa, para

¹¹ Acuña A., Eduardo, “Reducción de personal: efectos, conducción y actores”

así evitar el deterioro del clima laboral, no se debe postergar su inicio una vez que este sea necesario y se debe señalar un tiempo máximo de duración del proceso, al personal hay que tratarlo con humanismo y confidencialidad, y por último las indemnizaciones que se den a las personas deben ser justas y equitativas. A través de esta política el outplacement lograra tener el efecto positivo que se desea y espera que tenga tanto en el ámbito de los individuos que son beneficiados como al interior de la empresa.

Como ya se ha dicho el outplacement ha generado una serie de ventajas para las empresas, que transformado el proceso de despido de una situación traumática a una experiencia de la que se puede sacar provecho (sobretudo para la persona que participa del proceso).

A modo de resumen dentro de las ventajas, tenemos que se facilita la toma de decisión, ya que se tiene certeza de que el empleado recibirá un trato justo, se mantiene el clima laboral estable, se refuerza la lealtad de los sobrevivientes, se demuestra una imagen positiva dentro y fuera de la empresa, etc. todas estas ventajas ayudan a fortalecer la política de Recursos Humanos.

5.4. Outplacement y economía.

En este punto lo que interesa analizar son las variables estadísticas que nos aportan una visión real de la situación que estamos estudiando, por esto analizaremos el tiempo de reubicación, los métodos más efectivos, los niveles de ingreso, etc. de esta manera tendremos una visión aun más amplia del éxito del programa.

Es interesante analizar estas variables para ver el efecto que ha tenido de alguna forma la crisis económica por la que atraviesa el país, en los tiempos promedios considerados como normal.

Hay que notar que la contratación del servicio no se ha visto afectado por la crisis por la que atraviesa el país y por consiguiente las empresas, ya que como expresaron las

entrevistadas este programa agarra una fuerza especial en periodos de recesión, esto debido al crecimiento de la responsabilidad social y al cambio de las políticas de Recursos Humanos de las organizaciones. El outplacement aporta un valor adicional a los trabajadores que buscan empleo, ya que como este plan permite mejorar las capacidades básicas, mejorar la forma de “venderse” (a través de una red de contactos, un curriculum más eficiente, etc.), cambia la forma de presentarse a una entrevista y muchas más herramientas, el trabajador obtiene ventajas comparativas en comparación con el resto de la oferta laboral, cualidades que son valoradas por las empresas a la hora de seleccionar personal nuevo.

5.4.1. Variación en los tiempos de reubicación.

Según los estudios el periodo de recolocación suele ser de cuatro a ocho meses, pero hay que tener en cuenta que todo depende mucho del ciclo económico que puede estar atravesando el país, ya que en periodos de recesión económica este tiempo puede aumentar, pero esto por una condición normal del mercado en donde aumenta la cesantía en todo nivel tanto para los involucrados en el programa como para los que no lo están, es importante que tanto las empresas que toman el servicio como los involucrados en el programa sepan que no siempre se cumplen los plazos establecidos. Otros factores que pueden incidir en el plazo de reubicación son: la alta o nula especialización, movilidad geográfica limitada, etc.

Si bien la tasa de éxito es bastante alta, no se asegura un éxito del 100%. Gracias a estos servicios los candidatos encuentran un nuevo empleo en la mitad de tiempo que tardarían por sus propios medios. Pero el éxito esperado depende, en primer lugar de la calidad del diagnóstico realizado conjuntamente entre candidato y consultor, en segundo término el esfuerzo que el candidato dedique a la búsqueda, este es un punto primordial, ya que nadie va a buscar trabajo por él, y por último, no hay que olvidar que siempre existe un grado de “suerte”.

El tiempo de variación que se ha observado es de uno a dos meses para cada nivel de duración de un determinado programa, y este tiempo se considera normal dada

la situación por la que atraviesa el país. Es decir si antes un programa tenía un lapso de recolocación de 3 meses ahora puede ser de 4 a 5 meses. Lo que implica que el promedio aumenta de 4 a 8 meses como normal, a ser de 5 a 10 meses para un periodo de recesión, esto se demuestra los datos entregados por DBM Chile. (ver gráfico n° 1).

Como se puede apreciar en el gráfico el 45% de las personas sigue siendo reubicada en un tiempo bastante bajo, que alcanza como máximo los tres meses, luego un porcentaje también bastante considerable, el 35% encuentra trabajo alrededor de los 6 meses, luego el 18% de los participantes de un programa de outplacement logra encontrar trabajo en los 9 meses de búsqueda, y solo el 2% se pasa del promedio pudiendo llegar a estar desempleado por un periodo de tiempo cercano al año. Lo cual no se puede considerar alarmante.

Otro aspecto que es importante de analizar es que hay un porcentaje de gente que no busca un nuevo empleo, ya que optan por la alternativa de un negocio propio, según los datos entregados por DBM es aproximadamente el 16% de los participantes, lo cual no es un porcentaje menor. (ver gráfico n° 2). Para esta alternativa los programas de outplacement prestan una asesoría especial, estos planes entregan el conocimiento de las herramientas primordiales para enfrentarse a un nuevo desafío, por nombrar algunas tenemos el tratar de aumentar las habilidades de liderazgo para enfrentarse de mejor forma al cambio constante de manera de conducir el negocio y los resultados financieros de forma exitosa; asimismo se les enseña a crear una red de apoyo para los momentos críticos en donde el tiempo, el presupuesto, y las expectativas ejercen fuertes presiones.

Ahora bien hay que tener claro que esta alternativa, no siempre es recomendable para toda persona, ya que hay que tener claro que la alternativa de un negocio propio tiene factores de riesgos por los cuales hay que contar con un cierto respaldo económico, debido a esto esta opción se les recomienda a ejecutivos que tengan elevadas indemnizaciones, o que reciban ingresos de otra fuente y que sobretodo sean amantes del riesgo.

5.4.2. Métodos de reubicación.

Otro aspecto importante de estudiar es la forma como los individuos se reintegran a un nuevo trabajo; Si a una persona que esta desempleada, se le pregunta como esta buscando trabajo, lo más seguro es que diga que manda su curriculum a avisos que aparecen en la prensa, o que lo ingrese en algún buscador por internet, o por ultimo que lo hace a través de bolsas de trabajos, pero será esta la mejor alternativa de reubicación.

Según la experiencia y datos encontrados, los avisos en prensa no son la mejor alternativa, sino que son las llamadas “Redes de Contacto”.

De las personas que participan en planes de outplacement cerca del 73% es reubicada a través de sus redes de contacto, luego por medio de los avisos en la prensa lo hace el 11%, a través de headhunters lo hace el 12% y por otros medios el 4% de los participantes. (ver gráfico n° 3)

Por lo tanto, como podemos apreciar claramente la red de contacto es una ventaja importante que se puede sacar del programa de outplacement. Debido a esto debemos explicar a grandes rasgos lo que es una Red de contactos.

- *Redes de Contacto o Network¹²*: Se refiere a las alianzas profesionales que un individuo es capaz de construir a lo largo de su carrera, estas permiten mantener un flujo de información de negocios. También proveen de una base de colegas con los que se puede mantener un dialogo permanente, lo cual es muy importante a la hora d buscar empleo. El Network debe ser considerado como un componente esencial de la administración de carrera personal, por lo tanto hay que trabajar en el desarrollo de contactos en forma permanente.

¹² Revista Outlook, DBM Chile, Marzo 2002, N° 3.

Algunas técnicas que se utilizan para que el trabajo sea efectivo, son las siguientes:

- Saber quienes son los potenciales contactos, compañeros de colegio, universidad, amigos, vecinos, apoderados de curso, etc. Estos individuos aunque sea difícil de notar en un principio, componen una poderosa red que puede llegar a cruzar muchas industrias, negocios, países, etc. El conocimiento que se tenga de este grupo, le sirve a la persona para consultar sobre posibles negocios, referencias profesionales, oportunidades de empleo, etc.
- Otra posibilidad que ayuda a la creación de estas redes son el pertenecer a asociaciones relevantes al campo de trabajo, como asociaciones gremiales y profesionales, cámaras e institutos. Estas ayudan a tomar contacto con una red importante de personas de la misma industria.
- También hay que saber desenvolverse bien frente a una persona o a un grupo, este es un activo importante.
- Por último hay que mantener contacto con la red para ser valorado. Es necesario tener en mente a sus conocidos, por ejemplo, en el caso que sepa de un hecho que pueda ser de interés para alguno de ellos, hágasele saber, nunca se sabe cuando uno puede necesitar el mismo apoyo.

El outplacement juega un papel importante ya que aporta un gran valor agregado a las personas que participan del programa de desvinculación, ya que como se ha mencionado anteriormente además de prestar ayuda psicológica, enseñar a conocer mejor las habilidades de cada uno, enseña a escribir un curriculum eficiente para el mercado, y por último presta la asesoría necesaria para formar una red de contactos que facilite la reubicación en un nuevo empleo acorde con los valores, interés, y competencias de la persona.

Es importante dejar claro que las redes de contactos son igualmente útiles para profesionales de cargos altos, como para empleados de cargos medios y bajos.

5.4.3. Cambios en los niveles de ingresos.

Otra variable interesante de analizar es como se afectan los niveles de ingresos a los que una persona puede acceder con este programa producto de la situación económica por la que atraviesa el país, también se analizará la distribución de las variaciones de renta en los distintos niveles de ingreso.

Para empezar debemos dejar claro que si bien el outplacement ayuda a la persona a conseguir un nuevo empleo en un tiempo menor del que demoraría sin el programa y aunque una gran mayoría acceden a puestos de igual o superior nivel profesional y económico, no se asegura un éxito del 100%, hay muchas variables que influyen en nivel de ingresos, el outplacement si se compromete a poner todos los medios más eficaces para asistir a los participantes. Esto la persona lo debe tener claro de lo contrario sentirá que el programa no tiene los efectos esperados y se quedará con un sentimiento de frustración.

Otra consideración importante que hacer es que la variación en los niveles de ingreso, (sobretudo las variaciones hacia abajo), se deben a una tendencia macro del mercado, la cual a obligado a las empresas reestructurar sus sistemas de retribuciones, donde se han visto obligadas a tener que estudiar los niveles de desempeño y su correspondiente nivel de ingreso y compararlos con los desempeños y nivel de remuneración relativos del mercado. Según Carolina Hörmann esto es una evolución normal que debía ser nuestra economía, ya que esta venía creciendo demasiado en comparación con los estándares mundiales, por lo tanto los cambios son normales y esperables, más que una consecuencia de la recesión, de todas formas los sueldos en términos relativos se iban a redistribuir.

Se aprecia que las variaciones en los niveles de ingresos se reparten en tercios parecidos, donde el 31% de las personas obtiene un nivel de ingresos superior, el 33% mantiene el ingreso de su antiguo trabajo, y el 36% ve disminuir sus ingresos. Dentro

de cada uno de estos niveles también hay variaciones que son importantes de analizar. (ver gráfico n° 4)

De las variaciones en los niveles de renta en los niveles superiores tenemos que aproximadamente el 67% de las personas ve un aumento de entre un 1% a un 10%, luego un 8% se encuentra en un rango de variación de entre 21% y 30%, el 17% entre 31% y 40% y por ultimo un porcentaje del 8% de las personas logra ver aumentados sus ingresos entre un 41% y un 50%. (ver gráfico n° 5)

Por ultimo analizamos como se comportan las variaciones de ingreso, hacia niveles de renta inferior, podemos ver que 44 % de los participantes ven disminuir su ingreso entre un 1 % y un 10 %, luego el 24 % tiene una variación de que va entre el 11% y el 20 %, estas variaciones son consideradas como normales, ya que como se dijo anteriormente es por una tendencia del mercado; luego continuando con el análisis, el 8% tiene una disminución entre 21 % y 41 % en su ingreso, un 8 % de los participantes sufre una variación entre el 41% y el 51 %; por ultimo las variaciones que más llaman la atención son que un 12 % de los involucrados en el programa tiene una variación entre el 61 % y el 70 % con respecto a su anterior renta y el 4 % de las personas ve que su ingreso cae entre un 71 % y un 80 %, (ver grafico n° 6).

Esta cifra que no deja de ser alarmante, ya que la persona s tiene que pasar por una reconversión de su estilo de vida, debe estar consiente que ahora ya no podrá seguir los mismos patrones de conducta, sobretodo los de compra que tenía antes de perder el empleo, en este sentido el outplacement se ha preocupado de este posible suceso, por lo cual al individuo en toda la etapa de “preparación estratégica”, también se le hace ver cuales pueden ser sus aspiraciones de renta, dado el perfil académico específico que tienen las personas, en algunos casos la persona ha tenido un aumento en su nivel de ingresos al interior de una empresa porque ha ido haciendo carrera en la empresa, (sobretodo cuando llevan muchos años de servicio en la misma empresa), pero este nivel de ingresos no necesariamente esta en concordancia relativa con lo que el mercado determina para el cargo que desempeña. Cuando la persona es despedida el

mercado generalmente no valora el tiempo de trabajo en otra empresa, ni el conocimiento de esta, como alternativa para subir el sueldo; si no que se basa en el valor relativo que la empresa a determinado para cada cargo.

Otros factores que determinan que haya una variación hacia abajo en los niveles de renta son que la carrera de la persona este obsoleta en el mercado, o que esta no cuente con las competencias necesarias que valora el mercado, y por lo tanto las empresas.

CONCLUSIONES

El aumento de la globalización, de las reestructuraciones organizacionales, de las fusiones y adquisiciones, entre otros, han llevado al empleo a un punto crítico, donde el despido o desvinculación laboral se ha transformado en una herramienta clave para el control interno de las empresas. Esto nos lleva a tomar conciencia y ha preocuparnos del personal afectado en estos procesos.

Este trabajo surgió con la idea de explicar a través de experiencias y resultados concretos, una nueva alternativa al proceso de la desvinculación laboral, hecho tan común en nuestros días. Esta alternativa es beneficiosa tanto para las empresas como para el personal involucrado, en consecuencia este nuevo programa, conocido como Outplacement es un beneficio para la sociedad entera.

Los análisis e investigaciones realizadas en este trabajo están apoyados en un fundamento teórico, y por ende las conclusiones obtenidas son validadas por este. A través del análisis de la información expuesta en el desarrollo de este trabajo, se puede determinar que hay diversos aspectos que requieren de una conclusión específica.

La información disponible nos sugiere que la pérdida del empleo trae consigo numerosas consecuencias traumáticas, no solamente a la persona afectada, si no que también genera problemas al interior de la familia y al interior de su ex-empresa. Debido a esto parece considerable el aporte que tiene el outplacement a solucionar y paliar todos los problemas emocionales y psicológicos que acarrea el despido.

Vemos que esta nueva alternativa es un aporte psicológico y metodológico en la transición laboral de la persona, esto a raíz de que las distintas etapas que dan forma al programa del outplacement, “*intervención*”, “*preparación estratégica*” y “*seguimiento*”; son claves en la orientación de las capacidades, intereses, evaluaciones que el individuo puede formular sobre el mismo, sobre su antigua empresa y sobre el mercado al cual tendrá que ingresar nuevamente; de esta forma la persona genera una visión de sus fortalezas y debilidades, aprende cual es la mejor forma de realizar un marketing personal para sacar

ventajas del mercado laboral al cual se tendrá que enfrentar. A través del outplacement la persona desvinculada obtiene ventajas competitivas con relación al resto de la masa laboral que busca un nuevo empleo.

Estas ventajas son igualmente aprovechadas cuando hablamos de programas individuales que habitualmente están destinados a los ejecutivos de cargos más altos, como cuando se refiere a planes grupales, en cuyos casos estas ventajas son aún más importantes, ya que al tratarse de empleados con calificaciones más “comunes o masivas”, el adquirir herramientas que ayuden a la persona a diferenciarse del resto se traducirá en la obtención de un nuevo trabajo en un menor tiempo.

Otro aporte de interés de los programas de outplacement, radica en la preparación psicológica a las personas que quieren optar por un camino distinto al de buscar un nuevo empleo, es decir cuando la persona tiene el interés de jubilarse (natural o anticipadamente) o bien esta quiere formar un negocio propio. El outplacement cuenta con planes de entrenamiento especiales para estos casos, y estos les facilita a las personas rediseñar su nueva opción de vida, teniendo en cuenta cuales son posibles riesgos a los que se pueden enfrentar.

Cabe mencionar el aporte del outplacement a las empresas, ya que gracias a este programa muchas instituciones han podido cumplir con su necesidad de desvinculación y a su vez han sido conscientes con su responsabilidad social, la que se refiere al personal que presto su servicio, como con el que se queda.

La gerencia de Recursos Humanos tiene una gran labor al manejar las políticas de desvinculación de la forma más clara y sincera, para tratar de evitar conflictos y bajas de productividad al interior de las organizaciones, en este sentido el programa de outplacement aporta una señal concreta de la preocupación que se tiene por el trabajador desvinculado y a demás por el que se queda de esta manera se logra reducir la tensión y descontento que producen los procesos de despido. El trabajador que se va se queda con una buena impresión de su empresa y el que se queda sigue trabajando tranquilo y confiado no esperando ser el próximo en irse. Este sentimiento de tranquilidad hace que el desempeño individual no se vea

afectado y por lo tanto tampoco lo sea la productividad ni el resultado económico de la empresa.

En fin el outplacement es una herramienta que cada vez tomará más fuerza al interior de las empresas, ya que existe la evidencia de que ayuda a que la toma de decisión de reducción de personal sea menos traumática, además muestra una imagen positiva dentro y fuera de la organización lo cual es digno de copia. Esta alternativa es una gran ventaja para fortalecer la política de Recursos Humanos.

Una pregunta recurrente que surgió mientras se realizaba este trabajo era el hecho de si la recesión económica por la que atraviesa el país afectase los tiempos de reubicación de las personas, a través del estudio que se hizo se descubrió que si bien, se veía un aumento en los tiempos promedios este no era alarmante ya que aún siguen siendo menores que los del mercado general, se piensa que el programa de outplacement agrega un valor adicional tanto a las empresas y sobretodo a las personas que participan, ya que como se ha mencionado anteriormente es una herramienta que permite desplegar un mayor esfuerzo de capacidades para la consecución de un nuevo empleo.

Se ha visto que el aumento del tiempo se mantiene en aproximadamente un mes y medio, en cada programa que se brinda. Lo cual es razonable y responde a una tendencia macro. En este sentido podemos decir que casi el 80% de los participantes logra encontrar trabajo antes de los seis meses, y solo el 2% lo hace en doce meses.

La manera de acceder al mercado laboral también es importante de analizar ya que como es sabido gran parte de la oferta de empleos no se encuentra en el mercado formalmente escrito, sino que hay un gran numero de ofertas que se hace a través del mercado informal al cual es más difícil acceder sin contar con las herramientas adecuadas, por esto agarra mucha fuerza el conocimiento de la red de contactos, los programas de outplacement han hecho un gran trabajo en transmitir y enseñar esta nueva forma de presentarse al mercado. Las redes de contacto son bastante eficientes en ayudar a la persona a encontrar un nuevo trabajo que les permita sentirse satisfecho y que se adecue a sus capacidades y habilidades, cerca del 73% de los participantes de los programas de outplacement es reubicado a través de este método.

En relación a la variable ingresos se ha visto una variación en partes iguales tanto hacia niveles de ingreso superior, inferior y en mantener la renta percibida en el antiguo trabajo.

Es importante destacar que los niveles de ingreso se han visto afectados por la tendencia macro de la economía que ha llevado a que se haga una reestructuración en los sistemas de remuneración. Las empresas se han preocupado de hacer un análisis del desempeño y su correspondiente rango de remuneración, en comparación con las rentas relativas del mercado, esta ha sido una de las consecuencias de la variación que ha afectado a las personas que han visto disminuir sus ingresos. Es sorprendente en este punto que cerca del 12% de los participantes se vea afectado en casi un 75% de disminución, esto se explica por que la persona cuente con una carrera obsoleta, o porque no cuente con las capacidades valoradas actualmente. Ahora se considera normal que el 44 % de las personas tenga una reducción entre un 1% y un 10%, lo cual como se dijo anteriormente responde a la necesidad del mercado de reajustarse.

En cuanto a las variaciones en los niveles superiores se observa que el grueso de los participantes un 67%, ve aumentado su renta entre un 1% y 10%, y solo hay un pequeño rango que se escapa a aumentos más considerables, el 17% recibe un aumento en su renta de aproximadamente un 35%. Esto se debe principalmente a la obtención de un mejor trabajo ya sea en un cargo superior o en una mejor empresa, entre otros factores.

En síntesis, en este trabajo se ha expuesto la capacidad de los Programas de Outplacement o Desvinculación Asistida para ser una herramienta de ayuda, comenzando por ayudar a la recomposición de la autoestima del desvinculado hasta la reducción del período de tiempo que éste está sin empleo u ocupación, especialmente si se le compara con los períodos de desempleo que afectan a las personas que no disponen de esta metodología. Además de ser una ayuda a mantener un clima de paz laboral.

Esta alternativa debe tomar fuerza en ser una herramienta importante en las políticas de desvinculación laboral, y en conclusión ser parte de la Gestión de Recursos Humanos de una empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Acuña A., Eduardo; “Mitos y métodos de la reducción de personal”, Revista Management en Recursos Humanos, El Diario, N° 10.
- Acuña A., Eduardo; “Reducción de Personal: efectos, conducción y actores”, Departamento de Administración, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Chile, Santiago, Chile, 2001.
- Baquedano, Carlos; “Adiós sin Traumas”, Diario El Sur de Concepción, Chile, 2001.
- Dessler, Gary; “Administración de Personal”, 6ª edición, Prentice Hall, 2000.
- Economía y Negocios; “Outplacement: Plan de recolocación para el empleado corriente. ¿Sirve o no?; El Mercurio Octubre 2002, Santiago, Chile.
- Florez, Eliana, González, Mónica; “Desvinculación Asistida Outplacement”, Departamento de Administración del Recurso Humano, Facultad de Minas, Universidad de Colombia, Medellín, Colombia, 2002.
- López – Mena, Luis; “La desvinculación asistida, (outplacement) y la continuidad en el empleo”, Revista de Psicología, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile, Santiago, Chile, 1999.
- Lunar, Juan; “Outplacement”, www.uch.edu.ar/rrhh El portal de los alumnos de Recursos Humanos.

- Maulén Claudia y Vega Carolina; “Reducción y despido de Personal: Estudio de casos en Chile”, Seminario de título, Escuela de Ingeniería Comercial, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Chile, Santiago, Chile, 2000.
- Romero, Marta; “Cambiando con sentido Común y Con Respeto”, www.rrhhMagazine.com, El portal de los profesionales de Recursos Humanos y del Management.
- Senge, Peter; “La Quinta Disciplina”.
- Vigorena, Fernando; “Ayúdenme estoy cesante”, Revista emprendedores, Santiago, Chile, 1999.
- Vigorena, Fernando; “La otra vía para el despido de personal: outplacement en Chile”.
- “Outplacement, una inversión con alto Retorno”, Revista Outlook, N° 1, Santiago, Chile, 2001.
- “Outplacement, cada día más común en empresas nacionales en todos los niveles”, Revista Outlook, N° 2, Santiago, Chile, 2001.
- “La importancia de la red de contacto”, Revista Outlook, N° 3, Santiago, Chile, 2002.
- “Outplacement: Una opción para no perder el camino”, Gestión Humana. com.
- “Recesión, fusiones, y más. Despidos a la orden del día”, Revista Expansión, 2001.

ANEXO N° 1: FORMATO ENTREVISTA

Esta entrevista tiene como objetivo conocer al respecto de las experiencias que se ha tenido con las empresas y participantes de los programa de Outplacement, además pretende obtener información de la evolución que pueda tener el programa, dadas las características de las empresas, las personas y la situación económica del país.

I En relación con el servicio.

- Hace cuanto que prestan el programa de Outplacement en Chile.
- Cuales son las etapas relevantes del programa que ustedes dan.
- Cual es el periodo promedio de duración de los programas.
- Hacia que trabajadores están reservados estos programas.
- Cuales son las principales diferencias que se dan entre los programas de desvinculación asistida hacia ejecutivos de cargos altos, a los de trabajadores de segmentos medios y bajos.

II En relación con las empresas.

- Cuales son las empresas que más contratan el programa.
- Cuales son las razones que motivan a las distintas empresas a dar este beneficio.
- Cuales son las ventajas que obtiene una empresa de contratar el programa.

III En relación con los individuos.

- Cuales son las reacciones características de los individuos al momento de ser notificados de esta alternativa.
- Como evolucionan las perspectivas de las personas en el tiempo de duración del programa.
- Cuales son las principales ventajas que sacan los individuos del proceso.
- Cuales son las principales dificultades que han tenido que enfrentar.

IV En relación con la situación económica del país.

- En que periodo económico es más contratado el servicio.
- Se ve un aumento notorio en el tiempo de reubicación debido a la crisis económica por la que atraviesa el país.
- Los niveles de ingreso percibido se ven afectados.
- Cual será la evolución de este programa en las empresas, y por consiguiente en los individuos.

ANEXO N° 2: ENTREVISTAS.

La primera entrevista fue hecha a la Sra. Pamela Gutiérrez, consultora experta en outplacement de Adecco.

I En relación con el servicio.

El servicio de outplacement en Adecco, empezó a desarrollarse desde el año 2000, debido a la demanda del mercado, producto del aumento en los cambios en las empresas (fusiones, adquisiciones); y el aumento en la preocupación de su recurso humano.

Nuestro programa cuenta con tres etapas relevantes:

- *Etapas de Contención:* Donde se tratan los aspectos emocionales de los individuos, se escuchan sus descargos, sensaciones de ellos mismos, como con respecto a la empresa de la cual fueron desvinculados, se hace una revisión de la historia laboral, de la trayectoria, de los logros, se hace un balance entre los aspectos positivos y negativos de la empresa en la que trabajaba, etc.
- *Etapas de Capacitación:* Donde al individuo, se le da toda la ayuda necesaria para mejorar, de alguna forma, las capacidades personales, se les entrega asesoría práctica, es decir se les enseña a utilizar de forma eficiente toda la tecnología disponible, de manera de facilitar la búsqueda de un nuevo empleo, se les enseña además ha construir una “red de contactos”, ha formular un buen curriculum, se proporciona entrenamiento para enfrentarse de buena forma a las entrevistas, esto con simulacros, pruebas, etc.
- *Resultados de las Pruebas:* En esta etapa se entregan los resultados de las pruebas a los participantes, de manera de realizar un feedback entre la agencia y los involucrados en el programa, se les da las últimas instrucciones para tomar una buena postura frente a las distintas alternativas que ofrezca el mercado, las personas

también pueden acceder a las instalaciones que posee la agencia como oficinas, redes telefónicas, etc.

Los programas de recolocación son tanto para ejecutivos como para operarios de cargos más bajos, pero aquí generalmente nos encargamos de casos de desvinculaciones colectivas, y por lo general en este caso se trata de empleados de segmentos medios y bajos. Todo depende de las empresas.

Nosotros contamos con programas de diversas duraciones, pueden ir de 8 horas el mínimo, a programas más largos de 32 horas las cuales se distribuyen según la necesidad de los participantes (por ejemplo, 4 hrs. diarias, tres veces a la semana, el programa dura aproximadamente un mes y medio). La duración de estos depende del presupuesto de las empresas, del trabajador que vaya a ser el beneficiado, etc.

Dentro de las principales diferencias que podemos mencionar con respectos a los programas para ejecutivos de cargos altos a los de segmentos medios y bajos, están la duración de estos, los programas colectivos son más cortos, además es más difícil convencer a los trabajadores de base a participar en el plan de transición. A pesar de esto se han tenido buenas experiencias en el ámbito de programas grupales.

II En relación con las empresas.

En este momento cualquier empresa que cuente con recursos necesarios puede contratar el servicio, obviamente siguen siendo las empresas multinacionales las que más optan por esta alternativa.

Las razones por las cuales optan por estos programas radican principalmente en la política de recursos humanos, en la visión social que tiene la empresa, en la visión que quieren transmitir al mercado, etc.

Por otro lado la principal causa del contrato del programa es en efecto la reducción de personal, aunque hay veces que el programa se contrata por ser una alternativa para reorientar a la persona en un determinado cargo, en el cual no esta prestando un buen desempeño.

A grandes rasgos las principales ventajas para la empresa son que mantiene una buena imagen corporativa, observa una responsabilidad social con sus empleados, con los que se van y con los que se quedan, se minimiza el sentimiento de culpa y por ultimo hay una mínima perturbación del clima organizacional lo que hace que no se afecte la productividad de la empresa.

III En relación con los individuos.

Las primeras reacciones de los individuos frente a esta alternativa es bastante negativa, ya que el despido los sumerge en una situación bastante traumática en un comienzo, no entienden que ofrece el programa, sino que lo ven como un simple curso.

Al cabo de una semana en promedio empiezan a reconsiderar esta opción, empiezan a cambiar las perspectivas, las personas empiezan a ver este programa como una alternativa de crecimiento y análisis personal, la mayoría de las personas que han pasado por estos planes sean vistas beneficiadas psicológicamente y económicamente.

Dentro de las principales ventajas que reciben los individuos con este programa, podemos mencionar una ayuda psicológica bastante completa con la que pueden entender y aceptar de mejor manera la situación por la que atraviesan al momento del despido, y la posterior búsqueda de empleo, los ayuda a tener una ventaja comparativa con el resto de masa laboral desempleada, ya que se enfrentan al mercado con una preparación más completa en lo que se refiere a la manera de presentarse a una entrevista, aprenden a conocer sus capacidades personales, se adquiere más información acerca de las ofertas del mercado laboral, se optimiza el tiempo de búsqueda, hay una planificación diaria de cómo enfrentarse con el día a día. Un punto importante de destacar, es la asesoría que se le brinda a las personas en el tema de las rentas del mercado, ya que así el individuo evita sobrestimar sus proyecciones de sueldo, ya que muchas veces como las personas han ido haciendo carrera en las empresas, reciben un

suelo mucho más elevado de lo que el mercado considera correcto dado el cargo que se posee.

Dentro de las dificultades que hemos tenido que sortear en relación al trato con los participantes, básicamente se dan porque estos no entienden de que se trata el programa, por lo tanto no lo reciben de muy buena forma o creen que por el hecho de participar tendrán asegurado un nuevo y mejor empleo en un periodo corto de tiempo; esto no es así la persona recibe las herramientas necesarias para maximizar la manera de buscar trabajo, pero el trabajo es personal *“Su trabajo en este momento, es buscar trabajo”*, por lo tanto depende del entusiasmo que esta tenga. Otras causas que generan dificultades principalmente cuando hablamos de programas colectivos, es la especialización de los trabajadores, me refiero a que cuando un trabajador cuenta con alguna característica especial que compite en mercados más delimitados, las herramientas entregadas por el programa resultan bastante útiles, pero si tratamos con individuos que necesitan una reconversión extrema de sus capacidades personales, lo que se requiere en estos casos es una resocialización de la gente, es decir se requiere de un plan de reconversión laboral o de apoyo para desarrollar actividades microempresariales.

IV En relación con la situación económica del país.

La contratación del servicio ha sido para nosotros independiente del ciclo económico del país, puesto que nosotros estamos recién empezando a prestar el servicio. Pero por lo que yo he podido notar, este programa agarra fuerza en periodos de recesión, esto ya que como inevitablemente algunas empresas se tienen que ver obligadas a reducir su fuerza de trabajo y además tienen una responsabilidad social cada vez mayor, contratan el servicio en beneficio de sus trabajadores.

El tiempo de reubicación no ha sufrido en forma considerable debido a la crisis, este tiempo ha aumentado para todas las personas, tanto para las que pasan por el programa como para los que no, y en este caso el outplacement sigue siendo una ventaja ya que los individuos aprenden a canalizar mejor sus esfuerzos, se movilizan de mejor manera; este aspecto su

principal herramienta han sido las redes de contacto, que es el principal medio para encontrar trabajo (tanto para ejecutivos como para cargos medios y bajos).

En cuanto a los ingresos percibidos hay cambios en todos los niveles, así como hay quienes que aumentan el nivel de renta, otros lo mantienen y también hay quienes ven reducidos sus ingresos. Este caso se da porque el trabajador o no cumple con las capacidades necesarias que exige el mercado o porque la carrera esta obsoleta.

Las empresas hoy en día están cada vez más preocupadas de la responsabilidad social que tienen con sus trabajadores y además hay una preocupación por mejorar la política de recursos humanos, por lo cual yo creo que este servicio ira tomando fuerza, siendo considerada cada vez más como una alternativa para hacer de los despidos una situación menos traumática.

Segunda entrevista, Sra. Carolina Hörmann, consultor senior de Drake Beam Morin, DBM, Chile.

I En relación con el servicio.

Aquí en Chile ya llevamos aproximadamente 6 años prestando el servicio de Outplacement, básicamente por la demanda del mercado.

Ha grandes rasgos nosotros podemos dividir el programa en tres etapas generales:

- *Etapas de Definición:* Apoyo individual, psicológico en la etapa de duelo por la pérdida de trabajo, se trata de mejorar la autoestima, adaptación al cambio, se quiere que el individuo se reenfoque en el futuro, evitando reacciones negativas hacia el y a la empresa. En esta etapa también se evalúan los intereses, aptitudes, personalidad y factores determinantes de la vida profesional, evaluación de habilidades transferibles, todo esto está a cargo de psicólogos especialistas. Por último también se presta asesoría y orientación para la definición de volverse a emplear y/o iniciar una actividad independiente.
- *Etapas de Preparación Estratégica:* Se trata de crear una estrategia de marketing personal detallada, usando técnicas y herramientas de búsqueda de empleo, preparación de curriculum vitae eficiente, profesional y moderno, que se oriente principalmente en la descripción de resultados y logros obtenidos. Se define e investiga el mercado de empresas objetivo, para optimizar la búsqueda. Se enseña el manejo y administración de la red de contactos personales, se trabaja en paralelo con empresas dedicadas a la búsqueda de personal. Se entrega asesoramiento y entrenamiento para que la persona pueda desenvolverse de la mejor forma frente a las entrevistas (comportamiento, imagen profesional, estilo de comunicación). Por último este programa también trata de asesorar y dar apoyo para formar un “negocio propio” o para optar por la “jubilación activa”.

- *Etapa de Negociación:* Aquí se pone en marcha todo lo aprendido, se evalúan las opciones. Se estudian las ofertas, se negocia el mejor paquete de compensaciones. Se trata de que el individuo se sienta satisfecho y encuentre éxito en su nuevo empleo.

Los programas difieren en sus duraciones ya que dependen de lo que la empresa quiera conseguir para sus empleados, depende del presupuesto; pueden ir de un mes a 4 meses (generalmente los más largos).

Este programa abarca todo el espectro de trabajadores, desde gerentes generales hasta operarios más bajos, pero nosotros nos enfocamos principalmente en los cargos más altos.

Una diferencia que se ha dado con los programas de outplacement colectivos (segmentos medios y bajos), es que los trabajadores al no estar familiarizados con el servicio no ven el beneficio y ventajas que pueden sacar, por el contrario se sienten pasados a llevar y por lo tanto no quieren saber más de su antiguo empleador y piden que les den la plata, pero como el programa es voluntario y grupal, el costo por persona es bastante irrelevante como para pensar en darles la plata.

II En relación con las empresas.

Cualquier empresa puede contratar el servicio, solo deben tener el presupuesto necesario; en todo caso siguen siendo las multinacionales las que más contratan el plan, aunque con los años ha ido aumentando el número de empresas locales y también las empresas familiares que quieren ayudar a sus trabajadores, muchos de los cuales ayudaron a “formar la empresa”, son como parte de la “familia”.

Las dos razones principales por las que las empresas contratan el programa son, por un lado una política de recursos humanos bastante avanzada, en donde se trata el proceso de devinculación como parte importante de la gestión; por otro lado como ya se menciono por

características personales, es decir por el sentimiento de “familia” que se tiene al interior de las empresas.

Dentro de las ventajas más importantes que tiene este plan para la empresa se puede mencionar que facilita la toma de decisión de la gerencia en el momento apropiado, pues le entrega la certeza de que los empleados desvinculados reciben un trato correcto y humano, ayuda a canalizar las emociones negativas de las personas separadas de la organización, evitando reacciones dañinas para sí mismo y para la empresa, mantiene una imagen positiva dentro y fuera de la empresa, lo que le permite retener y atraer al personal deseado, refuerza el clima laboral, el ánimo y la lealtad de los “sobrevivientes”, pues se percibe a la empresa como justa y leal con sus empleados, también se minimiza el impacto del cambio dentro de la compañía, evitando la caída de la atención al cliente y la productividad de la empresa, todo esto hace que se fortalezca la política de Recursos Humanos de la empresa.

III En relación con los individuos.

Cualquier persona que reciba la noticia de ser despedido, entra en un proceso de adaptación, de reformulación de su situación por esto al saber de este beneficio, que además es dado por la empresa que lo desvincula, consideran esta alternativa como una buena forma de sacar provecho para mejorar la búsqueda de un nuevo empleo, obviamente hay que ayudar a las personas es por eso que se les ofrece ayuda psicológica en la primera etapa.

Las personas con el paso del tiempo van mejorando sus capacidades personales y van entendiendo de mejor forma como funciona el mercado, aprenden a utilizar las herramientas que da el programa para hacer más óptima la búsqueda de un nuevo empleo.

Dentro de las principales ventajas que sacan los individuos del proceso, es que entienden el carácter temporal de su situación, el programa contribuye a desarrollar la autoconfianza y los ayudan a abocarse al desarrollo de un agresivo plan de acción para acortar la transición hacia un nuevo trabajo, las personas aprenden desarrollar mejores estrategias y recursos para aprender a obtener las metas deseadas. Los participantes aprenden también ha enfrentarse a las entrevistas sacando provecho de estas y acceden a un mayor numero de

oportunidades para obtener las ofertas que más les interesan. También es importante destacar el provecho que sacan las personas en caso que quieran formar un negocio propio o quieran su jubilación, hay asesorías especiales para estos casos.

En cuanto a las dificultades, están las típicas que son que los involucrados no entienden de que se trata el programa y por lo tanto no sacan el beneficio óptimo, además asumen que por estar participando van encontrar trabajo por “arte de magia”, y esto no es así ya que el trabajo es personal y son ellos los que se deben preocupar de encontrar trabajo. Otras dificultades a las que nos hemos visto enfrentados es la deficiencia en capacidades personales de las personas o que la carrera haya quedado obsoleta en el mercado.

IV En relación con la situación económica del país.

El periodo económico del país no afecta de manera considerable ni la contratación del servicio ni el tiempo de reubicación; es más hay un valor adicional del programa de outplacement en periodos de recesión, ya que como hay una mayor oferta de trabajadores las empresas que contratan buscan las mejores capacidades, por lo cual las personas ven esta herramienta como una manera de poner un mayor esfuerzo en desplegar sus capacidades.

En periodos de crisis el tiempo de reubicación aumenta pero para todo aquel que busca trabajo; según nuestros estudios este tiempo ha tenido una variación de uno a dos meses más del tiempo normal (para todas las duraciones de los programas, por ejemplo si un plan tenía un tiempo de recolocación de 1 mes, ahora puede ser de 2, pero esto es totalmente normal). El 80% de los casos logra ser reubicado no más allá de los 6 meses, solo el 2% lo hace en 12 meses.

Los niveles de ingresos se han visto afectados por la tendencia macro del mercado, que a obligado a las empresas a reestructurar sus sistemas de remuneraciones, evaluando los niveles de desempeño y las remuneraciones relativas del mercado, por eso los que se ven afectados con una baja en su ingreso es producto del cambio del mercado laboral, no porque el programa no sea efectivo; cerca del 31% de la gente consigue nuevos empleos en que reciben un mayor sueldo.

La evolución del programa en las empresas depende de la evolución que tenga la política de recursos humanos y de la visión que tenga la gerencia de su capital humano, a medida que ha ido pasando el tiempo esta alternativa ha tomado más fuerza y esta siendo parte fundamental de los procesos de reducción de personal sobretodo en las empresas que cuentan con los recursos financieros.

Algunas Experiencias

Me parece importante en este punto describir algunas experiencias de ciertas personas, que después de ser devinculadas de su empresas tuvieron la suerte de poder participar en el programa de outplacement, de esta forma se refleja de mejor forma el provecho que se puede sacar.

1.- Gerente de Finanzas:

"El programa de Outplacement me entregó una metodología clara y práctica para enfrentar el despido y la búsqueda de un nuevo trabajo acorde a mis valores y expectativas. Mi proceso fue bastante rápido porque encontré un nuevo trabajo en pocos meses. Estoy seguro que no fue suerte sino el resultado del Plan de Carrera que construí junto a mi consultor".

2.- Gerente de Recursos Humanos de un multinacional.

"Recibí un gran apoyo emotivo y afectivo del equipo encargado. El Plan de carrera me ayudó a valorizar mis logros laborales y a descubrir en qué áreas estaba más capacitado. Sin duda que sin este programa mi búsqueda de trabajo habría sido mucho más larga y tediosa".

3.- Gerente Comercial de una editorial:

"Yo siempre recomiendo el programa. Me entregaron herramientas muy útiles para enfrentar mi nuevo empleo. Además, pude conocerme mejor. Creo que la combinación de ambas cosas me permitió ver el futuro diferente."

4.- Gerente de Negocios de una multinacional:

"El programa de Outplacement ayuda, entre otras cosas, a conocerse. Además, presta apoyo emocional. Cuando ingresé atravesaba por una situación difícil, y el programa me ayudo mucho. En DBM cuentan con un amplio soporte técnico, una metodología clara y consultores muy humanos, creo que todo eso me ayudó a sobreponerme a la desvinculación y encontrar un nuevo trabajo acorde a mis valores, intereses y competencias".

5.- Gerente de Comercial de un Laboratorio:

"El Programa me abrió un mundo de ideas y me impulsó a perseverar en mi carrera profesional. Fue gratificante descubrir que a los 50 años estoy en la mejor edad para aportar con mi experiencia e ideas a la sociedad".

6.- Gerente General de un banco internacional:

"La experiencia que viví me sirvió para afianzarme, aprendí estructura y metodología. Yo pensé que no iba a volver a trabajar,... y aquí estoy nuevamente en el mercado. Le agradezco a esta experiencia el haberme mostrado que después de 26 años en una organización existe un mundo y es muy entretenido".

7.- Gerente General de un laboratorio:

"Esta fue una experiencia educativa, aprendí muchas cosas sobre cómo hacer mi red de contactos, cómo escribir mi currículum y cuáles son mis verdaderas habilidades, por ejemplo. Todas esas herramientas me sirvieron para detectar que el mundo del trabajo está cambiando aceleradamente, y que las posibilidades de aprender más están ahí, es cuestión de tomarlas".

ANEXO N° 3: GRAFICOS.¹³

Gráfico N° 1: Tiempo de reubicación.
(enero 2002 – junio 2002).

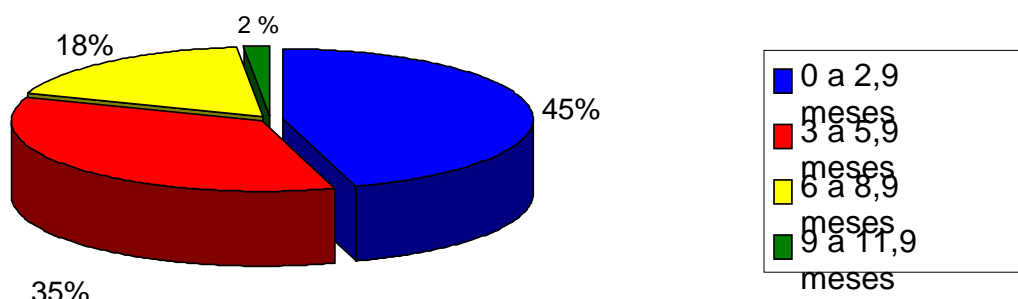
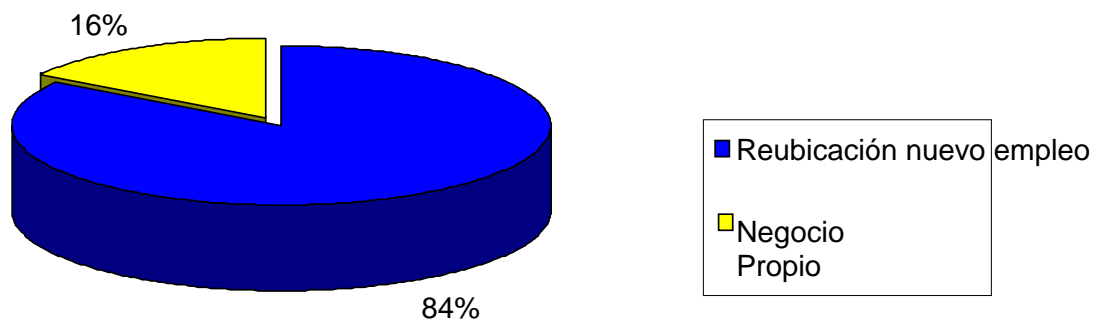


Gráfico N°2: Nueva actividad.
(enero 2002 – junio 2002).



¹³ Fuente: Estudios de Drake Beam Morin, DBM, Chile (Enero 2002- Junio 2002)

Gráfico N° 3: Método de Reubicación.
(enero 2002 – junio 2002).

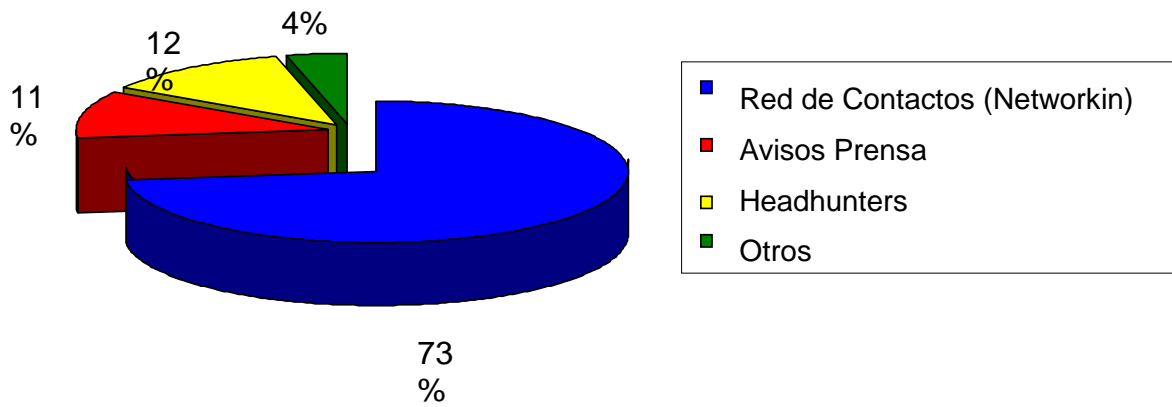


Gráfico N° 4: Variación en los niveles de renta.
(enero 2002 – junio 2002).

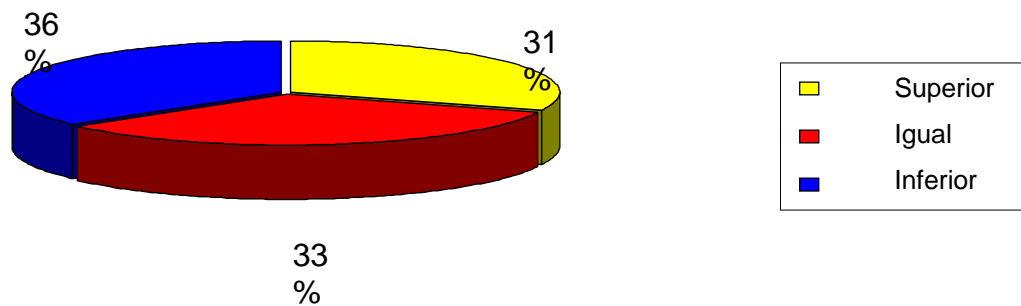


Gráfico N° 5: Rango de variación superior
(enero 2002 – junio 2002).

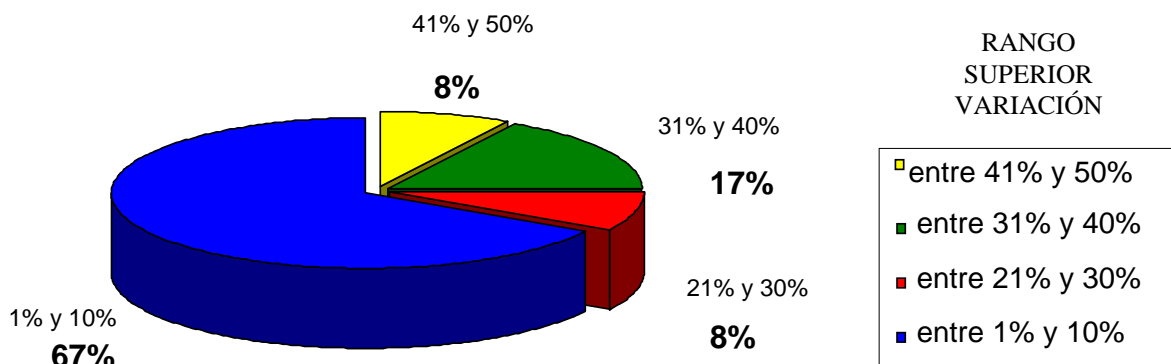


Gráfico N° 6: Rango de variación inferior
(enero 2002 – junio 2002).

