

UNIVERSIDAD DEL BÍO- BÍO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y AUDITORÍA



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

“OUTPLACEMENT, UNA TRANSICIÓN LABORAL EXITOSA”

ALUMNAS: VIDAL MUÑOZ, SALLY MARJORIE
VILLOUTA BURGOS, ERICA ISABEL
PROFESOR GUÍA: ALBORNOZ ACOSTA, ADOLFO

CONCEPCIÓN, 2008

INDICE

	N° Página
PARTE I: INTRODUCCIÓN.....	8-9
PARTE II: OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.	
• Objetivo general	10
• Objetivos específicos.....	10-11
PARTE III: MARCO TEORICO.....	
CAPITULO I: Escenario en el que se realiza el Outplacement.	
1.1.- Introducción.....	12
1.2.-¿Qué es el mercado de trabajo?.....	12-13
1.3.-Características del Mercado de trabajo.....	13-14
1.4.-Desajustes del mercado de trabajo.....	14-15
1.5.-Cambios en el mercado laboral.....	15-16
1.6.-Causas del cambio en la generación de empleo.....	16-20
1.7.-Referencia bibliográfica.....	21
CAPITULO II: Procesos de Reducción de Personal.	
2.1.-Introducción.....	22
2.2.-Desvinculaciones.....	23
2.2.1.-¿ A que se llama desvinculación?.....	23
2.2.2.-Causas de las desvinculaciones	23
2.2.3.-Costo de las desvinculaciones para la empresa.....	24
2.2.4.-Costo de las desvinculaciones para el extrabajador.....	24
2.2.5.-Implicancias de una desvinculación.....	25
2.3.- Downsizing	26
2.3.1.- ¿Qué es el Downsizing?.....	26
2.3.2.- Downsizing y crecimiento a la inversa.....	27
2.3.3- Downsizing e inadaptación.....	27

2.3.4.- Downsizing y despidos.....	27
2.3.5.- Características del Downsizing.....	28
2.3.6.- Enfoques sobre el Downsizing.....	29
2.3.7.- Efectos del Downsizing en los recursos humanos.....	30
2.3.8.- Efectos positivos del Downsizing.....	31
2.3.9.- Condiciones para un Downsizing estratégico.....	31-32
2.4. Rotación de Personal.....	33
2.4.1-Definición de la rotación de personal.....	33
2.4.2.-Índice de rotación de personal.....	33-34
2.4.3.-Características de la rotación de personal.....	34
2.4.4.-Tipos de rotación de personal.....	34
2.4.5.-Determinación de las causas de rotación de personal.....	35
2.4.6.-Determinación de la causa de rotación de personal.....	36-37
2.5.- Referencia bibliográfica.....	38-39
CAPITULOIII: Outplacement.	
3.1.- Introducción.....	40
3.2.- ¿Qué es el Outplacement?.....	41
3.3.- Origen del Outplacement.....	41
3.4.-Generadores de Outplacement.....	42
3.5.- Importancia del Outplacement.....	43
3.6.- Objetivos del Outplacement.....	43-44
3.7.- Principios del Outplacement.....	44-45
3.8.- Beneficios de un programa de Outplacement.....	45-46
3.9.- ¿Quiénes participan en este proceso?.....	46-47
3.10.- Ámbito de aplicación del Outplacement.....	47-48
3.11.- Operacionalización de un programa de Outplacement.....	48-49
3.12.- Políticas de desvinculación.....	49-50
3.13.- Logros del Outplacement.....	50-51
3.14.- Etapas generales de la aplicación del Outplacement.....	51-55

3.15.- Tipos de programas de Outplacement.....	55-58
3.16.- Costos del programa.....	58
3.17.- Referencia bibliográfica.....	59-60
CAPITULO IV: Coachplacement.	
4.1.- Introducción.....	61
4.2.- Definición y descripción del Coachplacement.....	61-65
4.3.- Referencia bibliográfica.....	66
CAPITULO V: El Outplacement después del Downsizing.	
5.1.- Introducción.....	67
5.2.- Apreciación Profesional del Outplacement después del Downsizing.....	67-72
5.3.- Referencia bibliográfica.....	73
CAPITULO VI: Reconversión Laboral.	
6.1.- Introducción.....	74
6.2.- Concepto de Reconversión Laboral.....	74-77
6.3.- Dificultades para la Reconversión Laboral.....	77-78
6.4.- Las Instituciones Laborales en la Reconversión Laboral.....	79-82
6.5.- Outplacement versus Reconversión Laboral.....	83
6.6.- Referencia bibliográfica.....	84
CAPITULO VII: Outplacement, Responsabilidad Social en materia Laboral.	
7.1.- Introducción.....	85
7.2.- Visión actual de la Responsabilidad Social Empresarial.....	85-90
7.3.- Orígenes de la Responsabilidad Social Empresarial.....	90-91
7.4.- Dimensiones de la Responsabilidad Social Empresarial.....	91-93
7.5.- Procesos de seguimiento y monitoreo de los compromisos de RSE.....	93-94
7.6.- La Responsabilidad Empresarial en Chile.....	94-99
7.7.- Desarrollo en la teoría y la práctica de la administración.....	100-103
7.8.-Referencia bibliográfica.....	104

PARTE IV: INVESTIGACION DE CAMPO “APLICACIÓN DE PROGRAMAS DE OUTPLACEMENT EN CHILE”.

CAPITULO 1: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

1.1.-Introducción.....	105
1.2-Limitaciones de nuestra investigación.....	105-106
1.3.-Definición del tipo de investigación a realizar.....	106
1.4.- Definición de las variables a medir.....	107-109
1.5.-Elección del diseño de investigación.....	110
1.5.1.-Tipo de diseño no experimental.....	110
1.6.-Selección de la muestra.....	111
1.6.1.-Descripción de la muestra.....	111
1.6.2.-Tipo de muestra.....	112
1.6.3.- Obtención y tamaño de la muestra.....	112-113
1.7.- Referencia bibliográfica.....	114

CAPITULO II: RECOLECCIÓN Y CODIFICACIÓN DE DATOS.

2.1.-Introducción.....	115
2.2.-Recolección de datos.....	115
2.2.1.-Definición de la forma idónea de recolección de datos.....	115-116
2.2.1.1- Requisitos del instrumento de medición.....	116
2.2.2.-Elaboración del Instrumento de medición.....	117
2.2.2.1- Definición del concepto.....	119
a) Asesorías con Programas de Outplacement en empresas del país por Consultoras Externas.....	119-120
b) Aplicación del Outplacement en empresas Chilenas.....	121-122
c) Descripción y aplicación del programa de Outplacement por participantes.....	123-124
d).-Aplicación del Outplacement en el Sector Público.....	125-126
2.2.2.2- Construcción del cuestionario.....	127
a) Consultoras de Outplacement.....	128
b) Empresas contratantes del programa.....	129

c) Participantes del programa de Outplacement.....	130
d) Servicios Públicos.....	131
2.2.2.3.- Validación del instrumento.....	132
2.3.- Aplicación del instrumento de medición.....	133-134
2.5.- Codificación de datos.....	134-135
a) Asesorías con Programas de Outplacement en empresas del país por Consultoras Externas.....	135-138
b) Aplicación del Outplacement en empresas Chilenas.....	139-141
c) Descripción y aplicación del programa de Outplacement por participantes.	142-145
d) Aplicación del Outplacement en el Sector Público.....	146
2.6.- Referencia bibliográfica.....	147
CAPITULO III: INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	
OBTENIDOS.	
3.1.-Introducción.....	148
3.2.- Interpretación de los datos recopilados en las empresas consultoras.....	148-150
3.3.- Interpretación de los datos recopilados en empresas contratantes.....	151-152
3.4.- Interpretación de datos obtenidos en entrevista a participantes de un programa de Outplacement.....	153-155
3.5.- Interpretación de datos obtenidos en entrevista encargados del área de recurso humano de servicios públicos.....	156
PARTE V: CONCLUSIONES GENERALES DE LA	157-158
INVESTIGACION DE CAMPO.	
PARTE VI: BIBLIOGRAFÍA.	159-165
PARTE VII: ANEXOS.	
Anexo N° 1 Carta para las empresas.....	166
Anexo N° 2 Carta para los participantes	167
Anexo N° 3 Datos de los representantes de las consultoras entrevistados.....	168
Anexo N° 4 Datos de las empresas consultoras.....	168-173
Anexo N° 5 Datos de los representantes de las empresas entrevistados.....	174-175

Vidal & Villouta

Outplacement, una transición laboral exitosa.

Anexo N° 6 Datos de los participantes entrevistados.....	176-179
Anexo N° 7 Datos de los representantes de los servicios públicos entrevistados.....	180-181
Anexo N° 8 Entrevista a las consultoras.....	182
Anexo N° 9 Entrevista a las empresas.....	183
Anexo N° 10 Entrevista a los participantes.....	184
Anexo N° 11 Entrevista a los servicios públicos.....	185

PARTE I

INTRODUCCIÓN

En el pasado, el factor humano dentro de las organizaciones ocupaba una importancia de segunda línea en los intereses y preocupaciones de los dueños, presidentes y/o gerentes de las empresas, habiéndose concebido como costo y nunca como un recurso. En la actualidad el escenario ha cambiado por la implantación de nuevas tecnologías que han exigido nuevas formas de trabajo y, como consecuencia de estos cambios se han elaborado nuevos perfiles profesionales, en donde prevalece el trabajo intelectual sobre el físico y el surgimiento de nuevas necesidades además de una visión ética y moral muy diferentes a las anteriores, los trabajadores no solamente ofrecen su capacidad de trabajo, sino que también sus aptitudes, una profesionalidad y una flexibilidad que requieren ser evaluadas y valorizadas.

Estos nuevos y complejos componentes han traído como consecuencia que el factor humano se ha convertido en un elemento estratégico para la empresa, que tienen la obligación de desarrollar para reafirmar la ventaja competitiva de la organización.

Además los procesos de globalización e integración económica sumados a los progresivos y consistentes avances tecnológicos en la era de la información, las privatizaciones de varias empresas y las fusiones de otras, han traído consigo una ola frecuente de despidos.

Se sabe que dentro de nuestra cultura el trabajo no solo es la fuente de carácter económica vital, sino el principal lugar de desarrollo personal y social, por esto perder el trabajo de manera inesperada trae a las personas que experimentan este proceso una serie de reacciones emocionales negativas como rabia, enojo, frustración o desesperación. La pérdida de trabajo puede ser considerada como uno de los mas fuertes y perturbadores eventos vitales, una gran cantidad de estas situaciones suele ser dramática, ya que la gran mayoría de las

personas despedidas no logran estar en condiciones de utilizar con eficiencia el pensamiento lógico, sus experiencias, capacidad de razonamiento u otras habilidades, para realizar acciones útiles que le lleven a obtener un nuevo trabajo, oficio u ocupación.

Con el fin de transformar estas instancias de dificultad y riesgo en oportunidades de crecimiento y desarrollo, fortaleciendo la autoestima y generando un plan de administración de carrera y empleabilidad para siempre, nace en los años sesenta el Outplacement, como 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.

Es por esto que se hace preciso conocer y demostrar lo grandes beneficios que este programa ha entregado a las empresas que han decidido reforzar su imagen y credibilidad interna, preocupándose por las personas que fueron sus colaboradores durante años, a través de la contratación de este programa, y los grandes beneficios que han entregado a todos los trabajadores que han tenido la posibilidad de pasar por este tipo de programa, que van desde contener a las personas en la experiencia de perder al empleo, evaluar sus principales activos profesionales, entregándole herramientas profesionales, elaborando estrategias de marketing e implementar nuevas y amplias manera de encontrar un nuevo y mejor empleo, en el menor tiempo posible.

PARTE II

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

- **Objetivo general**

Conocer la industria del servicio de Outplacement, saber porque las empresas han decidido contratar este tipo de programa y demostrar los beneficios que ha entregado esta nueva tendencia a los trabajadores que han tenido la posibilidad de participar en un programa de Outplacement.

- **Objetivos específicos**

- Construir un marco teórico que recopile toda la información necesaria con el fin de establecer una completa visión de los programas de Outplacement que nos permita realizar nuestra investigación.
- Conocer la realidad del Outplacement en Chile, a través de las empresas que entregan estos programas.
- Determinar las razones que llevaron a las organizaciones y al área de recursos humanos a tomar la decisión de aplicar un programa de Outplacement posterior a un proceso de reducción de personal.
- Determinar los logros que han obtenido los participantes de los programas de desvinculación asistida.
- Identificar el grado de conocimiento de los representantes de los servicios público en relación a los programas Outplacement.

Vidal & Villouta

Outplacement, una transición laboral exitosa.

- Indagar los beneficios que entrega la contratación de estos programas en las empresas que lo han aplicado.

PARTE III

MARCO TEORICO

CAPITULO I: ESCENARIO EN EL QUE SE REALIZA EL OUTPLACEMENT

1.1- Introducción.

Todo mercado esta compuesto a lo menos por dos partes, las que interactúan con el fin de intercambiar un determinado bien, ofrecido por una de las partes y demandado por otra. Por lo general el nombre del determinado mercado se origina de acuerdo al bien que se este transando, pudiendo ser de bienes, de capitales, de dinero o como en este caso de trabajo, o mejor dicho de puestos de trabajo.

Para comenzar nuestra investigación es necesario conocer el escenario donde se debería llevar a cabo la técnica que daremos a conocer, y saber cuales son los elementos que interactúan en él.

1.2.- ¿Qué es el mercado de trabajo?

Es un determinado lugar, donde a un determinado tiempo, interactúan dos elementos, oferentes y demandantes con el fin de intercambiar puestos de trabajo por trabajo, a un determinado sueldo. En algunos casos puede actuar un tercer elemento como son los intermediarios.

Los oferentes son las empresas o toda aquella persona, física o jurídica, que ofrece un puesto de trabajo. La suma de estos puestos ofrecidos por los empleadores configuran la oferta en el mercado de trabajo.

Los demandantes son las personas que están en condiciones de trabajar, y desean hacerlo.

En algunos casos junto a estos dos elementos se halla un tercero, los intermediarios. Estos son una serie de entidades, como las Agencias de Colocación, cuyo objetivo es facilitar la conexión entre demandantes y oferentes, de manera que el encuentro entre los mismos se produzca de la forma más sencilla, rápida y efectiva.¹

La relación entre todos estos elementos (oferta, demanda e intermediarios), en un entorno determinado, se traduce en el funcionamiento del mercado de trabajo.

El funcionamiento del mercado laboral impacta directamente en las decisiones y en el bienestar de todos los individuos. De él dependen la cantidad de gente que está dispuesta a ser parte de la población activa, la rapidez con que se movilizan los factores de producción entre sectores y actividades, la capacidad de la economía de responder a shocks externos y la velocidad con que sus integrantes adquieren capacitación, se adecuan a nuevos procesos e incrementan su productividad. El funcionamiento de este mercado es determinante, por tanto, en el crecimiento económico de los países.

1.3.- Características del mercado de trabajo.

Las principales características del mercado del trabajo son:²

- La suma de las distintas ofertas individuales de cada una de las empresas dan origen a la oferta agregada, o simplemente oferta del mercado de trabajo.
- El número de puestos ofertados depende de los beneficios que el empleador espera obtener con la contratación. Éstos dependen de los ingresos, en forma de resultados

¹ Según Dopp Consultores: “El mercado Laboral”; Acercarse a la empresa. Editorial Conserjería de Educación.

del trabajo, que el nuevo empleado proporciona al contratante y de los costes que el mismo le supone. Una empresa contratará nuevos trabajadores siempre que ello le reporte un beneficio, o lo que es lo mismo, siempre que los costes de contratar al nuevo trabajador sean inferiores a los ingresos derivados de su trabajo para la empresa.

- Uniendo todas las demandas individuales se obtiene la demanda agregada del mercado de trabajo o, simplemente, demanda del mercado de trabajo.
- Para que exista mercado de trabajo es requisito indispensable que el trabajador sea libre, de lo contrario lo que se presenta es en realidad una relación de esclavitud cuyo intercambio se produce en un mercado de personas.

1.4.- Desajustes del mercado del trabajo.

Como en todo mercado, es poco probable que exista la misma cantidad de personas que venden y compran los determinados bienes, en el caso de este mercado, no se ha llegado nunca al pleno empleo es decir que la oferta y la demanda de trabajo sean iguales, estas desigualdades dan origen a dos clases de desequilibrios:³

- **Desequilibrio por Exceso de Oferta:** En ciertos casos la oferta supera a la demanda. Los empresarios no encuentran trabajadores para ocupar ciertos puestos de trabajo que ofrecen al mercado.
Puede ocurrir porque los puestos ofrecidos se encuentran en lugares geográficamente apartados que no atraen toda la demanda necesaria., porque los requisitos exigidos a los candidatos son altos lo que hace que existan pocos trabajadores calificados para los puestos o también por que lo ofrecido por las empresas no sean de interés para que haya la suficiente demanda.

² Según Dopp Consultores: “El mercado Laboral”; Acercarse a la empresa. Editorial Conserjería de Educación.

- **Desequilibrio por Exceso de Demanda:** En otros casos, ocurre todo lo contrario. La oferta de puestos es insuficiente para absorber toda la demanda existente. Aparece el desempleo. Esto se da en lugares muy poblados, donde las vacantes ofrecidas puede ocurrir porque se requiere mano de obra poco calificada, y los requisitos exigidos para ocupar las distintas vacantes son mínimos por lo que las personas interesadas a ocupar los cargos son mayores.

1.5.- Cambios en el mercado laboral.

Entre las nuevas tendencias que están transformando el mercado de trabajo destacamos las siguientes:⁴

- **El impacto de las nuevas tecnologías** que, aunque está provocando efectos negativos como la minimización de la mano de obra no calificada, por otra parte tiene sus consecuencias positivas como las nuevas oportunidades para el autoempleo, la informática, el tele trabajo, etc.
- **El incremento de la externalización y/o subcontratación** de algunos servicios, como contabilidad, mantenimiento, informatización, etc. que, aunque pueden provocar la supresión o readaptación profesional de algunos puestos de la empresa- cliente, también posibilitarán los nuevos puestos de la subcontratada.
- **El proceso de terciarización de la economía**, o potenciación del sector servicios, a corto y a largo plazo, constituyendo una importante reserva de empleos.

Esta situación de cambio está demandando de todos los trabajadores, tanto en activo como

³ Según Dopp Consultores: "El mercado Laboral"; Acercarse a la empresa. Editorial Conserjería de Educación.

⁴ <http://www.cfnavarra.es/INAM/empleo/textos/mercado1.html>

potenciales, una actitud predispuesta al cambio permanente. La capacidad para adaptarse a los cambios tecnológicos y a la reestructuración de las profesiones, definirá quién tiene mayores oportunidades en el mercado laboral.

1.6.- Causas del cambio en la generación de empleo.

La generación de empleo cada vez se ha visto más afectada tanto para el hombre como para la mujer a continuación mencionaremos brevemente las reales causas de estos cambios:⁵

1. **Lo que las empresas tienen ahora son proyectos**, ya que no poseen más clientes fieles que les aseguren un ingreso permanente. Para mantener su competitividad están dejando de lado el contrato social que las enmarcaba y las obligaba a dar empleo fijo y "seguro". Las empresas están rápidamente reconociendo a los participantes flexibles y exigiéndole nuevos requisitos a los empleados fijos.
2. **El empleo, como expresión de trabajo fijo, disminuye en el mundo.** En la década pasada en el continente se perdieron muchos empleos fijos, mientras que los empresarios crearon más de miles de nuevas organizaciones de servicios, educación, comercio, finanzas, internet y otras, que han estado absorbiendo a los desvinculados, bajo otras formas de trabajo.
3. **El empleo fue una figura creada por la sociedad industrial**, gran consumidora de mano de obra. Pero la actual sociedad del conocimiento no requiere gran cantidad de empleos, sino más bien de trabajadores.

En los últimos años los empresarios están desarrollando alianzas con ex empleados, colaboradores free-lance y contratando servicios externos (outsourcing),

⁵ http://www.emprendedores.cl/estudios_trabajos/estudios.htm

transformando costos laborales fijos en variables, gente que permanece o participa en la organización mientras el proyecto se desarrolla con resultados satisfactorios.

4. **Mucha gente cree que ingresa a una empresa a un trabajo fijo**, pero no percibe que está participando de un proyecto que podrá continuar sólo si las cosas van bien. Las estadísticas así lo demuestran, verificándose un drástico aumento de la rotación en los cargos. La empresa chilena está rápidamente reconociendo a los participantes flexibles y exigiéndoles nuevos requisitos a los empleados fijos, quienes disminuyen en número por su falta de adaptación al cambio y porque tienen un costo más elevado de contratación ante un mercado que desea productos y servicios cada vez más baratos, presionando a las empresas a reducir costos y a tener gente que brinde mejor servicio.

Estos nuevos participantes que trabajan para la empresa, son personas que permanentemente desarrollan habilidades técnicas y profesionales que los hacen empleables y que son capaces de agregar valor en su trabajo. Gente con más habilidad intelectual, comunicacional y de trabajo en equipo. Trabajadores que se ganan el pan con el sudor de sus mentes.

5. **De alguna manera las empresas están siguiendo el siguiente camino:**

- Un 50% de ellas están decidiendo tener la mitad de la gente con que trabajan ahora y haciendo Outsourcing de sus medios.
- Otra mayoría reducen los sueldos y aumentan las obligaciones a los que se quedan.
- Esperan que los sobrevivientes produzcan mucho más que todos los que operaban antes la empresa.
- Cambian trabajo rutinario, que es la mayoría, por tecnologías computacionales, software de gestión, etc.

6. En Chile, una gran cantidad de personas ya no trabajan en empresas industriales, sino en empresas de servicio, comercio, intermediación, etc.

La era fabril está agonizando, las industrias ahora ya no fabrican, en su mayoría, arman, externalizan producción, unen, en síntesis tienen clientes.

Ejemplo de esto es Benetton, la mayor textil del mundo, no fabrica nada ni vende nada. No fabrica nada porque externaliza la producción y no vende nada porque usa el sistema de franchising para que otros lo hagan.

En este contexto, ¿qué es lo que las empresas requieren entonces de las personas, de los profesionales, de todos nosotros. Por lo visto, cada día menos empleados de 8 a 5 y cada vez más gente que solucione problemas, que agregue valor, que sea capaz de innovar para satisfacer un mercado repleto de buenos productos, precios bajos, buena calidad y sobreoferta.

7. Las empresas compran ahora el resultado de tu tiempo, no tu tiempo.

Por lo tanto, si dejas de agregar valor te cambian. La idea entonces es mejorar la versión de uno mismo, de uno como producto, ver qué voy a ofrecer a mi empresa, cuál es el valor agregado que voy a dar para que mi organización me siga considerando rentable.

8. Mientras en 1982 los servicios temporales o part-time respondían por pocos reemplazos en funciones de secretaría y similares, transcurridos 19 años dan trabajo

temporal a cerca de 300.000 personas al mes en Chile, incluyendo las más variadas áreas profesionales. Personal de diversos niveles que no posee un empleo fijo, todo lo contrario, y que constituyen motivo de discusión en la determinación de los índices oficiales de cesantía, que miden cantidad pero no calidad. Una de las mayores manifestaciones está en el propio Estado, donde las contrataciones a honorarios ha aumentado en más de un 500% en los últimos tiempos. Es gente que tiene un trabajo, no un empleo. Hay empresas estatales en que más de la mitad de su personal no es

empleado sino trabajadores subcontratados a través de empresas externas, sistema conocido con el nombre de Outsourcing.

Este tipo de trabajador se puede ver en los negocios de comidas rápidas, en los reemplazos de personal en las empresas y en otras manifestaciones laborales, que poco tienen que ver con el trabajo fijo y seguro de antaño. Mientras el empleo se reduce matemáticamente, el trabajo flexible aumenta geométricamente.

9. **Para el obrero o empleado el desafío lo constituye luchar contra la tecnología** que reemplaza vertiginosamente el trabajo rutinario y manual, debiendo desarrollarse un nuevo tipo de capacitación que habilite mentes y no brazos.

El profesional de hoy debe comenzar a administrarse a sí mismo como si él fuera una empresa; como un proveedor más que un empleado, ser capaz de negociar, traducir, interpretar, capacitar, unir y proporcionar servicios.

En síntesis son tres las características básicas: ser empleable-descartable, poseer mentalidad de proveedor independiente y además contar con un alto grado de flexibilidad.

Sin lugar a dudas que estamos transitando desde las carreras basadas en los empleos a las carreras basadas en el trabajo. Pero para poder hacerlo debemos modernizar las leyes laborales que ya no se ajustan a los tiempos que vivimos, como también cambiar el paradigma que nos obliga a dar empleo fijo.

10. **Hay que romper el viejo esquema sobre la recuperación del empleo** a partir del crecimiento económico: la nueva sociedad del conocimiento dará muchos menos empleos que la sociedad industrial. Por lo tanto, hay que generar nuevas oportunidades incentivando una gran campaña emprendedora que desarrolle nuevas empresas y genere más trabajo de valor, menos orientado a la industrialización básica, habilitando una generación empresarial que asuma los riesgos y cree nuevas oportunidades, no dándole tanta importancia a los índices de cesantía, sino a los índices de nuevas oportunidades. La solución no pasa por los anuncios de las autoridades para

flexibilizar el pago de las deudas de los pequeños y medianos empresarios, sino que además, el cómo reinventar sus negocios para que tengan sustentación globalizada en el tiempo. Necesitamos de nuevos emprendedores con ideas sustentables y creativas, con apoyo estatal y privado. También Capital de Riesgo. Como estos osados e intrépidos aventureros no abundan en nuestro continente es necesario generar incentivos para la creación de nuevas empresas con nuevos sistemas de capacitación, educación universitaria y fomento al emprendedorismo.

Hoy el mercado esta pasando por un proceso de anorexia estructural. Las estructuras de las empresas competitivas son ahora desmontables, descartables, desechables, transportables, franquisiables y virtuales, es bajo esta situación que se producen reingenierías y reestructuraciones, buscando muchas veces subcontratar (externalizar) a terceros para diversas funciones como los servicios, producción y ventas, de esta forma eliminan empleos.

Actualmente se cuenta con menos personas para hacer las mismas funciones. Aun cuando en esta era las nuevas tecnologías han desplazado enormemente la mano de obra se privilegia e incrementa el trabajo intelectual, el desarrollo de habilidades potenciales y el valor agregado de este, ya que el principal capital de una empresa no son las máquinas y los equipos, son las neuronas activables de su gente.

1.7.- Referencia Bibliográfica.

¹ Según Dopp Consultores: “El mercado Laboral”; Acercarse a la empresa. Editorial Conserjería de Educación. <http://www.juntadeandalucia.es/educacion>

² Según Dopp Consultores: “El mercado Laboral”; Acercarse a la empresa. Editorial Conserjería de Educación. <http://www.juntadeandalucia.es/educacion>

³ Según Dopp Consultores: “El mercado Laboral”; Acercarse a la empresa. Editorial Conserjería de Educación. <http://www.juntadeandalucia.es/educacion>

⁴ <http://www.cfnavarra.es/INAM/empleo/textos/mercado1.html>

⁵ http://www.emprendedores.cl/estudios_trabajos/estudios.htm

CAPITULO II: PROCESOS DE REDUCCION DE PERSONAL.

2.1.-Introducción.

Producto de los distintos cambios del mercado en el que se desenvuelven las diferentes empresas, son mucho más frecuente las prácticas de desvinculación de los trabajadores o más conocido como despido que las contrataciones. Estos son originados por diferentes motivos que van desde necesidad pura de la empresa por adquisición de nuevas tecnologías que dejan obsoleto la necesidad de mano de obra, a una fusión con otras organización necesitando menos personal o bien porque los trabajadores que han sido contratados ya no cumple con las nuevas competencia que requieren los distintos cargos, de acuerdo a los nuevos cambios.

Otra forma de término de contrato de trabajos es el realizado de manera masiva que responde a una estratégica seguida por la organización con el fin de mejorar la eficiencia de la empresa, este es el llamado Downsizing Organizacional.

Debido a estos constantes cambios que ocasionan las desvinculaciones laborales podemos señalar lo habitual que es hoy en día que un trabajador a lo largo de su vida laboral colabore en distintas organizaciones y que la permanecía única en un determinado cargo o empresa sea algo casi impracticable, ya sea por decisión de la organización de renovar sus trabajadores o bien por opción del trabajador de desempeñarse en otra empresa.

2.2.- Desvinculaciones.

2.2.1.- ¿A qué se le llama desvinculación?

La desvinculación⁶, es la acción a través de la cual un empleador da por finalizado unilateralmente un contrato laboral con su empleado.

2.2.2.- Causas de las desvinculaciones

Según la ley las principales causa de despidos se clasifican en:⁷

- **La Fuerza Mayor:** Por Fuerza Mayor se entienden aquellos hechos extraordinarios, imprevisibles o inevitables que imposibilitan definitivamente el desarrollo del trabajo (inundación, incendio, guerras, etc.)La extinción de contratos por causa de fuerza mayor debe ser autorizada por el organismo correspondiente tras la instrucción de un expediente en el que se verificará si han concurrido dichas causas de fuerza mayor y si es o no posible la continuación de la prestación de servicios por parte del trabajador

- **El despido colectivo fundado en causas económicas, técnicas, organizativas o de producción:** Se entiende que concurren estas causas económicas, organizativas, técnicas o de producción cuando esté en peligro la viabilidad futura de la empresa y se considere que el despido colectivo de trabajadores contribuirá a superar el estado de “crisis”, o cuando directamente esta viabilidad futura no sea posible

- **El despido disciplinario:** Es la extinción del contrato de trabajo por decisión del empresario motivada por un incumplimiento grave y culpable de las obligaciones del trabajador

⁶ <http://www.arearh.com/recursos20humanos.htm>

2.2.3.-Costo de las desvinculaciones para la empresa

- Reclutamiento, selección e inducciones nuevos empleados.
- Nuevos empleados tienden a exigir un sueldo mayor.
- Tiempo de adecuación al cargo para alzar la eficiencia y productividad del trabajador desvinculado.
- Desmotivación de los compañeros que quedan.
- Mala imagen ante sus cliente, si están son practicas frecuentes.

2.2.4.-Costo de las desvinculaciones para el extrabajador

- Perdida de su antigüedad laboral.
- Se inicia una aventura profesional, que puede traer demasiada carga emocional negativa, como baja autoestima, desmotivación, estrés, angustia, entre otras, haciendo más difícil y menos eficiente esta nueva búsqueda.
- Problemas económicos al dejar de percibir su renta anual, que lo puede llevar a problemas con su entorno más cercano, familia o amigos, al no estar cumpliendo con sus obligaciones.
- La adquisición de nuevas competencias para poder ser más atractivo en el mercado laboral, cursos de inglés, computación, entre otras.
- Si a pasado reiteradamente por este proceso, al ser desvinculado de varias organizaciones, su currículum se vuelve poco atractivo, ya que hace presumir que no es capaz de mantener una relativa estabilidad laboral.

⁷ <http://www.iabogado.com/esp/guialegal>

2.2.5.-Implicancias de una desvinculación

Un despido tiene implicancias en distintos niveles, estos son:⁸

- **Económico:** Se afectan la economía individual, del equipo y de toda la organización. Los efectos pueden ser positivos o negativos, pero se afecta, cambia la economía. (se incide en: la motivación, poder adquisitivo, estilo material de vida, costos operativos, relación ingresos-egresos, etc.)
- **Psicológico:** Hay diversidad de sentimientos y emociones involucrados, los cuales pueden tener distintos matices dependiendo de lo que experimenten unos u otros: angustia, dolor, rabia, desconcierto, incertidumbre, depresión, miedo, frustración, alegría, alivio, tranquilidad, agrado, etc.
- **Social:** Las relaciones también se afectan. Los que quedan sienten un vacío, los que se van también. La costumbre, el estar habituados a un determinado grupo, a una determinada forma de hacer las cosas, nos hace resistentes al cambio, y nos cuesta reconstruir un nuevo sistema de relaciones. Pero, puede presentarse una oportunidad para que la forma de relacionarnos crezca.
- **Cultural:** Las creencias, los valores, los símbolos comunicacionales, el entorno, sufren transformaciones, que muchas veces no inciden directamente en los aspectos esenciales de la cultura que posee y trae cada uno, pero sí la combinación cultural que existe en la organización ya no será la misma, será diferente, pero no en un juicio de valor si será mejor o peor, sino sólo diferente.

⁸ http://www.fernandovigorena.cl/serv_prof/outplacement.php

2.3.- Downsizing

Las empresas para sobrevivir y competir en este mercado y superar la creciente reducción de sus márgenes de utilidad, se han visto precisadas a recurrir a muchas estrategias de salvación, optando a las fusiones, alianzas estratégicas, cierres, reducciones, reestructuraciones, innovación de maquinaria y equipo, outsourcing (Tercerización de servicios), la reconfiguración de los puestos de trabajo, cambio en los perfiles de cargo, eliminación de niveles jerárquicos excesivos y finalmente como alternativa implantar la aplicación del downsizing (Reducción de la estructura y costes de personal), que inevitablemente conllevará a la reducción de personal.

El Downsizing Organizacional comprende todo un conjunto de actividades de manera intencionada por la dirección, encaminadas a la mejora de la eficiencia, de la productividad y de la competitividad organizacional.

Este término se ha identificado comúnmente con procesos cuyo objeto consiste en reducir, comprimir o consolidar la organización, siendo considerados estos fenómenos a su vez como el último esfuerzo para evitar la desaparición de la misma.

2.3.1.- ¿Que es el Downsizing?

La reducción de personal o downsizing es una estrategia que ha sido utilizada con mayor regularidad en los últimos años para responder a diferentes situaciones organizacionales. El downsizing es una forma de reorganización o reestructuración de las empresas mediante el cual se lleva a cabo una mejoría de los sistemas de trabajo, el rediseño organizacional y el establecimiento adecuado de los recursos humanos para mantener la competitividad empresarial. Uno de los objetivos principales de la estrategia es que persigue lograr un tamaño organizacional óptimo Rightsizing y repensar la organización Rethinking.⁹

⁹ <http://www.ogp.gobierno.pr/PDF/GerenciaGubernamental/EfectosReduccionPersonal%20.pdf>

2.3.2.- Downsizing y crecimiento a la inversa

Debido a que lo contrario del Downsizing es el crecimiento, algunos autores han supuesto que el Downsizing implica una dinámica inversa a la implícita en el proceso de expansión organizacional.

En teoría, la naturaleza intencional del Downsizing significa que una organización puede hacerse más pequeña para descentralizar, especializarse o llegar a estar más relacionada con el exterior.¹⁰

2.3.3.- Downsizing e inadaptación

Algunos autores han definido también al Downsizing como lo contrario a la adaptación al entorno económico y laboral mundial. Pero el Downsizing, per se, no implica ni mala adaptación ni fallos, ni un bajo nivel de ejecución, sino que representa un movimiento estratégico en una parte de la organización para incrementar su ejecución en relación al entorno en el que se está desarrollando.

El Downsizing puede ser una reacción ante ciertos pasos erróneos o ante limitaciones ambientales o, en los casos proactivos, puede ser una acción previa para mejorar la ejecución organizacional.¹¹

2.3.4.- Downsizing y despidos

Una manifestación común del Downsizing es el despido de empleados. Pero debido a que los despidos han sido tradicionalmente (y desafortunadamente sigue siendo) la primera alternativa empleada para el Downsizing, algunos autores han tratado el despido y el

¹⁰ <http://www.monografias.com/trabajos37/despido-laboral/despido-laboral3.shtml>

¹¹ <http://www.monografias.com/trabajos37/despido-laboral/despido-laboral3.shtml>

Downsizing como fenómenos sinónimos.¹²

Sin embargo, el Downsizing se diferencia del despido por ser un concepto más amplio. Así, mientras el despido hace referencia a una táctica simple, operación reactiva utilizada para poner en práctica una estrategia de Downsizing, el Downsizing puede ser, como ya se señaló, una operación tanto reactiva como proactiva.¹³

2.3.5.- Características del Downsizing.

El downsizing representa una estrategia que afecta el tamaño de la fuerza laboral, los costos operacionales y los procesos de trabajo. Esta posee los siguientes atributos¹⁴:

- No es algo que surja de forma espontánea en las organizaciones sino que es algo que éstas realizan deliberadamente, por lo que se convierte en un conjunto intencionado de actividades. A esos efectos, implica una acción organizacional en muchos casos anticipada.
- Conlleva la reducción de personal, aunque no se limita exclusivamente a ello. Si bien existen una variedad de estrategias de reducción de personal que sí están asociadas con el Downsizing, no siempre supone la reducción de personal.
- Se centra en la mejora de la eficiencia organizacional y puede iniciarse de forma proactiva (incrementa el rendimiento organizacional) o reactiva (responde al cambio sin un diagnóstico adecuado), con el objeto de reducir los costos, incrementar los ingresos o para fortalecer la competitividad.

¹² Gilmore & Hirschorn en 1983 y Brockner en 1988.

¹³ <http://www.monografias.com/trabajos37/despido-laboral/despido-laboral3.shtml>

¹⁴ <http://www.ogp.gobierno.pr/PDF/GerenciaGubernamental/EfectosReduccionPersonal%20.pdf>

- Afecta consciente o inconscientemente los procesos de trabajo. En algunos casos, si la fuerza de trabajo se reduce pueden derivarse diversas consecuencias sobre el trabajo que debe hacerse y cómo debe hacerse. Esto podría provocar sobrecarga de trabajo, ineficiencia, conflicto y baja moral. No obstante, pueden producirse otros resultados más positivos tales como una mejora de la productividad o de la eficacia. En otros casos, las actividades de “Downsizing” implican la reestructuración y eliminación de trabajo, produciéndose la supresión de niveles jerárquicos, la reingeniería de los procesos y la fusión de unidades, lo cual conlleva algún tipo de rediseño del trabajo.

Aunque el “Downsizing” puede resultar una herramienta efectiva para transformar a las organizaciones, también, podría convertirse en una que amenace la estabilidad de los recursos humanos en las empresas. Esto dependerá de si la estrategia de implementación responde a la reducción de la fuerza laboral, el rediseño del trabajo o a un proceso sistemático e integral. A tales efectos, el “downsizing” podría provocar una serie de efectos tanto en aquellos que se van de la organización como en los que quedan y hasta en terceros (parejas, niños, etc.).

2.3.6.- Enfoques sobre el Downsizing.

Se distinguen dos enfoques básicos de Downsizing organizacional: el de reorientación y el de convergencia.¹⁵

En el enfoque de reorientación se cuestionan grandes partes de los elementos de la organización, los cuales consecuentemente son modificados de forma simultánea. El objetivo fundamental no es lograr una organización más pequeña, sino una organización diferente a la actual, lo que convierte a este enfoque en la estrategia ideal para organizaciones que emprenden amplios programas de Downsizing.

El enfoque de convergencia, por el contrario, es parte de un proceso más amplio de

¹⁵ Según investigaciones llevadas a cabo por Freeman en 1994.

“mejora continua” y su objetivo es redefinir y simplificar todos los procesos organizativos.

Cada uno de estos enfoques de Downsizing genera diferentes implicaciones para la gestión de los recursos humanos, por lo que cada empresa deberá elegir aquel enfoque que se adapte mejor a sus circunstancias. Hay que tener en cuenta que en la mayoría de las ocasiones el éxito dependerá de ello pues según se ha demostrado, elegido adecuadamente y bien implantado, el Downsizing puede mejorar el rendimiento de la organización, llegando a permitir en algunas ocasiones su supervivencia.¹⁶

2.3.7.- Efectos del Downsizing en los recursos humanos.

El Downsizing produce efectos tanto para las personas que abandonan la empresa como para quienes permanecen en ella.¹⁷

- **Empleados que abandonan la empresa:** Las personas que salen de la organización como consecuencia de un downsizing pierden su estabilidad económica, confianza y seguridad en sí mismos.¹⁸ Asimismo, consideran injusto el trato recibido y cuestionan la justicia organizacional y el porqué de su salida. Por tal motivo, una vez conocen que serán cesanteados comienzan a tener un desempeño por debajo de lo normal y bajos niveles de productividad; lo que afecta los resultados esperados dentro de la organización. Además, experimentan enfermedades físicas, psicológicas y altos niveles de estrés. También, podrían confrontar dificultades para reintegrarse al mundo laboral.
- **Empleados que permanecen en la empresa:** Las personas que permanecen en la organización perciben cierto nivel de inseguridad en el empleo. Esta inseguridad parece asociarse a menores niveles de compromiso organizacional. Estos empleados

¹⁶ <http://www.monografias.com/trabajos37/despido-laboral/despido-laboral3.shtml>

¹⁷ <http://www.ogp.gobierno.pr/PDF/GerenciaGubernamental/EfectosReduccionPersonal%20.pdf>

¹⁸ Rodríguez, A. 2005. Enfoque Gerencial: Cuidado con el Downsizing corporativo.

se sienten desmotivados, con miedo y con una baja moral. También experimentan un aumento en el estrés, efectos psicológicos y físicos. Asimismo, pierden la confianza en la organización y se genera una incertidumbre porque viven ante la expectativa de quién será el próximo que saldrá.

2.3.8.- Efectos positivos del Downsizing.

A pesar de que el “downsizing” puede tener efectos negativos, también podría representar una gran oportunidad para aquellos que se quedan en la organización. Esto se debe a que como parte de este proceso, los empleados que se quedan tienen que desarrollar destrezas y habilidades para realizar ciertos trabajos que probablemente nunca antes habían realizado. Ello representaría inicialmente una limitación, pero se convierte en una herramienta efectiva para los empleados al momento de iniciar la búsqueda de empleo.¹⁹

2.3.9.- Condiciones para un Downsizing estratégico.

Al momento de iniciar un proceso de downsizing dentro de las organizaciones es importante evaluar los beneficios, efectos, riesgos, ventajas y desventajas. Además, se debe considerar lo siguiente²⁰:

- Utilización de un marco sistemático de trabajo y una metodología adecuada.
- Determinar si el downsizing va a dirigirse hacia los procesos o hacia una verificación de los objetivos de la empresa.
- Definición del marco y condiciones en las que se va a llevar a cabo el downsizing.
- Establecimiento de las herramientas que se emplearán.
- Desarrollo de un plan de administración del cambio.

¹⁹ <http://www.ogp.gobierno.pr/PDF/GerenciaGubernamental/EfectosReduccionPersonal%20.pdf>

²⁰ Cuero, J. Concepto de Downsizing. El Prisma.

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/downsizing/

Vidal & Villouta

Outplacement, una transición laboral exitosa.

- Definición de un plan para mantener y mejorar el desempeño durante y después del downsizing.
- Considerar a quienes afectará el proceso de downsizing.
- Determinar la magnitud del ajuste y el tiempo disponible para ello.
- Determinación de los puestos y tareas a eliminar, fusionar o redefinir.

2.4.- La Rotación de Personal.

2.4.1.- Definición de rotación de personal.

Se define²¹ rotación de personal o turnover al flujo de entradas y salidas de personal. En toda organización saludable ocurre normalmente un pequeño volumen de entradas y salidas de recursos humanos, ocasionando una rotación meramente vegetativa y de simple mantenimiento del sistema.

La rotación de personal puede estar orientada en el sentido de inflar el sistema con nuevos recursos, entradas mayores que las salidas, para incentivar las operaciones y ampliar los resultados, o en el sentido de vaciar el sistema, salidas mayores que las entradas, para disminuir las operaciones, reduciendo los resultados.

Si la rotación en niveles vegetativos es provocada por la organización para hacer sustituciones en el sentido de mejorar el potencial humano existente, la rotación se encuentra bajo control de la organización. Pero cuando las pérdidas de recursos no son provocadas por la organización llega a ser el problema básico.

2.4.2.-Índice de rotación de personal.

El índice de rotación se define como²² la relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones de personal, en relación al número medio de miembros de una empresa, en el transcurso de cierto tiempo. Si el índice es muy bajo se da el estancamiento y envejecimiento del personal de la organización. Si el índice es muy elevado se presenta demasiada fluidez y se puede perjudicar a la empresa (falta de estabilidad). Índice Ideal:

²¹ Gatica Jaime; Romaguera Pilar: El mercado laboral en Chile, nuevos temas y desafíos.

²² Gatica Jaime; Romaguera Pilar: El mercado laboral en Chile, nuevos temas y desafíos.

Permite a la empresa retener al personal de buena calidad, sustituyendo a aquel que presenta problemas difíciles de corregir

2.4.3.- Características de la rotación de personal.

Las principales de la rotación son:²³

- La rotación o fluctuación, puede ser real o potencial, la primera es la salida consumada ante lo cual no se puede tomar ninguna medida pues el trabajador ya se ha marchado, el segundo tipo de salida está relacionada con el deseo latente del trabajador de marcharse el cual no se ha hecho efectivo por no haber encontrado aquél empleo que reúna los requisitos que está buscando y que se corresponda con las expectativas que esa persona tiene.
- Se manifiesta de manera diferente según sea la edad, el sexo, territorio geográfico, nivel ocupacional y la antigüedad en la organización pues las personas jóvenes fluctúan más

2.4.4.-Tipos de rotación de personal.

Podemos señalar que los diversos tipos de rotación se clasifican de la siguiente manera:²⁴

- Baja inevitable. Esto se refiere a la baja laboral por jubilación.
- Baja necesaria. Es cuando debe dar de baja a un empleado por haber cometido un acto ilegal, puede ser un fraude, robo, etcétera.

²³ Gatica Jaime; Romaguera Pilar: El mercado laboral en Chile, nuevos temas y desafíos.

- Baja por cuestiones personales. En este caso el empleado decide ya no trabajar por embarazo, cambio de residencia, sueldo o por algún motivo personal.
- Baja por cuestiones laborales. El trabajador no está cumpliendo con el perfil y competencias que se requieren en la organización.

2.4.5.-Determinación de las causas de rotación de personal.

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto, la consecuencia de ciertos fenómenos localizados interna y externamente en la organización sobre la actitud y el comportamiento del personal.²⁵

1. Dentro de los fenómenos externos, podemos citar la situación de oferta y de demanda de recursos humanos en el mercado, la coyuntura económica, las oportunidades de empleo en el mercado de trabajo, los cambios tecnológicos, el requerimiento de nuevas competencias.
2. Dentro de los fenómenos internos que ocurren en la organización, podemos citar:
 - La política salarial de la organización.
 - La política de beneficios de la organización.
 - El tipo de supervisión ejercido sobre el personal.
 - Las oportunidades de crecimiento profesional localizados dentro de la organización.
 - El tipo de relaciones humanas desarrolladas dentro de la organización.
 - Las condiciones físicas ambientales de trabajo ofrecidas por la organización.
 - La moral del personal de la organización.
 - La cultura organizacional desarrollada dentro de la organización.

²⁴ Gatica Jaime; Romaguera Pilar: El mercado laboral en Chile, nuevos temas y desafíos.

²⁵ http://www.wikilearning.com/curso_gratis/rotacion_laboral-desarrollo/4379-2

- La política de reclutamiento y selección de recursos humanos.
- Los criterios y programas de entrenamiento de recursos humanos.
- La política disciplinaria desarrollada por la organización.
- Los criterios de evaluación del desempeño.
- Los grados de flexibilidad de las políticas desarrolladas por la organización.
- La insatisfacción laboral.
- La desmotivación.

2.4.6.-Determinación del costo de rotación de personal.

La rotación de personal trae consigo muchas erogaciones, seis de las principales son:

1. **Liquidación o finiquitos.** Importe que debe pagar a la persona que se va ya sea por liquidación o finiquito.
2. **Periódicos.** Pago de anuncios en periódicos para solicitar la vacante.
3. **Reclutamiento y selección de personal.** Inversión en personal de recursos humanos para revisar la curriculums y solicitudes de empleo que lleguen, asimismo la inversión en tiempo para evaluar a los candidatos.
4. **Contratos y trámites.** Al tener seleccionado al candidato, deberá elaborar su contrato, darlo de alta en el sistema de la nómina de la empresa.
5. **Inducción y capacitación.** Cuando se incorpora un nuevo elemento, hay que alinearlos a las políticas de la empresa, asimismo en la parte técnica hay que instruirlo para que lleve a cabo su labor.
6. **Costo por falta de experiencia.** Es importante evaluar que una persona nueva no va a

rendir igual que una persona que lleve en el puesto cierto tiempo, tanto en niveles operativos, mandos medios y altos, lo que dejan de hacer me representa un costo de operación. En este mismo punto podemos medir los costos por errores en producción, los accidentes de trabajo, siempre el índice es mas alto en gente que se acaba de incorporar a las empresas.

La rotación es cada vez más creciente de empleados, las fusiones, las adquisiciones y la innovación tecnológica obligan a estas compañías a despedir personal e implantar el programa Outplacement para atenuar el impacto negativo y mantener el ambiente laboral, ya que un empleado que se va mal de la empresa será más perjudicial que un cliente insatisfecho, porque además de hablar mal de la empresa, contará con mayor credibilidad por conocerla "desde adentro".

2.5.-Referencia Bibliográfica.

¹ Según Dopp Consultores: “El mercado Laboral”; Acercarse a la empresa. Editorial Conserjería de Educación. <http://www.juntadeandalucia.es/educacion>

² Según Dopp Consultores: “El mercado Laboral”; Acercarse a la empresa. Editorial Conserjería de Educación. <http://www.juntadeandalucia.es/educacion>

³ Según Dopp Consultores: “El mercado Laboral”; Acercarse a la empresa. Editorial Conserjería de Educación. <http://www.juntadeandalucia.es/educacion>

⁴ <http://www.cfnavarra.es/INAM/empleo/textos/mercado1.html>

⁵ http://www.emprendedores.cl/estudios_trabajos/estudios.htm

⁶ <http://www.arearh.com/recursos20humanos.htm>

⁷ <http://www.iabogado.com/esp/guialegal>

⁸ http://www.fernandovigorena.cl/serv_prof/outplacement.php

⁹ <http://www.ogp.gobierno.pr/PDF/GerenciaGubernamental/EfectosReduccionPersonal%20.pd>

¹⁰ <http://www.monografias.com/trabajos37/despido-laboral/despido-laboral3.shtml>

¹¹ <http://www.monografias.com/trabajos37/despido-laboral/despido-laboral3.shtml>

¹² Gilmore & Hirschorn en 1983 y Brockner en 1988.

¹³ <http://www.monografias.com/trabajos37/despido-laboral/despido-laboral3.shtml>

¹⁴ <http://www.ogno.pr/PDF/GerenciaGubernamental/EfectosReduccionPersonal%20.pdf>

¹⁵ Según investigaciones llevadas a cabo por Freeman en 1994

¹⁶ <http://www.monografias.com/trabajos37/despido-laboral/despido-laboral3.shtml>

¹⁵ <http://www.ogp.gobierno.pr/PDF/GerenciaGubernamental/EfectosReduccionPersonal>

¹⁸ Rodríguez, A. 2005. Enfoque Gerencial: Cuidado con el Downsizing corporativo.

¹⁹ <http://www.ogp.gobierno.pr/PDF/GerenciaGubernamental/EfectosReduccionPersonal>

²⁰ Cuero, J. Concepto de Downsizing. El Prisma.

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/downsizing/

²¹ Gatica Jaime; Romaguera Pilar: El mercado laboral en Chile, nuevos temas y desafíos.

²² Gatica Jaime; Romaguera Pilar: El mercado laboral en Chile, nuevos temas y desafíos.

²³ Gatica Jaime; Romaguera Pilar: El mercado laboral en Chile, nuevos temas y desafíos.

²⁴ Gatica Jaime; Romaguera Pilar: El mercado laboral en Chile, nuevos temas y desafíos.

²⁵ http://www.wikilearning.com/curso_gratis/rotacion_laboral-desarrollo/4379-2

CAPITULO III: OUTPLACEMENT

3.1.- Introducción.

Las condiciones de la economía mundial, las nuevas tecnologías y la competencia han empujado a las empresas a realizar recortes significativos de personal. Sin embargo, esta labor que siempre se ha considerado como una de las más traumáticas para los departamentos de recursos humanos está siendo modificada a través de nuevas técnicas como el Outplacement.

Los procesos de globalización e integración económica sumados a los progresivos y consistentes avances tecnológicos en la era de la información han traído consigo una ola de despidos que ha hecho reconsiderar a las empresas hasta dónde llega su responsabilidad con el empleado que queda cesante y ha brindado, para beneficio de la compañía, gran parte de su esfuerzo, su vida y su tiempo durante el transcurso de su relación laboral.

Las firmas han entendido que no es echando y botando a la gente como se crean relaciones y climas laborales exitosos, se han dado cuenta que mantener políticas de reducción de personal sin más solo resulta en descensos del desempeño y la motivación de quienes se quedan lo cual puede generar un resultado totalmente contrario al que se busca cuando se despide personal: en vez de ahorrar costos y permitir la disminución de pérdidas o aumentar beneficios se consigue aumentar las pérdidas o disminuir los beneficios.

Es por ello que al interior de las compañías se han adelantado programas de desvinculación asistida (Outplacement) para llevar al mínimo los traumatismos ocasionados a las personas debidos a la pérdida de sus empleos.

3.2.- ¿Qué es el Outplacement?

El Outplacement (OPC) es una técnica destinada a asistir a las personas y a la empresa en el manejo del proceso de desvinculación. Consiste en dar una asesoría en el proceso de desligamiento de la organización de sus colaboradores, que busca reducir el conflicto emocional, orientar a las personas sobre cómo aprovechar sus fortalezas, definiendo objetivos y planificando su carrera laboral de manera eficiente y exitosa.²⁶

Debido a que cada experiencia es individual y cada situación es diferente, el programa de trabajo tiene una fuerte orientación personalizada, a través de un paquete de herramientas, tanto técnica como psicológica, que le ayudan a superar y a enfrentar la separación laboral, con una visión optimista de su propio futuro. Un participante de un programa de Outplacement recibe orientación profesional, apoyo en infraestructura y los medios necesarios que le permiten reducir sustancialmente el tiempo requerido para acceder exitosamente a una nueva actividad.²⁷

3.2.- Origen del Outplacement.

Sus inicios se remontan a la Gran Bretaña de 1908, cuando se intentaba ubicar a los oficiales del ejército que regresaban de las colonias. En aquella época, sin embargo, el proceso a seguir no estaba lo suficientemente estructurado. Su paso a Estados Unidos se produce tras la Segunda Guerra Mundial, utilizándose la modalidad de Outplacement individual. En 1962, al requerir la compañía Standard Oil los servicios de una consultoría para encontrar empleo a un grupo de empleados de una de sus refinerías, es cuando surge el Outplacement colectivo. En la década de los setenta y, principalmente, en la de los ochenta es donde este último tipo de Outplacement experimenta su auge.

En España las consultoras de Outplacement surgen a mitad de los años ochenta. Desde

²⁶ <http://www.ecg.cl/outplacement.htm>

entonces hasta nuestros días, el sector ha notado una progresión constante de manera lenta. La crisis de las empresas tecnológicas en los años 2001 y 2002 favoreció la implantación de estos servicios. Sin embargo, nuestro país todavía está lejos del nivel de aceptación de este tipo de medidas. No hay una gran predisposición a cambiar de trabajo, como ocurre en otros países, ni a aceptar la movilidad geográfica. Además, está el hecho de que en nuestra legislación no se contemple el despido libre sin indemnización, algo que ocurre en otras naciones donde los programas de Outplacement son negociados en los contratos.²⁸

3.3.- Generadores del Outplacement.

El libre comercio mundial y la competitividad en la era de la globalización, las crisis económicas, las privatizaciones, fusiones, adquisiciones y reestructuraciones internas de las empresas han contribuido al desarrollo de este concepto, ya que implican alejamiento de personal.

Las organizaciones privadas y públicas están tomando conciencia de su responsabilidad social. Si la desvinculación de personal es inevitable, las empresas están haciendo esfuerzos por disminuir el impacto en el afectado, incorporando este beneficio. Asimismo, contratar el servicio de Outplacement es beneficioso para las empresas, ya que contribuye a mantener una imagen positiva de la organización en el mercado, reducir los riesgos de litigios laborales y mejorar la percepción de apoyo y respeto por las personas en los empleados que continúan en la empresa.²⁹

²⁷ <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia>

²⁸ http://www.zaragozadinamica.es/index.php?option=com_content&task=view&id=1050&Itemid=191

²⁹ Pavisich, Luis.

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/herramientasadministracionmoderna/default.asp

3.4.- Importancia del Outplacement.

Al ser el trabajo una vinculación personal, social y económica de carácter vital, su pérdida acarrea una serie de trastornos emocionales, entre otros. Algunas empresas utilizan la técnica del Outplacement para aminorar estos trastornos y constituyen una moderna herramienta inserta en la Gestión Estratégica de los Recursos Humanos.³⁰

3.5.- Objetivos del Outplacement.³¹

- Contribuir a reducir al mínimo posible la duración del periodo de cesantía del personal desvinculado
- Procurar que la desvinculación sea percibida por el afectado como un desafío y como una nueva oportunidad, más que como un quiebre o una desgracia.
- Asesorar y brindar apoyo psicológico individual destinado a superar la situación de crisis que implica la desvinculación.
- Proporcionar respaldo técnico- profesional al desvinculado convirtiéndolo en un proceso administrativo integrado en la vida organizacional.
- Brindar apoyo destinado a identificar y estimular las principales habilidades con las que cuenta la persona desvinculada.
- Orientar y asesorar sobre la trayectoria laboral y definición de objetivos personales, así como diseñar una estrategia para alcanzarlos, acorde a su situación y a la del mercado actual.
- Entrenamiento específico para establecer redes de contacto, construcción de currículum vitae ejecutivo, manejo de entrevistas de selección, canales de accesos al mercado, etc.
- Apoyar a los directivos o ejecutivos que deban efectuar el despido.
- Evaluar y facilitar medios a los trabajadores desvinculados para su reconversión

³⁰ <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia>

³¹ Tesis “Compromiso organizacional posterior a un proceso de reducción de personal con y sin programa de desvinculación asistida.”

laboral, la reinserción o el autoempleo de acuerdo a sus capacidades.

- Mejorar la calidad de vida durante la jubilación y disminuir el temor a la jubilación anticipada.
- Desarrollar en forma completa la gestión de los Recursos Humanos en la empresa.

3.6.- 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 de³²:

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

Para que la metodología de Outplacement sea aplicable de manera propicia es necesario contar con un grato ambiente profesional el cual deberá analizar y desarrollar una coevaluación 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.

³² <http://www.uaq.mx/psicologia/lamision/outplacement.html>

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

Además se deberá contar con medios humanos y logísticos, aptos para prestar un servicio de consultoría, entrenamiento y las herramientas esenciales para que el programa se lleve a cabo:

- 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.

El contrato de Outplacement requiere condiciones y compromisos recíprocos, los cuales desde un comienzo han sido claramente definidos, entre los entes que contratan el servicio, especialmente la garantía y la duración que están concretados en términos de meses o de reanudación de actividad.

3.7.- Beneficios de un programa de Outplacement.

Un programa de Outplacement orienta a la empresa hacia la mejor estrategia para efectuar la desvinculación, preservando así la imagen de ésta, el clima interno y el desarrollo del negocio. Para el ejecutivo desvinculado, el Outplacement constituye una excelente oportunidad para consolidar los cambios personales, frente a un Mercado Laboral extremadamente competitivo logrando una reubicación que cumpla con sus pretensiones. Por otro lado para la empresa, los programas de Outplacement generan, entre otros beneficios, un clima más comprometido con los cambios y con los nuevos desafíos entre el personal que se queda, una asistencia efectiva a quien debe salir, un mensaje serio y honesto para proveedores y clientes y, finalmente, una mejor imagen frente a los nuevos talentos que la empresa deberá

requerir en el futuro. Para la persona, sea ella profesional o no, constituye una oportunidad única de reflexión, en la cual debe aprender a aceptar nuevos desafíos en un mundo en que la vida se extiende por muchos años, y el empleo se acorta drásticamente. Es un momento en que la persona debe planificar no sólo su re-colocación en otra fuente laboral, sino repensar todo lo que ha hecho y lo que hará, reformular su currículum, manejar adecuadamente las entrevistas, desarrollar redes de contacto reales, abrir la mente a nuevas lecturas y crear nuevas oportunidades que le generen ingresos y le permitan realizarse personal y profesionalmente. Al trabajador, el Outplacement le facilita la necesaria asistencia profesional, logística y humana para competir en el mercado de trabajo en condiciones óptimas. Además, le ayuda a que una situación, en la mayoría de los casos, inesperada y, en prácticamente todos los casos mal recibida, resulte lo menos traumática posible. Incluso puede ser el impulso para convertir aquellas ideas que, en el torrente laboral, parecían probables en un nuevo giro profesional.³³

3.8.- ¿Quiénes participan en estos procesos?

Participan todos los entes envueltos en el proceso de cambio y ajuste que vive la organización³⁴:

- El Área de Recursos Humanos,
- Capacitación,
- Gerentes y ejecutivos a cargo del personal afectado,
- Sindicatos,
- Departamento de Comunicación.

El enfoque está en asistir a las personas afectadas, aquellos que se quedan, los que deben cambiar de funciones o quienes deben dejar la organización.

³³ Rebai, Flavia. Invenio, 2006. Programas de Desvinculación Asistida por la Empresa.

El proceso de asistencia involucra, comúnmente, todo un equipo de profesionales que asiste a los desvinculados durante un proceso que puede durar hasta seis meses.

3.9.- Ámbito de aplicación del Outplacement.

Las aplicaciones tradicionales del Outplacement lo sitúan en una posición post-empleo que comienza con el despido de la persona. La labor de consejería estaba centrada, en ese momento, a la ayuda individual destinada a que la persona se insertase rápidamente en otra organización. Asimismo, inicialmente estuvo restringido exclusivamente a ejecutivos desvinculados en un diseño de trabajo de asistencia individual. Posteriormente, se ha ampliado a prácticamente todos los niveles de la organización, especialmente a la aplicación a grupos de trabajadores en proceso de desvinculación y se inicia antes del despido.

Una situación interesante en la evolución del Outplacement está representada por dos puntos claves:

1. El momento en que se inicia el proceso y
2. La significación del despido o desvinculación de la o las personas afectadas por la desvinculación.

Actualmente se entiende que el Outplacement puede ser considerado parte de la política natural de desvinculación de una empresa moderna y como tal una herramienta relativamente joven de gestión de los Recursos Humanos, la cual contemplaría un ciclo, ahora completo, el que se inicia con el ingreso de la persona a la empresa, su manutención y desarrollo, y, finalmente, su egreso. Es decir, con este enfoque, el Outplacement constituye

³⁴ <http://www.monografias.com/trabajos35/outplacement/outplacement.shtml>

una función permanente del área de Recursos Humanos de la organización, no una acción aislada u ocasional.³⁵

El momento del despido es una situación de interacción psicosocial con componentes afectivos fuertemente negativos que suele alterar, en un sentido, en ese momento desconocido, la vida de la persona en proceso de desvinculación.

Como tal, la responsabilidad por la Desvinculación suele regirse a través de conductas de evitación o escape, lo cual suele afectar a la entrevista de despido de forma tal que ésta se realiza, en la mayoría de los casos, sin procedimientos técnicos, en forma improvisada, confusa y veloz debido al fuerte compromiso emocional de todos los involucrados, especialmente de quien lleva la parte activa.

En la actualidad, el ámbito del Outplacement no es restringido. Por el contrario, se ha ampliado desde los ejecutivos o profesionales a los grupos de trabajadores calificados, incluso a los trabajadores jóvenes, sin calificación que buscan su primer empleo.³⁶

3.10.- Operacionalización de un programa de Outplacement.

El servicio de Outplacement se inicia con una asesoría total en la conducción de despido del individuo, minimizando el efecto negativo del proceso y los efectos ante el público interno y al externo.³⁷

Posteriormente el Outplacement asiste al despido en el proceso de reubicación laboral, destacando sus capacidades en relación a sus metas personales, ofreciendo además una ayuda en la recuperación de la autoestima personal.

³⁵ Rebai, Flavia. Invenio, 2006. Programas de Desvinculación Asistida por la Empresa.

³⁶ Pavisich, Luis.

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/herramientasadministracionmoderna/default.asp

³⁷ <http://www.ecg.cl/outplacement.htm>

Este servicio normalmente se realiza mediante la contratación de una consultoría, tiene unos 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 preservando el clima laboral interno, que puede verse perjudicado después de los despidos.

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.

3.11.- Políticas de desvinculación.

El Outplacement ha diseñado políticas de desvinculación de recursos humanos que contribuyen efectivamente a mantener la paz laboral en organizaciones sometidas a presiones económicas que les llevan a desvincular grupos de trabajadores. Es necesario destacar que las políticas se deben basar en dos ideas clave como requisito para aliviar, al menos parcialmente, las tensiones normales que produce una situación de egreso de personal: una es la necesidad del proceso y su inevitabilidad y la otra es la equidad con la que se procederá en la elección de quienes serán desvinculados³⁸.

3.11.1.- Componentes Básicos de una Política de Desvinculación Programada.

- La Desvinculación es una acción profesional de la organización, de carácter administrativo, que se aplica a trabajadores desvinculados en tiempo y forma determinados.
- Está destinada a desbloquear situaciones de estancamiento laboral, eliminando el costo que significa postergarlas una y otra vez.

³⁸ <http://www.monografias.com/trabajos35/outplacement/outplacement.shtml>

- Procura un cierto consenso de los actores organizativos, evitando deterioros del clima laboral y de la productividad.
- Constituye parte natural de las políticas generales sobre Recursos Humanos de la organización.
- Debe ser transparente y asegurar su difusión a la totalidad de los miembros de la organización.
- Debe involucrar activamente a la dirección superior de la organización.
- Debe evitar la descapitalización de los recursos humanos, considerando el interés de la empresa.
- Aceptar el imperativo moral de apoyar con medios y herramientas nuevos la reinserción de los trabajadores que deben abandonar la organización.
- De manera preferente, debe dirigir los apoyos del OPC a los grupos profesionales con mayores dificultades en el mercado de empleo.³⁹

3.12.- Logros del Outplacement.

De acuerdo a resultados generales del Outplacement, obtenidos para la empresa por los Programas de Desvinculación Asistida, se conocen, entre otros, los siguientes⁴⁰:

- Logro de una imagen positiva de la empresa en sus relaciones laborales (consideración por las personas) y públicas.
- Mejor aceptación, cuando procede, de la indemnización final.
- Satisface el compromiso ético - social de mostrar preocupación real para ayudar a las personas cesadas frente al Mercado de Empleo.
- Administra los posibles sentimientos de culpa, de forma positiva.
- Se logra mayor credibilidad y aumento del respeto por la conducta de la Gerencia, frente a quienes fueron sus colaboradores por aquellos que permanecen trabajando en la empresa.

³⁹ <http://www.monografias.com/trabajos35/outplacement/outplacement.shtml>

- Se logra un cambio en la percepción de la situación, gracias al cual el trabajador analiza su cese como una oportunidad de desarrollo y mejora profesional, más que una pérdida dolorosa que encierra y deprime.
- Logro de respaldo a los directivos para enfrentar, de forma técnica y humana, el momento de la notificación de desvinculación.
- Mínima ausencia de perturbación de la paz laboral y de la productividad.

3.13.- Etapas Generales del Programa de Outplacement.

Un programa de Outplacement cuenta con una serie de pasos o fases en las que nos detendremos a continuación.⁴¹

3.13.1.- Fases previas y de recuperación o reestructuración

El primer paso es la comunicación del despido, en la que ya puede implicarse el consultor de Outplacement. Ésta suele ir acompañada de una pérdida de confianza en la empresa y, por tanto una pérdida de credibilidad en el Outplacement, que es ofrecido por la misma fuente que despide.

Hay que señalar que en determinadas ocasiones la organización se compromete a iniciar el proceso de Outplacement, y por tanto, la búsqueda de empleo antes de que el despido sea efectivo.

Esta práctica tiene aspectos negativos y positivos, que resultan evidentes, como la posible disminución del rendimiento, afectado por la búsqueda paralela de un nuevo empleo o la disminución de la motivación hacia el trabajo actual que se sabe está limitado a un breve período de tiempo.

⁴⁰ Rebai, Flavia. Invenio, 2006. Programas de Desvinculación Asistida por la Empresa.

Entre los aspectos positivos podemos destacar la eliminación de los rumores que se crean en torno a la posibilidad de un despido o la reducción del tiempo en situación de desempleo.

Una vez comunicado el despido es necesaria la comunicación de la disposición para la ayuda por parte del consultor. Es en esta fase donde se realiza una búsqueda de credibilidad y equilibrio personal.

Inmediatamente después se pasa a una fase de autoconocimiento, en la que es necesario definir nuevas metas y objetivos y la participación e implicación en el propio proyecto profesional del trabajador desvinculado, junto con una reorientación de la carrera profesional. Todo ello con la ayuda del consultor de Outplacement. Esta reorientación debe ir acompañada de una redefinición, implicación y participación activa en la planificación de la nueva carrera profesional.

Al igual que en la incorporación al mundo laboral, es necesaria la creación de expectativas futuras realistas. Por eso es importante que ya desde el inicio se transmita al candidato la realidad del mercado laboral.

De forma paralela puede resultar útil el asesoramiento para la comunicación del despido a familiares y amigos.

Esta fase se va a ver afectada por la situación económica del trabajador, ya que en algunos casos el primer objetivo será encontrar un nuevo empleo de la manera más rápida para cubrir las necesidades económicas. Sin embargo en aquellos casos en los que se cuenta con una indemnización económica puede dedicarse más tiempo a planificar la nueva carrera profesional.

⁴¹ <http://www.redtelework.com>

El proceso de Outplacement se divide en cinco etapas⁴²:

1.- El 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.

2.- El 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:

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

En esta etapa se aplican las evaluaciones psicotécnicas 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). 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, retroalimentación y apoyo psicológico. Las intervenciones psicológicas actuales conceden, gracias a la investigación efectuada, un gran valor a la administración de la autoestima.

⁴² <http://www.redtelework.com>

Evaluaciones Psicotécnicas⁴³: Se trata de un conjunto de técnicas psicológicas científicamente investigadas que nos aportan elementos para realizar una exploración sistémica de la personalidad de un individuo en situación laboral. El informe psicotécnico ayuda en el proceso de decisión para la incorporación del postulante o bien para su promoción o movilidad interna. Prevalece un enfoque orientado al perfil laboral suministrado por una empresa. Una evaluación psicotécnica realizada con responsabilidad puede ser utilizada como información para la capacitación, conducción y desarrollo laboral.

3.- El 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 que será sometido, así como la identificación de objetivos, para abordar con éxito la búsqueda del nuevo puesto de trabajo.

4.- La 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.

5.- El 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.

En todo proceso de Outplacement el candidato tiene el acompañamiento de un consultor, que realiza el seguimiento de su evolución, mediante entrevistas regulares y un asesoramiento muy directo. A su vez el candidato recibe en manera de seminarios, la formación que necesita para tener éxito en la búsqueda de su nuevo puesto de trabajo, siendo

⁴³ <http://www.eguardiola.com.ar/evaluaciones.htm>

el objetivo prioritario fortalecer a la persona, para hacer frente con garantías de éxito la búsqueda del nuevo puesto de trabajo.

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.

Debe considerarse que cada proceso puede revestir singularidades que requieren del especialista en Outplacement, la observación prudente y adecuación de los medios, pues el peso de los actores organizativos, las condiciones socioeconómicas del país, la cultura existente en torno al empleo o al despido, entre otros factores, pueden influir fuertemente en la colaboración de los interesados o de las organizaciones con el programa.

El estado de la economía y por ende el Mercado de Empleo, entre otras variables, pueden afectar el ritmo previsto para la reinserción. Sin embargo, es conveniente profundizar en el seguimiento del 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.

3.14.- Tipos de programas de Outplacement.

Muchas veces la empresa que contrata la consultoría de Outplacement sabe de antemano que tendrá que prescindir de los servicios de un colaborador. Este tiempo debe ser aprovechado para la recolocación, ya que mientras más tiempo se dedique a este programa, más posibilidades de éxito tendrán.⁴⁴

⁴⁴ Consultora DBM.

Dependiendo de las necesidades y características, y el mercado de trabajo, podemos clasificar los programas de Outplacement en función de que estos sean dirigidos a una sola persona o aun grupo de trabajadores despedidos.⁴⁵

Todos los programas deben partir de la base que el candidato se encuentra en una situación especialmente delicada y vulnerable emocionalmente. Una evaluación y consulta no le solucionará su personal problema de baja estima y sentido de perdedor. Necesita auxilio y ayuda personalizada para volver a una posición vital optimista, con una estrategia que perciba como ganadora. Para esto necesitan de un soporte profesional en la reorientación de su carrera, un soporte de un equipo con experiencia, tiempo y mucha paciencia.

Es importante que el candidato se sienta apoyado por su empresa de origen, preferentemente que siga trabajando en ella, con un horario flexible, mientras dure el programa. De esta manera seguirá sintiendo que es útil y que no ha sido abandonado a su suerte. Así la transición será suave y no perjudicará la moral y motivación de los empleados que quedan en ella.

3.14.1.- Programas Individuales.

Desde el momento de la incorporación del nuevo candidato al programa de Outplacement, éste disfrutará de todo el soporte necesario para realizar una búsqueda de empleo, eficaz y con garantías de éxito, con la tutela de un consultor especializado y adecuado a su perfil que le acompañará a lo largo de todo el proceso.

Los programas individuales están orientados esencialmente a gerentes y subgerentes de primera línea, a jefaturas de grandes empresas y a subgerentes de empresas pequeñas. Su objetivo es brindar una asesoría estratégica y el soporte operacional y emocional necesarios para que el ejecutivo decida acerca de su futuro profesional, considerando su trayectoria, sus

⁴⁵ www.uned.es/474116/idp/index_archivos/outplacement.pdf

intereses y su contexto familiar, social y económico. Contando con toda la estructura de apoyo, asesoría y metodología necesarias para una efectiva transición hacia una nueva posición o el inicio de una actividad independiente o negocio propio.⁴⁶

El programa es una asesoría permanente a cargo de un equipo multidisciplinario de especialistas.

3.14.2.- Programas Grupales.

Los programas grupales están orientados a profesionales técnicos, empleados calificados y no calificados, tanto para los que buscan un nuevo empleo, como para los que tienen interés en desarrollar una actividad independiente como también para aquellos que están enfrentando una etapa de retiro.

Para llevar a cabo los programas grupales, nacen los talleres de apoyo de Outplacement, cuyo formato flexible permite atender los distintos niveles de la organización.⁴⁷

➤ Taller Búsqueda de Nuevo Empleo

Diseñado para desarrollar una actitud positiva y proactiva hacia la búsqueda de nuevo empleo, identificando habilidades laborales y aprendiendo a usar herramientas técnicas y estrategias modernas y competitivas para una exitosa campaña de recolocación.

➤ Taller Negocio Propio

Diseñado para entregar herramientas, técnicas y estrategias para organizar y planificar una nueva actividad laboral propia; conocimiento de los pros y contras de emprender por cuenta propia; reglas para la correcta y oportuna inversión del dinero recibido como parte del paquete de beneficios de retiro y criterios para minimizar los riesgos de inversión.

⁴⁶ Consultora People & Partners.

➤ **Taller Jubilación Activa**

Las empresas consultores de Outplacement aportan su experiencia a la empresa para manejar estratégicamente la jubilación, como parte de la gestión del talento y del conocimiento, para permitir que las personas planifiquen su jubilación como una opción válida de transición laboral.

➤ **Minitalleres.**

Currículum Vitae, Decisión de Carrera, Entrevista, Marketing Personal, Negociación Financiera, Presentación en dos minutos, Planificación de Red de Contactos, Uso de Internet en la Búsqueda de Empleo, Uso del Teléfono como Herramienta de Marketing, Reconocimiento de Estilo de Comunicación.

3.15.-Costos de los Programas de Outplacement.

La correcta apreciación de estos costos, los cuales pueden variar significativamente de acuerdo a diversas variables, debe incorporar en el análisis, necesariamente, la valoración de sus beneficios. Si las empresas o el Estado invierten para que las personas obtengan un nuevo empleo, realizan una acción rentable a medio plazo. Por una parte, la inversión es recuperada por las empresas al obtener potenciales clientes y el Estado recupera su inversión porque, en lugar de verse obligado a afrontar los importantes costos sociales que la cesantía conlleva, obtiene nuevos contribuyentes.

La empresa privada debería poner especial interés en el desarrollo de programas que faciliten el acceso de las personas al trabajo o la continuidad del empleo, por la llamada responsabilidad social la cual es, ni más ni menos, responsabilidad con su propio futuro.⁴⁸

⁴⁷ Consultora DBM.

3.16.- Referencia Bibliográfica.

²⁶ <http://www.ecg.cl/outplacement.htm>

²⁷ <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia>

²⁸ http://www.zaragozadinamica.es/index.php?option=com_content&task=view&id=1050&Itemid=191

²⁹ Pavisich, Luis.

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/herramientasadministracionmoderna/default.asp

³⁰ <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia>

³¹ Tesis “Compromiso organizacional posterior a un proceso de reducción de personal con y sin programa de desvinculación asistida.”

³² <http://www.uaq.mx/psicologia/lamision/outplacement.html>

³³ Rebai, Flavia. Invenio, 2006. Programas de Desvinculación Asistida por la Empresa.

³⁴ <http://www.monografias.com/trabajos35/outplacement/outplacement.shtml>

³⁵ Rebai, Flavia. Invenio, 2006. Programas de Desvinculación Asistida por la Empresa.

³⁶ Pavisich, Luis.

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/herramientasadministracionmoderna/default.asp

⁴⁸ Rebai, Flavia. Invenio, 2006. Programas de Desvinculación Asistida por la Empresa.

Vidal & Villouta

Outplacement, una transición laboral exitosa.

oderna/default.asp

³⁷ <http://www.ecg.cl/outplacement.htm>

³⁸ <http://www.monografias.com/trabajos35/outplacement/outplacement.shtml>

³⁹ <http://www.monografias.com/trabajos35/outplacement/outplacement.shtml>

40 Rebai, Flavia. Invenio, 2006. Programas de Desvinculación Asistida por la Empresa.

⁴¹ <http://www.redtelework.com>

⁴² <http://www.redtelework.com>

⁴³ <http://www.eguardiola.com.ar/evaluaciones.htm>

⁴⁴ Consultora DBM.

⁴⁵ www.uned.es/474116/idp/index_archivos/outplacement.pdf

⁴⁶ Consultora People & Partners.

⁴⁷ Consultora DBM.

CAPITULO IV: COACHPLACEMENT

4.1.- Introducción.

El Coachplacement se considera una de las herramientas modernas más potentes en la búsqueda de un nuevo empleo. La combinación de dos disciplinas adecuadamente dosificadas, tales como el Coaching y el Outplacement, permiten a los candidatos exponer sus debilidades o inquietudes y enfrentarlas de maneja exitosa ante las restricciones del mercado de trabajo. Descubriendo técnicas favorables para su pronta reinserción laboral.

4.2.- Definición y descripción del Coachplacement.

El Coachplacement es un servicio de acompañamiento profesional dirigido a mandos intermedios y directivos que, además de necesitar eventualmente encontrar un nuevo proyecto profesional, desean aprovechar la circunstancia de pérdida de empleo para definir claramente su visión profesional, trabajar nuevas potencialidades y a veces, modificar conductas profesionales que les han llevado a esta situación, cuando el despido no ha sido por causas estructurales.⁴⁹

Muchos candidatos a la búsqueda de un nuevo empleo, más que limitaciones coyunturales del mercado laboral, encuentran su peor enemigo en la pérdida de autoestima y la falsa percepción de que el mercado ya no les quiere por su trayectoria o como consecuencia de su edad.

El Coachplacement combina dos disciplinas de extraordinaria utilidad en la tutela profesional como son el coaching y el Outplacement.

⁴⁹ <http://www.rhmagazine.com/articulos.asp?id=403>

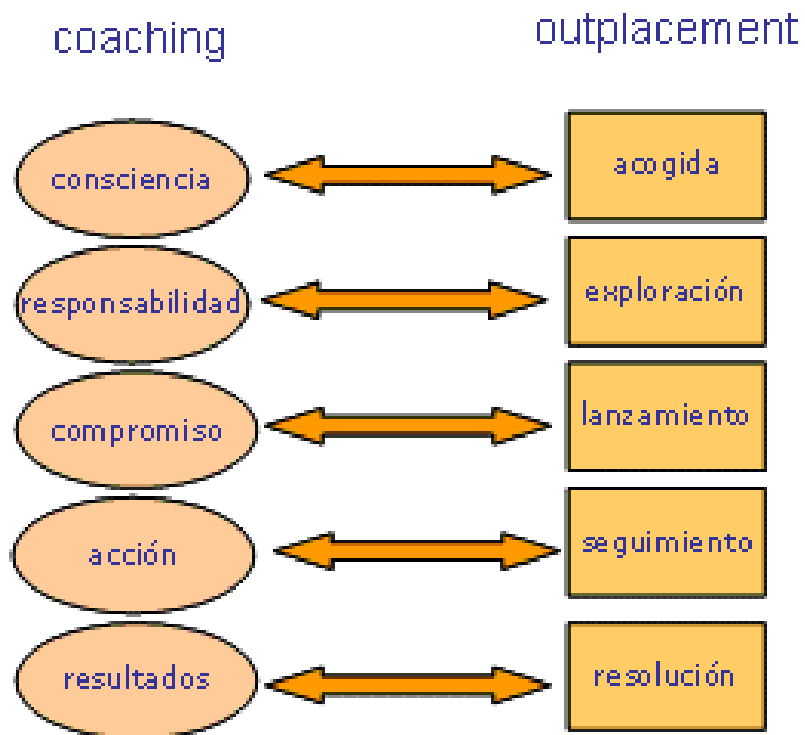
Ambas disciplinas, adecuadamente dosificadas en contenidos y dedicación, ayudan a los profesionales a descubrir sus capacidades, modificar conductas y tecnificar la búsqueda de nuevo empleo. Así los diferentes estados por los que atraviesa un proceso de coaching:⁵⁰

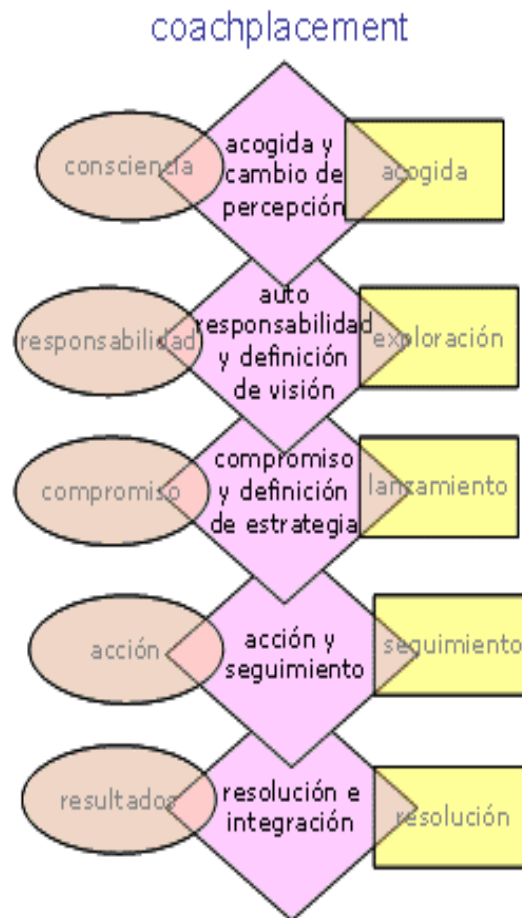
- Toma de conciencia.
- Aceptación de la responsabilidad.
- Generación de compromisos.
- Pasar a la acción (cambios conductuales).
- Valoración de resultados.

Se mezclan, tal y como indica el diagrama, con las fases por las que pasa un proceso de Outplacement directivo:

- Fase de acogida.
- Fase explorativa.
- Lanzamiento al mercado de trabajo.
- Fase de seguimiento.
- Fase de resolución.

⁵⁰ <http://www.rhhmagazine.com/articulos.asp?id=403>





El resultado es un programa donde pesa más la estructura del proceso de búsqueda como se entiende en el Outplacement, pero donde además encontraremos sesiones y módulos formativos de novedosa fusión, además de sesiones puras de coaching.

El programa aborda las fases expuestas a continuación:

- Acogida y cambio de percepción
- Auto-responsabilidad y definición de visión
- Compromiso y definición de estrategia
- Acción y seguimiento
- Resolución e integración.

El programa finaliza con una sesión de coaching un mes después de haberse incorporado al nuevo puesto de trabajo.

Esta sesión tiene como objetivo facilitar y garantizar la integración en el nuevo puesto y tiene entre otros contenidos:

- Competencia y motivación.
- La comunicación y las relaciones interpersonales.
- Gestión de las dificultades.
- Recursos del programa.
- Asesoramiento personalizado con la participación de dos profesionales, un coach y un consultor de Outplacement especializado en gestión de carreras, simultáneamente y a lo largo de todo el proceso.
- Acceso directo a los principales agentes del empleo tales como headhunters, bolsas de trabajo, escuelas de negocio, internet, etc.
- Prospección continuada en el mercado de trabajo oculto para detectar las opciones de procesos de selección acordes al perfil del candidato.

Vidal & Villouta

Outplacement, una transición laboral exitosa.

4.3.- Referencia Bibliográfica.

⁴⁹ <http://www.rrhmagazine.com/articulos.asp?id=403>

⁵⁰ <http://www.rrhmagazine.com/articulos.asp?id=403>

CAPITULO V: EL OUTPLACEMENT DESPUÉS DEL DOWNSIZING.

5.1.- Introducción.

Los programas de Downsizing, se han identificado comúnmente con programas cuyo objeto consiste en reducir , achicar, aplanar, comprimir o consolidar la estructura orgánica de la organización con la finalidad de reducir costos administrativos y orientar la inversión a tecnología, rediseño de los procesos de trabajo y la productividad, sin embargo todo ello es considerado como una estrategia para evitar la desaparición de las empresas. Siendo las consecuencias en todos los casos negativas para los trabajadores. Frente a esta realidad, las técnicas psicológicas del Outplacement pueden efectuar una efectiva contribución a las personas, para generar estrategias de defensa frente al control de quienes tienen el poder de contratar o para desarrollar actividades económicas personales.

5.2.- Apreciación Profesional del Outplacement después del Downsizing.

El Doctor Edgar Eslava⁵¹, comenta su experiencia a través de las siguientes apreciaciones:⁵²

5.2.1.- Nuevas competencias para sobrevivir en el empleo.

La búsqueda de empleo en los actuales momentos, se torna cada más difícil para las personas a nivel mundial y no necesariamente son situaciones creadas por las propias empresas. Estas, para subsistir tendrán que adecuarse a las nuevas condiciones y desafíos del entorno y por cierto será necesario que la gente, se mantenga más actualizado, tendrá que optar por un mayor aprendizaje que le permita desarrollar nuevas competencias personales y profesionales compatibles con las mayores exigencias de los nuevos perfiles de los cargos,

⁵¹ Edgar Eslava Arnao, Magíster y doctorado en psicología Organizacional, asesor, consultor y expositor empresarial en Dirección y Gerencia, gestión estratégica del potencial humano.

⁵² http://www.degerencia.com/articulo/el_outplacement_despues_del_downsizing

siendo más empleables para mantenerse en curso en un trabajo.

5.2.2.- El entorno actual y las empresas.

La situación mundial, está cambiando significativamente por efectos de la globalización económica, la innovación tecnológica y la adecuación a este mundo moderno; la sobrevivencia de las organizaciones, constituye hoy en día un imperativo estratégico de vida, en la cual se deben comprometer firmemente, para afrontar un entorno cada vez más competitivo y cambiante y con clientes cada vez más exigentes y discriminadores; tendrá que optimizar las competencias de su personal como estrategia fundamental, otorgar mayor valor a la calidad de sus productos y mayor valor agregado a los servicios/productos y desde luego alentar y mantener su posicionamiento en el mercado y la fidelización de sus clientes tanto externos como internos.

Las causas que originaron este cambio brusco y traumático, se encuentran las recesiones económicas de los años 80-90, que aún sigue en la actualidad agudizándose, unida al largo deterioro en la competitividad global de las empresas, provocando, que muchas firmas al innovar tecnología, se vieran sobrecargadas de personal, sintiéndose lentas e ineficientes, con capacidad de respuesta al mercado.

5.2.3.- Downsizing y la sobrevivencia las empresas.

Las empresas para sobrevivir y competir en este mercado y superar la creciente reducción de sus márgenes de utilidad, se han visto precisadas a recurrir a muchas estrategias de salvación, optando a las fusiones, alianzas estratégicas, cierres, reducciones, reestructuraciones, innovación de maquinaria y equipo, outsourcing (Tercerización de servicios), la reconfiguración de los puestos de trabajo, cambio en los perfiles de cargo, eliminación de niveles jerárquicos excesivos y finalmente como alternativa implantar la aplicación del downsizing , que inevitablemente conllevará a la reducción de personal.

5.2.4.- Perder el empleo constituye el más fuerte y perturbador evento vital.

Es inevitable entonces que la pérdida del empleo pueda ir en aumento; Quizá poco sabemos acerca de lo que significa perder el empleo, aún cuando resulta una situación que como referimos es muy común en todas partes del mundo, que hasta sirve como argumento de fondo para algunas series televisivas.

¿Pero que efectos se afrontan las personas que se encuentran en esta situación?, Las personas que pierden el empleo presentan trastornos en forma de ansiedad, fuerte daño a la autoestima, sentimientos de culpa, deterioro del autoconcepto, enfermedades psicosomáticos, irritabilidad, hipertensión, tensión, depresión, abandono y que puede ocasionar patologías más severas, tales como el alcoholismo u otra adicción a sustancias psicoactivas. En general afecta el deterioro de la salud mental y física, la pérdida de bienestar y la insatisfacción con la propia vida. Se han hecho referencias a reacciones extremas muy críticas frente al despido, tales como la agresión (Quemar al centro de trabajo), otras de carácter intrapunitivo (Suicidio).

5.2.5.- Efectos tiene el despido en el contexto familiar.

En el Plano familiar, si se trata del despido del jefe de familia, las relaciones familiares, pueden tornarse paulatinamente tensas, frías o distantes, aumentan los roces y discusiones, las fricciones, la falta de tolerancia, el cambio de roles, eventualmente obliga a la esposa si es que labora actualmente, a afrontar por si misma el sustento para su familia o buscar un empleo, si es que no lo tiene, siempre que cuente con la edad y la calificación que se exige actualmente en todos los empleos; si el esposo pierde el empleo, se verá precisado a ocuparse de las labores domésticas a la que posiblemente nunca estuvo acostumbrado. El clima tenso generado en la familia, posiblemente afectará al rendimiento y a la conducta de los niños en edad escolar. Los padres, se verán obligados a cambiarlos de colegio o

universidad particular en el que estaban a una entidad nacional.

La situación puede agudizarse, cuando el jefe del hogar despedido, intenta buscar otro trabajo y si supera los 35 o los 40 años de edad, no le será fácil conseguir un empleo pronto y peor aún, si no cuenta con las competencias profesionales y técnicas exigidas en la actualidad, teniendo que conformarse con incursionar en actividades u oficios menores en los que nunca tampoco estuvo acostumbrado.

5.2.6.- ¿Qué pasa con los ejecutivos y gerentes que pierden su empleo?

En el caso del cese de altos ejecutivos, entre otros aspectos, la gente piensa, que quienes dejan estos cargos o posiciones de poder, lo hacen con tanto dinero y contactos, que no deben tener problemas para continuar su vida profesional. La pura verdad, es que a más posición y poder perdido, es aún más difícil adaptarse a situaciones nuevas y lógicamente a vivir sin poder y empleo. A muchos ejecutivos, les resulta difícil situarse y replantearse su nueva identidad, volver al llano y enfrentar llamadas telefónicas no respondidas, invitaciones y saludos que no llegan, puertas que no se abren como antes; y darse cuenta de que uno tiene menos amigos de los que creía. Es importante entonces recordar mientras se tiene poder y posición, se debe evitar el aislamiento y la vanidad que ello puede traer; estar acostumbrados a escuchar sólo a aquellos que le dicen lo que usted quiere escuchar o a quienes siempre le dicen ser sus fieles colaboradores. La soledad en estas posiciones, puede lograr desconectarnos de la realidad de su trabajo, de la organización y de nuestra propia vida; peor aún convertirse en inflexibles víctimas de su propio éxito. Muchas veces, la "falta de tiempo" los lleva a no emplear tiempo real en su familia, para dedicarse a protagonismos y reuniones sociales; al mismo tiempo olvidar a los amigos de siempre; cada llamada que no hayamos devuelto a un amigo desatendido, nos será cobrado más adelante y con intereses.

5.2.7.- Mantener el trabajo es responsabilidad del propio trabajador.

La situación real por la que atraviesan muchos trabajadores que pierden su empleo, es porque piensan estar "amparados" por una "Tradicional estabilidad laboral inexistente" o por tener contactos o afinidad con altos ejecutivos de la empresa; no esfuerzos para actualizarse y capacitarse permanentemente, o no dedicarse a optimizar sus competencias profesionales, personales y laborales, ni su marketing personal que se traduzca en un comportamiento asertivo con relaciones interpersonales favorables a todo nivel, proyectar confianza, lealtad y compromiso dentro de su equipo de trabajo y frente a sus superiores, condición para mantenerse en el empleo.

5.2.8.- Compromiso ético de la empresa con los despedidos.

Los programas de Outplacement (OPC), constituye una estrategia ética y una herramienta gerencial aplicable después del Downsizing, con gran énfasis psicológico para apoyar al personal que está por cesar, coadyuvando a que al trauma del despido sea percibido por el trabajador, no como una situación fatal sin solución, sino como un nuevo desafío que afrontar para la búsqueda de un nuevo empleo u ocupación.

Las organizaciones deberán considerar en este proceso, como una respuesta real a sus inquietudes morales, asumiendo un compromiso moral y tratando de hacer que el "Adiós sea con menos dolor" , para que el impacto del despido, no sea traumático tanto, para aquellos trabajadores que se desvincule, como para aquellos que continuarán en la organización (Síndrome de los sobrevivientes), evitando afectar lo menos posible el clima laboral, que seguramente en éstas condiciones, estará cargada de tensiones, incertidumbres y temores; así también deberá mantener la imagen positiva de la empresa frente a sus clientes, proveedores, entidades financieras y en general a la opinión pública.

Los programas de Outplacement (OPC), reúnen una serie de estrategias de apoyo,

orientación psicológica y técnica, para aquellas personas sujetas a una desvinculación laboral.

5.2.9.- El aporte de la psicología.

El aporte de la psicología a estos procesos de transición laboral es significativamente importante, especialmente en las etapas iniciales del proceso, tanto en el apoyo psicológico inicial, como en las evaluaciones psicométricas de las capacidades, orientación ocupacional, consejo psicológico y búsqueda del mercado de empleo. El énfasis de esta tarea también está dirigido a aquellas personas que están por jubilarse ya sea en forma natural o anticipada, brindándoles entrenamiento,; permitiéndoles establecer una estrategia para planificar su plan de vida extra laboral y desde luego a prepararse a vivir con mejor calidad de vida, en la cual indudablemente juegan un rol importante el núcleo familiar que debe estar preparado, el que deberá ser sin proteccionismo extremo ni con indiferencia.

Vidal & Villouta

Outplacement, una transición laboral exitosa.

5.3.- Referencia Bibliográfica.

⁵¹ Edgar Eslava Arnao, Magíster y doctorado en psicología Organizacional, asesor, consultor y expositor empresarial en Dirección y Gerencia, gestión estratégica del potencial humano.

⁵² http://www.degerencia.com/articulo/el_outplacement_despues_del_downsizing

CAPITULO VI: RECONVERSIÓN LABORAL

6.1.- Introducción.

Los procesos de reconversión laboral (RL) se caracterizan por su complejidad e implican diversas instancias y participantes. A continuación nos referiremos a los aspectos claves en la Reconversión Laboral de los individuos desplazados del mercado de trabajo, especialmente por causa de innovaciones tecnológicas o por desaparición de sus puestos de trabajo. Asimismo, se tratará la incidencia de las instituciones laborales en estos procesos de reconversión, tales como las instituciones de formación profesional (IFP), los Servicios de Orientación Laboral, los sindicatos, las organizaciones empresariales y las acciones desarrolladas directamente por el Estado en estos procesos.

6.2.- Concepto de Reconversión Laboral.

La reconversión laboral (RL) es el procedimiento a través del cual se pretende reincorporar laboralmente a trabajadores que teniendo una especialidad se ven impedidos de continuar ejerciéndola por razones externas a ellos y carecen de opciones de permanecer en el mercado de trabajo con dicho perfil ocupacional.⁵³

La reconversión laboral se puede producir de dos formas. Por un lado la persona por si misma se reconvierte sin ninguna ayuda externa y solo buscando un nuevo empleo. Y por otro lado, el Estado, directa o indirectamente, se puede hacer cargo de estos procesos previniendo los efectos sociales negativos que se producen por la incapacidad del mercado de trabajo de absorber esa mano de obra desplazada.

Es preciso aclarar que no en todos los casos de trabajadores desempleados debe necesariamente producirse un proceso de reconversión laboral. Es preciso determinar el grado

en que se debe reformar las calificaciones o aprovechar otras que no formaban parte del perfil ocupacional de determinada persona. Existen algunos requisitos necesarios para que exista la reconversión laboral: unos llamados de fondo, como la imposibilidad de seguir ejerciendo una especialidad por causas externas al trabajador, la expulsión del mercado de trabajo y el grado negativo de ocupabilidad que origina la necesidad de recalificar. Los otros que se denominan de forma, dependen de las legislaciones vigentes en cada país. Por ejemplo, en el caso de nuestro país, Chile cuenta con el Programa de Reconversión del Carbón, dirigido exclusivamente a este sector donde casi todos los trabajadores son hombres.⁵⁴

El proceso de Reconversión Laboral implica una primera fase de diagnóstico, a fin de saber el grado de ocupabilidad que posee cada trabajador y determinar cuál es el proceso a seguir. Los orientadores laborales podrían realizar un valioso aporte en el desarrollo del proceso de reconversión. Es importante tener en cuenta el papel que la Orientación Laboral desempeña en este proceso, entendida como una asistencia a la persona a fin de que descubra: quién es realmente, lo que él posee en sí mismo, lo que le falta, lo que puede hacer fácilmente, lo que puede realizar difícilmente y lo que es incapaz de hacer.⁵⁵

Una segunda fase es la de ubicación dentro del área que podría tener más posibilidades de conseguir empleo y detectar las necesidades de capacitación que necesita. Es en ese momento que la recalificación adquiere importancia como objetivo de los programas de reconversión laboral. La recalificación se convierte así en el efecto generado por medio de la recapacitación, y es en esa relación medio-efecto (recapacitación-recalificación), que se produce el real proceso de reconversión laboral; pero esto no tendrá éxito sin una adecuada orientación laboral, de acuerdo con las posibilidades reales del mercado de trabajo y un buen diagnóstico de dicho mercado.

⁵³ Peluffo, Marta. Informe sobre las formas de intervención institucional dentro del mercado de trabajo. Santiago de Chile, OIT/ETM.1994.

⁵⁴ Araneda, Cecilia. Tesis "Estudio, Análisis y Conclusiones de la Reconversión Laboral y Reinserción Laboral en la Cuenca del Carbón".

⁵⁵ Finn, A.; Miranda I.- del diagnóstico de la orientación profesional en la educación media técnico profesional a la formación. En Counseling Vocacional y Profesional Santiago de Chile, PRODET, CIDE, 1993.

6.2.1 ¿Qué se entiende por recalificación?

Es el proceso por medio del cual la persona a reconvertir adquiere nuevos conocimientos y habilidades para desempeñar otro puesto de trabajo, diferente de aquel que desempeñaba anteriormente. Este puede ir desde un cambio menor, un 25 % aproximadamente, en las habilidades y destrezas, a más de un 75 % de éstas. Si el porcentaje es menor del 25 % estaríamos ante un caso de complementación o perfeccionamiento y no precisamente de reconversión.

La recalificación se compone de dos elementos: uno es la re-capacitación, que permite los cambios en el perfil ocupacional, y otro es la adaptación personal del trabajador al cambio en su vida laboral, ya que a mayor edad se observa una mayor resistencia a los cambios. La re-capacitación deberá tener en cuenta ambos aspectos para alcanzar el objetivo buscado.

El primer diagnóstico debe ayudar a descubrir las habilidades que posee cada trabajador o trabajadora desplazados. Se distinguen tres grandes grupos de habilidades:⁵⁶

i) Las de autogestión son las que se utilizan para adaptarse a cumplir bien su actividad ante nuevas situaciones en el trabajo. Estas implican factores como la personalidad, la habilidad para relacionarse con otros y la habilidad para adaptarse a situaciones cambiantes. Algunos ejemplos de estas habilidades incluyen el ser confiable, cooperativo con otros y querer trabajar duro. Se identifican con el trabajo independiente.

ii) Las habilidades transferibles son comunes a diversas ocupaciones y permiten una mayor flexibilidad para el cambio de ocupación. En la reconversión laboral son de mucha utilidad, lo cual debe ser aprovechado en la selección de la nueva ocupación. Un mecánico de autos, por ejemplo, necesita trabajar bien con sus manos, y una secretaria deber ser organizada. Estas habilidades también pueden usarse o transferirse a muchas otras

⁵⁶ Artículo “La Reconversión Laboral desde una Perspectiva de Genero”

ocupaciones. Por ejemplo, un carpintero tiene que trabajar bien con sus manos y una bibliotecaria debe ser organizada.

iii) Las habilidades específicas de una ocupación son las que producen la especialización y no se repiten en otras ocupaciones. Por ejemplo, una secretaria necesita saber taquigrafía y un mecánico debe estar acostumbrado a usar una variedad de herramientas y procedimientos para reparar un automóvil. A diferencia de las anteriores, al generar especialización en el perfil ocupacional, resulta un elemento de rigidez para la adaptación a otra ocupación.

La fase final será la búsqueda de empleo propiamente dicha, durante ese período es necesario que las personas tengan herramientas que faciliten la superación de las dificultades que se le pueden presentar.

6.3.- Dificultades para la Reconversión Laboral.

La evolución de la mayoría de las economías ha determinado una escasa dinámica en el mercado de trabajo para generar nuevos puestos de trabajo, lo que causa ciertos problemas para absorber a toda la oferta de trabajo. Por una parte, se observa que en ciertas estructuras ocupacionales se ha producido una terciarización de las actividades, junto con una disminución de la actividad industrial, en especial luego de la crisis de los años ochenta. A ello se debe agregar la reforma del Estado que tiende a reducir su tamaño, dejando cesantes a contingentes de funcionarios que deben reconvertirse dentro del sector privado.⁵⁷

Por otro lado, la globalización de los mercados ha obligado a introducir nuevas tecnologías dentro de los procesos productivos, provocando fuertes impactos en el empleo. Uno de los efectos más negativos se produce cuando contingentes de trabajadores son expulsados de sus puestos de trabajo. Esto sucede principalmente por dos razones, una porque

http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/boletin/132_33/pdf/bol132g.pdf

su perfil ocupacional no se adecua a las nuevas ocupaciones, o porque directamente desaparecen puestos de trabajo.

A fin de contemplar estas particularidades de los trabajadores que deben reconvertirse, un programa de Reconversión Laboral (RL) puede ser positivo para cambiar ciertas situaciones de desventaja. Pero es conveniente que contemple los siguientes aspectos:

- La reconversión debe estar orientada hacia empleos con mejor o igual remuneración que la que poseía antes de la cesantía, esto podría atenuar la discriminación salarial.
- La orientación debe darse hacia actividades o áreas ocupacionales no tradicionales del trabajador, con el fin de atender los problemas de segmentación ocupacional y abrir un abanico mayor de posibilidades.
- La re-capacitación debe ser adecuada a las nuevas necesidades del mercado de trabajo local; ello podría disminuir el subempleo o ciertas formas precarias de empleo.
- Evitar reconversiones laborales débiles, como aquellas que van hacia el sector informal o con una mayor desprotección laboral.
- Desarrollar destrezas para mejorar la búsqueda de empleo contemplando las responsabilidades de ciertos grupos.

6.4.- Las Instituciones Laborales en la Reconversión Laboral.

Aquí se presentan algunas reflexiones sobre el tema de formación para el trabajo y la importancia para el mundo sindical y empresarial en relación con la reconversión laboral.

Se entiende por institución laboral a aquellas que afectan la estructura y el funcionamiento del mercado de trabajo, las que determinan quién provee, qué tipo de trabajo, en qué lugar, quién tiene acceso a qué tipo de empleo y de ingresos, cómo están organizados y

⁵⁷ Cepal. Equidad y transformación productiva: Un enfoque integrado. Santiago de Chile. 1992.

representados los trabajadores y empleadores.⁵⁸

La interacción política, económica y social no sólo está regulada por normas y estructuras que tienen una existencia observable, física o social, como los Ministerios, los sindicatos, las Cámaras empresariales (actores tradicionales de las relaciones laborales), sino también por otras reglas y normas que regulan la conducta humana. Entre estas últimas se pueden mencionar las normas morales, los usos y costumbres, los patrones de consumo, etc. Ellas son consideradas obligatorias por un acuerdo social tácito, o por lo que se denomina conciencia colectiva, y que de alguna manera inciden en el desarrollo de los procesos tanto laborales, como productivos.⁵⁹

Estas últimas forman parte de la psicología humana que, de tenerse en cuenta, se podrían prever ciertos comportamientos o reacciones ante programas o intervenciones institucionales.

Tradicionalmente se han denominado como instituciones laborales a las organizaciones empresariales, sindicales, las normas laborales, los servicios de empleo, la justicia laboral, la inspección de trabajo, etc. No obstante ello, cada vez es más notorio que estos subsistemas tienen problemas para su funcionamiento, si no se toman en cuenta los insumos que deben recibir desde el medio. Por eso es necesario contar con diagnósticos de la evolución de las economías y cómo influyen en la generación o no de empleo. La creación de relaciones interinstitucionales por medio de programas comunes, puede ayudar a que su impacto dentro del mercado de trabajo sea mayor.

Es posible nombrar una serie de instituciones que pueden realizar aportes para la RL, si se encara un trabajo coordinado entre ellas se pueden optimizar los resultados en cuanto a

⁵⁸ Rodgers, G. Instituciones laborales y desarrollo económico. Reestructuración y regulación institucional del mercado de trabajo en América Latina. Ginebra, OIT, 1992.

⁵⁹ Peluffo, Marta. Informe sobre las formas de intervención institucional dentro del mercado de trabajo.

ella:⁶⁰

- a) **Los servicios de empleo**, sus aportes pueden ser fundamentales al momento de ejecutar los programas de RL. El desarrollo de la Información y Orientación Laboral como función que brinda a sus usuarios una serie de informaciones y asistencia en la RL, que hasta ahora no ha funcionado correctamente, debido en parte a problemas de infraestructura, recursos humanos, metodología, etc.

Otro aporte que pueden realizar estos servicios es la construcción de los perfiles ocupacionales que se demanden dentro del mercado de trabajo. Detectar cuáles son las empresas que los requieren y convocar a trabajadores exitosos de éstas para construirlos. Este es un insumo importante para las Instituciones de Formación Profesional (IFP) con los cuales pueden actualizar su oferta y sus programas. Pero antes se hace necesario contar con buenos diagnósticos del mercado de trabajo, la tendencia a corto y mediano plazo de los sectores que generan más empleo, así como las transformaciones que experimentó el sector informal urbano. Ello se podría mejorar si estos servicios trabajasen en forma coordinada con otras instituciones como los institutos de estadísticas, las organizaciones empresariales y de trabajadores, los institutos públicos y privados que se dedican a la investigación en temas de empleo, y los medios de comunicación.

- b) **Las organizaciones empresariales**. Uno de los primeros pasos a seguir en la puesta en marcha de un programa de RL es el contacto con las empresas de la localidad en que se va a reconvertir. Estas organizaciones pueden aportar información sobre tendencias de las actividades productivas que se perfilan como más dinámicas dentro de la economía. De ello se pueden extraer nuevas ocupaciones que van a tener demanda y dentro de las cuales se pueden insertar los trabajadores a reconvertir. Es una forma de acercar la demanda con la oferta de empleo sin llegar a intervenir directamente dentro del mercado de trabajo.

⁶⁰Artículo La Reversión Laboral desde una perspectiva de Género.

La detección de necesidades de capacitación del sector empresarial se convierte en un insumo para las IFP, a fin de ajustar su oferta de capacitación a las empresas, y a los servicios de empleo como fuente de información de sus diagnósticos de mercado de trabajo. Además puede ser útil para detectar las dificultades que tienen las trabajadoras en el acceso, desempeño y mantenimiento en los puestos de trabajo.

- c) **Las organizaciones sindicales.** El sector de los trabajadores se constituye en un importante actor, en relación con la construcción y actualización de perfiles ocupacionales, en la determinación de las funciones y tareas que cada tipo de perfil tiene.

- d) **Las instituciones de formación profesional.** Si bien éstas tienen ciertas funciones tradicionales como la formación de los recursos humanos de un país, pueden adoptar otras o reforzar algunas que ya posean, para mejorar los procesos de reinserción o evitar que las mujeres se capaciten en especialidades donde la economía esté en retroceso.

Estas funciones pueden ser:

- Orientación laboral hacia áreas no tradicionales de los estudiantes.
- Oferta de formación flexible, perfeccionamiento, reciclaje y actualización de trabajadores que permita compatibilizar el trabajo, las responsabilidades familiares y el estudio.
- Desarrollo de programas acordes con perfiles ocupacionales nuevos, tanto para el trabajo dependiente como independiente.
- Revisión periódica eficiente de la oferta de trabajo.

Si bien se nota un esfuerzo por adaptarse a las diversas exigencias de la realidad, todavía existen dificultades para responder a las necesidades de los trabajadores que deben reconvertirse.

En general, son pocas las IFP que utilizan la formación modular, personalizada, contemplando las necesidades de perfeccionamiento y actualización de los recursos humanos.

Es posible que por medio de la participación de los empresarios y trabajadores en ciertas áreas como elaboración de perfiles ocupacionales, determinación de tramas curriculares que fomenten la polivalencia, etc., se esté coordinando la actividad de las organizaciones de trabajadores y empresarios en un área que el conflicto entre éstas es menor, pues existen consensos en la importancia de la Formación Profesional (FP) y la educación para el trabajo. Además de contar con criterios de género para la planificación de las acciones de FP de estas instituciones, lo que puede resultar un catalizador para generar procesos de cambios culturales.

- e) **Articulación con los Sistemas de Administración del Trabajo.** Es poco frecuente citar a los Sistemas de Administración del Trabajo, tales como la oficina internacional del trabajo o la Inspección del trabajo, como instituciones que actúen en el tema de la Reconversión Laboral, pues se considera que sus aportes al tema pueden complementar la acción de las instituciones nombradas anteriormente.

6.5.- Outplacement versus Reconversión Laboral.

A través de ambas definiciones, señaladas con anterioridad, podemos distinguir que si bien ambas persiguen como objetivo reinsertar laboralmente a trabajadores, la reconversión laboral se da necesariamente cuando los trabajadores se encuentran desempleados, careciendo de opciones de permanecer en el mercado de trabajo con su perfil ocupacional, originando así la necesidad de recalificar obligatoriamente y de manera tal que la persona a reconvertir adquiera nuevos conocimientos y habilidades para desempeñar otro puesto de trabajo diferente de aquel que desempeñaba. Distinguiéndose así la principal diferencia con el Outplacement, ya que como sabemos el programa se entrega a trabajadores que serán prontamente desvinculados de la organización, para ello el OPC potencia las habilidades de estos de manera tal que la búsqueda de un nuevo empleo sea satisfactoria.

Otra diferencia entre ellas es que el Outplacement es financiado absolutamente por la empresa que contrata el servicio. Servicio que a su vez es prestado por consultoras privadas. En cambio, para acceder a un programa de Reconversión Laboral como ya se mencionó se puede acceder de dos formas: reconvirtiéndose la persona sin ninguna ayuda externa, ya sea a través de IFP u otra institución. O a través del Estado, quien mediante cursos, talleres por medio de las Oficinas Municipal de Intermediación Laboral, OMIL, o SENCE proporciona estos programas.

6.6.-Referencia Bibliográfica.

⁵³ Peluffo, Marta. Informe sobre las formas de intervención institucional dentro del mercado de trabajo. Santiago de Chile, OIT/ETM.1994.

⁵⁴ Araneda, Cecilia. Tesis “Estudio, Análisis y Conclusiones de la Reconversión Laboral y Reinserción Laboral en la Cuenca del Carbón”.

⁵⁵ Finn, A.; Miranda I.- del diagnostico de la orientación profesional en la educación media técnico profesional a la formación. En Counseling Vocacional y Profesional Santiago de Chile, PRODET, CIDE, 1993.

⁵⁶ Artículo “La Reconversión Laboral desde una Perspectiva de Genero”

http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/boletin/132_33/pdf/bol132g.pdf

⁵⁷ Cepal. Equidad y transformación productiva: Un enfoque integrado. Santiago de Chile. 1992.

⁵⁸ Rodgers, G. Instituciones laborales y desarrollo económico. Reestructuración y regulación institucional del mercado de trabajo en América Latina. Ginebra, OIT, 1992.

⁵⁹ Peluffo, Marta. Informe sobre las formas de intervención institucional dentro del mercado de trabajo.

⁶⁰ Artículo La Reconversión Laboral desde una perspectiva de Genero.

http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/boletin/132_33/pdf/bol132g.pdf

CAPITULO VII: OUTPLACEMENT: RESPONSABILIDAD SOCIAL EN MATERIA LABORAL

7.1.- Introducción

La responsabilidad social empresarial o corporativa (RSE), es un estilo de gestión empresarial, que reconoce e incorpora la relación de permanente interdependencia que existe entre la empresa y sus interlocutores, cuyos intereses asume para el mutuo beneficio. Para tal fin, la empresa debe armonizar en su actividad de producir, la dimensión de la rentabilidad económica con los derechos humanos y laborales, con el bienestar social y con la protección ambiental. De este modo, y conjuntamente con la sociedad civil y el Estado, la empresa asume un rol fundamental en el proceso destinado a lograr una sociedad más justa y sustentable.

Idealmente, la empresa que se involucra en el tema de la RSE o actúa bajo esas premisas, daría origen a una cadena virtuosa que conecta y genera una dinámica de acción orientada por estos principios, con un sinnúmero de actores sociales, partiendo por sus trabajadores y llegando a la comunidad, que intervienen en su proceso productivo y comercial.

7.2.- Visión actual de la Responsabilidad Social Empresarial.⁶¹

El proceso de globalización con su doctrina de libre mercado, ha llegado a permear todos los ámbitos de la sociedad: el económico, el financiero, el laboral, el social y hasta el ámbito político, otorgándoles un claro sello de carácter economicista. Consecuentemente, ha impactado también de diferentes formas a los distintos actores sociales, contribuyendo a generar un cambio significativo en el control y ejercicio efectivo del poder. En efecto, por una parte, los Estados, los gobiernos y las organizaciones civiles, hasta ayer actores centrales de la

⁶¹ Cuaderno de Investigación. RSE alcances y potencialidades en materia laboral. Gobierno de Chile.

sociedad, en torno de los cuales se organizaba y se ejercía el poder decisonal, han sido objeto de un debilitamiento significativo, perdiendo su capacidad de seguir cumpliendo su papel tradicional de promotores y defensores del bien común, de la equidad en las relaciones laborales y de la justicia; y por otra parte, los empresarios, la empresa y el mercado, que en el ámbito de las grandes decisiones políticas, económicas y sociales, ocupaban un lugar secundario, pasan a instalarse al centro, determinando prácticamente, el curso de la sociedad y de sus instituciones. Han revalorizado entonces, su rol de actores centrales y su primera consecuencia ha sido la subordinación de las relaciones sociales a la empresa, al mercado y, por tanto, a la ganancia o lucro.

En el ámbito laboral se trasluce la constatación de que por la convergencia de la globalización y la reestructuración de las redes de producción y distribución, la liberalización del comercio a nivel regional y global, las políticas de flexibilización de los gobiernos, y los recursos no siempre suficientes, de las instituciones del Estado, para cumplir a cabalidad con su rol fiscalizador, se ha producido un deterioro de los estándares laborales y las condiciones de trabajo. Las instituciones internacionales tampoco habrían sido capaces de reglamentar las prácticas mundiales de producción.

La creciente integración económica habría puesto entonces de manifiesto la disparidad internacional en materia de salarios y de costos laborales y la necesidad de avanzar hacia la justicia social. Ante esta situación, organizaciones sindicales y de derechos humanos de todo el mundo, gobiernos de países desarrollados, organismos internacionales han reaccionado planteando la necesidad de impulsar relaciones comerciales norte-sur equitativas y solidarias y una ciudadanía mundial de las empresas que fomente prácticas con efectividad de los valores y principios laborales universalmente convenidos.

En el marco de la Organización Mundial de Comercio (OMC), se plantea establecer un sistema mundial de reglamentación que permita una percepción más clara de las normas del trabajo. Otros organismos internacionales como el Parlamento Europeo, las Naciones Unidas,

la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, realizan sus propias formulaciones promoviendo la internacionalización de una ética empresarial, que se expresa en un conjunto de condiciones o requisitos básicos de orden social, laboral y medioambiental para el desarrollo de relaciones económicas y comerciales virtuosas entre las empresas y entre la empresa y la sociedad o la comunidad. A esta iniciativa se suman luego, distintas multinacionales que dado su poder económico, son las principales interpeladas a adscribir los principios y valores de la RSE.

Un elemento nuevo de competitividad estaría en la capacidad de las empresas para incorporarse a los mercados y permanecer en ellos, lo cual depende no sólo de su tecnología, de sus procesos productivos y de su gestión financiera, sino que también de su comportamiento en materia de respeto y cuidado del medio ambiente, de la comunidad y de sus trabajadores, como personas con intereses, motivaciones, capacidades, necesidades de desarrollo y sujetos de derechos: individuales y colectivos.

Diversos estudios demostrarían que aquéllos que invierten en empresas responsables, a largo plazo ganan más. Existe algo que se llama la hipótesis del buen management, “si tratas bien a tus empleados, ellos trabajan mejor; si das buen trato a tus clientes, ellos se quedan contigo”⁶²

La experiencia, principalmente internacional, avala el hecho de que la conducción socialmente responsable construye fidelidad, enriquece la imagen corporativa y contribuye a la rentabilidad corporativa a largo plazo. En síntesis, constituye un imperativo comercial importante y las empresas líderes pueden hacer de este tema una ventaja comparativa.

Crecientemente, los consumidores y la sociedad en general esperan, e incluso algunos exigen, que las empresas jueguen un papel central en el desarrollo y el aumento de la calidad de vida de sus trabajadores, de su comunidad y del país.

⁶² El Mercurio. “Economía hecha política”.

Varios y de diverso origen son los instrumentos internacionales formulados por distintos organismos que recogen estos principios y llaman a las empresas a respetarlos efectivamente: las Guías Éticas de las Naciones Unidas, la Declaración Tripartita de Principios de la OIT sobre las Empresas Multinacionales y la Política Social, las Líneas Directrices de la OCDE para las Multinacionales y últimamente, el Pacto Mundial sobre Responsabilidad Social Empresarial de las Naciones Unidas. En materia laboral, todos ellos asumen como esenciales los contenidos de los convenios de la OIT. Si bien su adscripción es voluntaria, implica para las empresas un compromiso real de cumplimiento y de vigilancia o control de los acuerdos suscritos.

Tradicionalmente, la sociedad ha pretendido proteger el mercado laboral, a través de un conjunto de normas legales, que regulan la relación empresario-trabajador. Dichas normas se caracterizan por su inequívoco carácter protector, el cual tiene su explicación o base de sustentación en la constatación de la existencia de relaciones de trabajo de carácter inequitativo; situación que se pretende resolver restableciendo o dotando a la relación laboral de un mayor equilibrio y justicia.

No obstante, el objetivo de las normas laborales de restablecer la equidad en la relación laboral, la experiencia muestra las limitaciones efectivas de los procedimientos legales para superar los obstáculos que están a la base de los problemas de la relación entre empresarios y trabajadores y que no es otro, que el tema de las confianzas entre los actores, base del reconocimiento mutuo y del diálogo.

Toda organización requiere para su existencia y buen funcionamiento, de un grado de adhesión de los miembros que la componen, a sus normas, objetivos, proyectos y metas, todo lo cual pasa necesariamente no sólo por el respeto efectivo de los derechos laborales, sino que por los contenidos de las relaciones de trabajo; cuestión en lo que definitivamente habrá de sustentarse toda relación laboral constructiva, equitativa, duradera y funcional al desarrollo de la empresa y su competitividad.

En tal sentido, el reconocimiento de parte de algunas empresas de la dimensión social del trabajo y lo que ello implica, en primer lugar, el reconocimiento de los trabajadores como personas o como sujetos de derechos, el establecimiento en las empresas de las condiciones para un diálogo transparente y franco y el desarrollo de las confianzas y el respeto mutuo; y en segundo lugar, el irrestricto respeto a los derechos laborales, tales como el trato justo, a no ser discriminado, a la libertad de información, de conciencia, de asociación, de negociación colectiva, entre otros- parecen ser cada vez más condiciones ineludibles para desarrollar y fortalecer una suerte de competitividad virtuosa entre las empresas y con su cadena productiva. Todo parece señalar, que el ignorar o vulnerar consciente o inconscientemente estos principios y derechos fundamentales, puede llegar a convertirse en el futuro cercano, para las empresas, en una verdadera barrera de ingreso a los mercados.

Por cierto, la revalorización del papel de la empresa implica un nuevo posicionamiento de ésta en la sociedad, convirtiéndose en un actor central. A partir de la empresa, se definen y articulan las relaciones sociales y el poder de decisión. Todo lo cual le impone también una mayor exposición al medio y mayores responsabilidades hacia la sociedad y agentes sociales, organizaciones, instituciones, personas y sus propios trabajadores. En otras palabras, mayores responsabilidades hacia sus interlocutores internos y externos. Frente a ellos, la empresa debe inevitablemente desarrollar un importante y constante esfuerzo de legitimación. En efecto, los diversos actores sociales que interactúan en el entorno de la empresa (accionistas, proveedores, contratistas, clientes e incluso instituciones públicas), a partir de sus propios códigos y valores, observan y evalúan permanentemente, la forma en que ésta es gestionada.

La pregunta que inevitablemente surge entonces es ¿El mercado, a través de las exigencias de buenas prácticas a las empresas y de su apelación a principios éticos en materia laboral, está entrando, efectivamente, en el ámbito de la regulación y protección de las relaciones laborales? O dicho de otro modo, ¿La regulación y protección del mercado laboral, está dejando de ser una cuestión privativa del Estado, a partir del debilitamiento efectivo de su rol de agente del desarrollo y promotor de la equidad y de la solidaridad?, función que es

percibida por la empresa como una suerte de imposición externa y, de algún modo, extraña al quehacer empresarial tradicional.

7.3.- Orígenes de la Responsabilidad Social Empresarial.

La responsabilidad social empresarial, como una preocupación social o estrategia de acción social empresarial, tiene larga data. Los primeros pasos fueron desplegados por los Estados y la Iglesia Católica, quienes promovieron e instalaron en la sociedad de fines del siglo diecinueve y comienzos del veinte, el concepto de trabajador como sujeto de derechos: derecho a un trabajo, a un salario y a un trato justo. Los Estados, a través de la legislación laboral impusieron normas protectoras; y la Iglesia Católica, a través de su Doctrina Social promovió una conciencia ética entre los empresarios.

Ambas acciones dieron indicaciones a las empresas acerca de su deber de desarrollar sus actividades de una forma socialmente responsable, principalmente, en su ámbito interno, es decir, en la relación con sus trabajadores.

Paralelamente, desde también fines del siglo diecinueve, tanto en Estados Unidos, como en muchos países de Europa, la Revolución Industrial, posibilitó el surgimiento y desarrollo de grandes fortunas y grandes empresarios de la industria y la agricultura, los cuales impulsados o motivados por sus concepciones filosóficas o religiosas, se interesaron por efectuar importantes donaciones con fines humanitarios y sociales, apoyando obras de la beneficencia pública, o a las universidades y las artes. Este tipo de acciones, es lo que se ha denominado filantropía empresarial.⁶³

La gran depresión de los años treinta, dio un nuevo empuje a la responsabilidad social, pero fueron los movimientos sociales de los años sesenta en Europa y Estados Unidos, quienes dieron realmente un decidido impulso a esta idea, como una reacción a los efectos

⁶³ Cuaderno de Investigación. RSE alcances y potencialidades en materia laboral. Gobierno de Chile.

negativos de la liberalización económica, sobre los trabajadores y sus derechos más fundamentales y las condiciones de trabajo.

El proceso de transnacionalización de las empresas y la economía, iniciado en los años setenta, ha generado una serie de consecuencias negativas, tanto para las naciones como para los trabajadores. Entre ellas: la extrema concentración de la riqueza⁶⁴, la gran expansión de la extrema pobreza, la generalización de la precariedad e inseguridad laboral como resultado de una profundización en la flexibilización de las regulaciones del mercado de trabajo, cuestiones todas ellas, que están integradas en el diagnóstico de la RSE y sobre las cuales desarrolla su propuesta. En efecto, los negativos resultados para las grandes masas de trabajadores, de un sistema económico mundial en que las naciones más poderosas imponen sus intereses sobre aquellos de las más débiles, terminaron por gatillar una fuerte reacción de la comunidad internacional (sindicatos, ONGs, organismos internacionales), en defensa de los derechos de los trabajadores y en contra de los bajos estándares laborales, que se están instalando en las empresas. La RSE se levanta así como una estrategia de rescate de principios y valores universales y fundamentales.

7.4.- Dimensiones de la Responsabilidad Social Empresarial.

La responsabilidad social empresarial tiene una dimensión interna y una dimensión externa. La dimensión interna tiene que ver con sus trabajadores y la dimensión externa, con los agentes del entorno que participan en el proceso productivo, con el medio ambiente, con la comunidad y con la sociedad.⁶⁴

7.4.1.- Dimensión interna.

Corresponde al ámbito de las relaciones laborales y de las prácticas gerenciales. Tiene que ver con el cumplimiento de las obligaciones legales de la empresa con los trabajadores y

⁶⁴ Revista de investigación Académica Universidad del Centro Educativo Latinoamericano.

más aún, con un esfuerzo adicional de inversión en la gente. En este aspecto, la responsabilidad social apunta a favorecer el desarrollo profesional y personal de sus trabajadores, a posibilitar su acceso a la información y a las decisiones que los involucran directamente, y a mejorar las condiciones de trabajo, tanto físicas como contractuales.

La empresa socialmente responsable no se limita a cumplir solamente con los derechos laborales internacionales sancionados (convenios de la OIT) o integrados en las normativas laborales nacionales, sino que se esfuerza por ir más allá, como por ejemplo, invertir en la profesionalización y perfeccionamiento de sus trabajadores y en condiciones de trabajo seguras e higiénicas. También la RSE se caracteriza por el respeto a la condición de persona de sus trabajadores y establece una relación ética y responsable con sus intereses e instituciones que los representan.

En concreto, la empresa socialmente responsable, favorece la organización de sus trabajadores, busca armonizar intereses y establece una relación y comunicación transparente con el sindicato, en torno de objetivos comunes. Asimismo, da oportunidad a sus trabajadores para que compartan los desafíos de la empresa, se involucren en la solución de problemas, en el logro de metas establecidas en conjunto y en el desarrollo personal y profesional.

Del mismo modo, no permite ni ejerce ningún tipo de discriminación, y su política de remuneraciones, beneficios y carrera, apunta a valorizar las competencias y potencialidades de sus trabajadores para un mayor desarrollo profesional.

7.4.2.- Dimensión externa.

La dimensión externa de la RSE se ejercería básicamente en la cadena productiva de la empresa y, por lo tanto, los códigos éticos de las empresas se expresarían concretamente en el desarrollo de una relación de respeto hacia el medio ambiente, en el compromiso y las acciones de ayuda al desarrollo económico y social de la comunidad y en el desarrollo de

prácticas comerciales responsables con sus clientes, inversionistas, proveedores, contratistas y distribuidores y, por último, con la sociedad y el Estado. La empresa socialmente responsable, externamente, debe estar en condiciones de identificar los impactos ambientales de su actividad, minimizando los negativos y maximizando los positivos. El desarrollo de sus proyectos debe considerar las compensaciones necesarias, por el uso de los recursos naturales y por su impacto ambiental. El cuidado del medio ambiente debe estar presente en todas las áreas de la empresa y en cada producto, proceso o servicio.

Asimismo, la empresa debe retribuir a la comunidad, por los aportes de infraestructura y capital social, representado por sus trabajadores, inversionistas, proveedores y contratistas, que hacen posible el desarrollo de su proyecto empresa y de sus negocios, actuando como agente de desarrollo comunitario y de progreso social.

Del mismo modo, la empresa tiene una responsabilidad hacia sus proveedores, consumidores y clientes. Frente a los primeros, cumpliendo a cabalidad sus contratos y compromisos e informándolos acerca de sus valores y código de conducta. Motivándolos a desarrollar una actitud positiva, de respeto y efectivo cumplimiento de los derechos de sus trabajadores. Por otra parte, la responsabilidad hacia clientes y consumidores, se ejerce en su preocupación permanente por desarrollar productos y servicios confiables, que reduzcan al mínimo los riesgos para la salud de las personas, e informando acerca de los daños potenciales de dichos productos.

Las dos dimensiones de la RSE, es decir, la dimensión interna y la dimensión externa, no son excluyentes entre sí.

7.5.- Procesos de seguimiento y monitoreo de los compromisos de RSE.

Con la finalidad de frenar o poner fin al deterioro creciente de las condiciones de trabajo de millones de trabajadores en el mundo, como consecuencia de los efectos de los

procesos de globalización y liberalización económica, diferentes actores de la sociedad civil (sindicatos, ONGs, organizaciones de derechos humanos, organizaciones de consumidores), organismos internacionales y empresas, principalmente multinacionales, reaccionan promoviendo fórmulas orientadas a lograr una gestión empresarial socialmente responsable, acompañadas de procesos de vigilancia y seguimiento de los comportamientos.⁶⁵

Es así como surge un conjunto de mecanismos e instrumentos, algunos de carácter integral, en tanto abordan variadas materias y otros, que ponen especial énfasis en aspectos específicos como, por ejemplo, los temas laborales.

Las propuestas emanadas de los organismos internacionales más conocidas y utilizadas hoy son: la Declaración Tripartita de Principios de la OIT sobre las Empresas Multinacionales y la Política Social, las Líneas Directrices de la OCDE para las Multinacionales y últimamente, el Pacto Mundial sobre Responsabilidad Social Empresarial de las Naciones Unidas.

Por su parte, algunas organizaciones empresariales o de apoyo a las empresas han realizado también sus propias elaboraciones. Destacan por ejemplo, en Chile los indicadores de RSE de Acción Empresarial.

7.6.- La Responsabilidad Empresarial en Chile

7.6.1.- Acción RSE.⁶⁶

Acción RSE es una organización sin fines de lucro que nace del sector empresarial para promover buenas prácticas en materia de responsabilidad social empresarial, a través del aprendizaje de iniciativas impulsadas por compañías en distintas partes del mundo, el intercambio de experiencias entre las propias empresas, y actividades de desarrollo,

⁶⁵ Cuaderno de Investigación. RSE alcances y potencialidades en materia laboral. Gobierno de Chile.

promoción e investigación.

Fue impulsada por la Confederación de la Producción y del Comercio (CPC), en conjunto con Business for Social Responsibility (BSR), institución con sede en Estados Unidos, que cuenta con aproximadamente 1.400 empresas asociadas.

Sus miembros son exclusivamente “empresas” y está abierta a la participación de compañías de todos los tamaños y sectores de la actividad empresarial nacional. Desde sus inicios ha contado con el respaldo de compañías que operan en Chile, quienes impulsan las actividades que realiza la organización. Realiza también actividades dirigidas al mundo empresarial en general, a los medios de comunicación y a la opinión pública. La organización se puede enlazar para la realización de sus actividades con otras instituciones como universidades, centros de estudio, ONGs, etc.

La responsabilidad social empresarial es vista por la organización, como la variable clave que hace sustentable a la empresa en el mediano y largo plazo. El objeto de interés es la empresa y cómo ella se vincula de forma socialmente responsable con sus grupos de interés o stakeholders, trabajadores, accionistas, clientes, proveedores, medio ambiente, comunidad, medios de comunicación, gobierno y opinión pública en general.

Las principales áreas de acción de la iniciativa en torno a la responsabilidad social corporativa, se pueden clasificar en cinco:

- Ética empresarial: incorporación de la responsabilidad social en la declaración de principios, misión y prácticas cotidianas de la empresa.
- Calidad de vida laboral: mejoramiento de la calidad de vida de las personas que trabajan en la empresa o corporación.

⁶⁶ En el año 2004 cambia la identidad corporativa de Acción Empresarial a Acción RSE.

- Medio ambiente: desarrollo económico de la empresa, compatible con el respeto y cuidado por el medio ambiente.
- Compromiso con la comunidad: apoyo al desarrollo económico y social de la comunidad en la que la empresa está inserta.
- Comercialización y marketing responsable: ética publicitaria, marketing solidario y comercialización responsable.

Acción RSE, forma parte de una red internacional o alianza hemisférica denominada “Empresa” (Foro de la Empresa y la Responsabilidad Social en América), que reúne a organizaciones empresariales y compañías asociadas, que comparten una visión de promover la responsabilidad social empresarial y que operan en distintos países del continente: Brasil (Ethos); Chile (Acción Empresarial); El Salvador (Fundemas); Perú (Perú 2021); México (Alia Responsabilidad Social Empresarial); Estados Unidos (BSR); e Inglaterra (Prince of Wales International Business Leaders Forum).

7.6.2.- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)⁶⁷

El PNUD ha estado activamente involucrado en el tema de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) desde el año 2000. Sus credenciales en este ámbito, se basan en el trabajo sobre desarrollo humano y sus vínculos con el mundo gubernamental, además de su compromiso con el Pacto Mundial o Pacto Global que propicia Kofi Annan, Secretario General de las Naciones Unidas y que fue lanzado en 1999.

El Pacto Mundial sobre Responsabilidad Social Empresarial (Global Compact), se puso en marcha oficialmente en la sede de las Naciones Unidas en Julio de 2000. Su misión es contribuir a promover una inserción sustentable en los mercados globales con respeto a valores esenciales. Dicho de otro modo, fomentar una relación armónica y beneficiosa entre negocios y sociedad, teniendo una particular atención en la población económicamente

⁶⁷ www.pndu.cl

desposeída.

Promueve la adscripción voluntaria de las empresas a nueve principios en el área de los derechos humanos, derechos del trabajo y medio ambiente. Estos principios se derivan de documentos consensuados internacionalmente: la Declaración Universal de Derechos Humanos, la Declaración de Principios Fundamentales y Derechos del Trabajo de la Organización Internacional del Trabajo y la Declaración de Río sobre Medio Ambiente y Desarrollo.

Para poner los principios en práctica hay dos objetivos principales: que el Pacto y sus principios formen parte de la estrategia corporativa y de sus operaciones; y que se posibilite la cooperación entre participantes, para encontrar soluciones prácticas mediante el diálogo, el aprendizaje y proyectos conjuntos.

Participan en el Pacto, los Gobiernos que definen los principios que guían la iniciativa; las compañías cuyas acciones se pretende influenciar; los trabajadores que son los que producen; la sociedad civil que se beneficia si hay empresas socialmente responsables; y Naciones Unidas que provee el foro global.

En Chile, diez son las empresas firmantes del Global Compact:

- Grupo Santander Chile.
- BancoEstado.
- Empresas Compañía Manufacturera de Papeles y Cartones S.A.(CMPC).
- Compañía Cervecerías Unidas S.A. (CCU).
- Asociación Chilena de Seguridad (ACHS).
- Minera Escondida Ltda.
- Forestal Terranova S.A.
- Comparte, Comercializadora de Productos Artesanales Exportables S.A.

Vidal & Villouta

Outplacement, una transición laboral exitosa.

- Topp & Brand, Publicidad, Viajes y Turismo.
- Vincular RSE.

En los últimos tres años, el PNUD en Chile ha colaborado con la Fundación Prohumana, en el impulso de diversas actividades relacionadas con la responsabilidad social.

Los Diez principios del Pacto Global⁶⁸

Derechos Humanos	
Principio N° 1	Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia.
Principio N° 2	Las empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices en la vulneración de los derechos humanos.
Trabajo	
Principio N° 3	Las empresas deben apoyar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva
Principio N° 4	Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción
Principio N° 5	Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil
Principio N° 6	Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación
Medio Ambiente	
Principio N° 7	Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente
Principio N° 8	Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental
Principio N° 9	Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente
Principio N°10	Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente

⁶⁸ <http://www.pactomundial.org/>

7.7.- Desarrollo en la teoría y la práctica de la administración.

Tanto los nuevos énfasis de las teorías de la administración, como de las organizaciones, están puestos en la interacción constante de la organización con su entorno, en este caso, de la empresa con el medio, con la sociedad, cuyos valores, creencias y promesas deben ser respetados por la empresa. La empresa es parte de la sociedad y, por lo tanto, debe reflejar sus valores.

Esta visión de la relación empresa-entorno, apunta a la necesidad de establecer una relación transparente de la empresa con grupos y organizaciones de la sociedad y con los llamados interlocutores (stakeholders), que son aquellos directamente vinculados o afectados por las actividades de la empresa: proveedores, empleados, distribuidores, clientes, inversionistas, la comunidad local, el medio ambiente, los accionistas y el público en general. El interés de la empresa por establecer una relación o interacción virtuosa con su entorno, la lleva necesariamente a incorporar las preocupaciones e intereses de la sociedad a sus decisiones diarias y a sus estrategias.

En otras palabras, el quehacer de la empresa, la estrategia para la obtención de sus metas y objetivos, debe estar en consonancia con los valores e intereses de la sociedad. En efecto, en el entorno de la empresa hay muchos observadores que miran la forma en que ésta es gestionada y permanentemente evalúan si esta forma de gestionar responde o está en concordancia con los códigos que ellos valoran. Los clientes, los socios y la competencia, como también los propios trabajadores, están atentos a cómo se producen los bienes y servicios y a cómo se conducen los negocios. Asimismo, la opinión pública está interesándose fuertemente en el tema de la calidad de vida en el trabajo.

Las empresas deben estar permanentemente entonces, auscultando los intereses de la sociedad y sus grupos organizados y readecuando su accionar y sus estrategias a los intereses y valores de su entorno y de su grupo o clientes internos, sus trabajadores. Una mayor

preocupación por ellos y sus condiciones de trabajo, son hoy necesarias para la inserción de la empresa en la sociedad y en el mercado, cuestión que ha dado un gran impulso al tema de la RSE.

El trabajo constituye en nuestra cultura económica una forma de vinculación social y económica de carácter vital. Su pérdida, especialmente cuando es repentina, trae consigo una serie de reacciones emocionales negativas para la persona que la experimenta. Quien pierde su empleo, pierde bruscamente el estado de seguridad. Si bien la pérdida del empleo produce en forma inmediata un problema económico, también provoca dificultades familiares, hostilidad en los que lo rodean, pérdida de prestigio y de estima en sí mismo.

Por todo esto, una política de desvinculación laboral es tan importante como la política de selección de personal. Ambos son momentos extremos en la vida laboral de un trabajador. La euforia, al ser elegido entre los postulantes, genera un sentimiento de “el mejor”. La desvalorización, al ser elegido para abandonar la empresa, produce un sentimiento de ser “el peor”

La realidad en el ámbito laboral no refleja estos sentimientos extremos, por ello deberá ser responsabilidad de la empresa el tratamiento de la desvinculación laboral.

Las políticas de personal que piensan fundamentalmente en el apoyo a aquel colaborador que necesita una ayuda especial por la situación difícil que tiene que afrontar debido a los efectos de una decisión no tomada por él mismo, son simultáneamente un mensaje que la organización le da a todos aquellos que continúan brindando sus servicios a la misma.

¿Actualmente qué rol puede desempeñar la empresa cuando ésta toma la decisión de desvincular personal?

Una manera de contemplar la situación de los empleados que la empresa decide desvincular es mediante la implementación de programas de desvinculación asistida (Outplacement) por la empresa, que ofrecen a los afectados estrategias para la búsqueda de un nuevo proyecto laboral, sea en relación de dependencia o no, de acuerdo con las aptitudes personales e intereses particulares sobre el porvenir.

Estos programas, tienden a suavizar los efectos de la dolorosa situación que deben enfrentar ambas partes, tanto quien debe informar la desvinculación como la persona desvinculada.

En los procesos de desvinculación del personal dispuestos por las empresas, las mismas deben implementar un rol facilitador con el fin de posibilitar la pronta reinserción laboral y social de sus ex empleados. Cuanto más tiempo se hallen en inactividad, más improbable será que se reinserten en la sociedad.

La preocupación por la formación y el retorno de los desempleados y excluidos del mercado de trabajo es imperativa porque su número es creciente y son cada vez menos los que pueden acceder a la educación que actualmente el mercado laboral y la sociedad demandan, amenazando así el desarrollo de la sociedad de la cual todos formamos parte.

En este ámbito, las empresas deberán tener mayor interés porque la política del empleo, de desarrollo y de adaptación de los recursos humanos se replantee con perspectivas más amplias, colaborando así con el desarrollo de los trabajadores.

Desde el punto de vista del trabajador, el derecho a la formación permanente constituye una herramienta indispensable. El derecho a la formación continua y el derecho a

Vidal & Villouta

Outplacement, una transición laboral exitosa.

las medidas de reorientación, de readaptación y de reconversión garantizan la continuidad de su vida profesional y contribuyen a reducir la duración de los períodos de inactividad laboral.

La continuidad de la formación del empleado por parte de la empresa debe situarse durante y después de finalizada la relación laboral a los efectos de posibilitar la pronta reinserción social y laboral.

7.8.- Referencia Bibliográfica.

⁶¹ Cuaderno de Investigación. RSE alcances y potencialidades en materia laboral. Gobierno de Chile.

⁶² El Mercurio. “Economía hecha política”.

⁶⁴ Revista de investigación Académica Universidad del Centro Educativo Latinoamericano.

⁶⁵ Cuaderno de Investigación. RSE alcances y potencialidades en materia laboral. Gobierno de Chile.

⁶⁶ En el año 2004 cambia la identidad corporativa de Acción Empresarial a Acción RSE.

⁶⁷ www.pndu.cl

⁶⁸ <http://www.pactomundial.org/>

PARTE IV

INVESTIGACIÓN DE CAMPO: APLICACIÓN DE PROGRAMAS DE OUTPLACEMENT EN CHILE.

CAPITULO 1: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

1.1.-Introducción

Para llevar a cabo nuestro estudio de campo nos hemos guiado principalmente por las etapas que ha planteado Roberto Hernández en su libro Metodología de la investigación, ya que consideramos que la metodología desarrollada por este autor nos permitirá alcanzar nuestros objetivos de una manera sistemática. De esta forma comenzaremos exponiendo los obstáculos que limitaron nuestro estudio de campo. Expondremos el tipo de investigación que llevaremos a cabo y las razones que justifican esta clasificación.

Además daremos a conocer el diseño en el que basaremos nuestro estudio de campo, y una completa descripción de las unidades de medida.

1.2-Limitaciones de la investigación.

En el transcurso de la investigación encontramos diversos obstáculos que limitaron el estudio, la más importante de éstas tiene relación con la localización de las fuentes de información, encontrándose ésta centralizada en Santiago, es decir, durante la investigación de campo comprobamos que tanto empresas consultoras, como empresas contratadas y personas participantes de programas de Outplacement se encuentran en su gran mayoría en la región metropolitana.

Otra limitante presentada fue el difícil acceso a entrevistar a las personas participantes de programas de Outplacement, debido a que en su gran mayoría y de acuerdo a los casos encontrados, estos desempeñan cargos gerenciales dentro de la organización por lo que el tener la posibilidad de aplicar el instrumento de medición se volvió en algunos casos complicado y en otros, imposible de realizar.

1.3.-Definición del tipo de investigación a realizar.

Según Hernández, los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de las personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis, además considerando que desde el punto de vista científico, describir es medir, el siguiente estudio tiene el carácter de descriptivo. El objetivo es medir una serie de características en relación a los programas de Outplacement en el país: empresas consultoras, tipo de programas que entregan, empresas que contratan el servicio, motivo de las contrataciones, trabajadores participantes, beneficios del programa y otras características que se consideran relevantes para el estudio. Eligiendo una serie de conceptos a medir denominadas variables y que se refieren a conceptos que pueden adquirir diversos valores y puedan ser medidos.

Las variables serán medidas con la mayor precisión de manera independiente (consultoras, empresas y trabajadores), con el fin de alcanzar los objetivos deseados, sin pretender interferir de manera algunos en estos conceptos.

No obstante, y según Hernández “aunque un estudio sea esencialmente de carácter descriptivo contendrá elementos de otro tipo de investigación”, por lo tanto a pesar de ser nuestro estudio esencialmente descriptivo en algunos aspectos tendrá carácter exploratorio, debido a los pocos antecedentes aplicables que se encuentran en la literatura chilena en relación al tema de investigación, teniendo que explorar el fenómeno, realizando diversas entrevistas.

1.4.- Definición de las variables a medir.

De acuerdo a Hernández, una variable es una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse, la variable se aplica a un grupo de persona u objetos, los cuales pueden adquirir diversos valores respecto a la variable, siguiendo esta definición podemos determinar que los conceptos a describir en nuestra investigación, son los siguientes:

Variable I

Opinión de consultores externos respecto a la asesoría que prestan a las empresas que aplican el programa de Outplacement.

Variable II

Opinión de los encargados del área de recurso humano de las empresas que han contratado un programa de Outplacement.

Variable III

Opinión de personas que han participado en un programa de Outplacement respecto a la descripción del servicio que recibieron.

Variable IV

Opinión de encargados del área de recursos humanos de servicios públicos de la octava región.

Entregaremos una definición conceptual,⁶⁹ que define el término o variable con otros términos y una definición operacional que constituye la descripción de las actividades realizada para medir la variable.

Variable I

➤ **Definición Conceptual**

Opinión de consultores externos respecto a la asesoría que prestan a las empresas que aplican el programa de Outplacement.

➤ **Definición Operacional**

Opinión que el consultor expresa a través de una entrevista semiestructurada sobre su conocimiento del Outplacement en relación a la asesoría que este presta a empresas que solicitan sus servicios.

Variable II

➤ **Definición Conceptual**

Opinión de los encargados del área de recurso humano de las empresas que han contratado un programa de Outplacement.

➤ **Definición Operacional**

Opinión que el encargado expresa a través de una entrevista semiestructurada sobre su

⁶⁹ Según Hernández, Robert; Fernández, Carlos; Bastidas, Pilar: “Metodología de la Investigación”. Editorial Mc Graw-Hill. Segunda Edición. México 1991.

conocimiento del Outplacement en relación a la contratación por parte de la empresa que el representa.

Variable III

➤ Definición Conceptual

Opinión de personas que han participado en un programa de Outplacement respecto a la descripción del servicio que recibieron.

➤ Definición Operacional

Opinión que los participantes del programa de Outplacement expresan a través de una entrevista semiestructurada sobre su vivencia en la aplicación del programa destacando los aspectos fundamentales en la entrega de dicho programa, respecto a la dimensión e indicadores que se enuncian.

Variable IV

➤ Definición Conceptual

Opinión que los encargados del área de recursos humanos de los servicios públicos expresen respecto al tema en cuestión.

➤ Definición Operacional

Opinión que los encargados del área de recurso humano expresan a través de una entrevista semiestructurada sobre conocimiento en el servicio publico que representan de la aplicación del programa Outplacement.

1.5.-Elección del diseño de investigación.

El diseño se refiere,⁷⁰ al plan o estrategia concebida para responder a las preguntas de la investigación, en nuestro estudio el diseño utilizado será el de Tipo no Experimental que se define⁷¹ como cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o las condiciones, consideramos que éste es el más adecuado debido a que no construiremos ninguna situación, sino sólo recopilaremos las impresiones de los distintos entrevistados respecto ha experiencias ya obtenidas, no podemos influir de ninguna manera en impresiones ya formadas de los distintos sujetos medidos.

1.5.1.-Tipo de diseño no experimental.

Los diseños no experimentales tienen distintas denominaciones,⁷² de acuerdo a su dimensión temporal, pudiendo éstos medirse en un punto del tiempo o bien la evolución a lo largo de éste. Sabiendo que el propósito es describir las variables en un momento dado, se utilizará un diseño no experimental transeccional descriptivo, en el que el objetivo será indagar la incidencia y los valores en que se manifiestan las variables en un determinado punto del tiempo.

⁷⁰ Según Hernández, Robert; Fernández, Carlos; Bastidas, Pilar: "Metodología de la Investigación". Editorial Mc Graw-Hill. Segunda Edición. México 1991.

⁷¹ Según Hernández, Robert; Fernández, Carlos; Bastidas, Pilar: "Metodología de la Investigación". Editorial Mc Graw-Hill. Segunda Edición. México 1991.

⁷² Según Hernández, Robert; Fernández, Carlos; Bastidas, Pilar: "Metodología de la Investigación". Editorial Mc Graw-Hill. Segunda Edición. México 1991.

1.6.-Selección de la muestra.

1.6.1.-Descripción de la muestra.

En el estudio del Outplacement, las unidades medidas serán las consultoras de Outplacement, empresas contratantes del servicio, servicios públicos y trabajadores que participaran en un programa de este tipo. La muestra, es decir, el subgrupo de la población más representativa elegida estará compuesta por:

- **Consultores de Outplacement:** Personas que trabajen como consultores en empresas que entregan servicios de Outplacement, que lleven más de dos años en las empresas, y que tengan la disponibilidad de proporcionar la información con respecto a los programas que realizan.
- **Representante de empresas contratantes de Outplacement:** Personas que ejerzan cargos en empresas que en determinada(s) oportunidad(es) contratan algún programa de Outplacement a consultoras externas, y que tengan la disponibilidad de proporcionar la información en relación al servicio contratado.
- **Trabajadores:** Personas que han tenido la oportunidad de participar en algún programa de Outplacement, y que tengan la disponibilidad de relatar su experiencia.
- **Encargados del área de RRHH de servicios públicos:** personas que actualmente se encuentren desarrollando funciones en algún servicio público en el área de recurso humano en la octava región.

1.6.2.-Tipo de muestra.

Debido a que la muestra real utilizada para la medición de la variable, no depende de probabilidad alguna, sino mas bien de la disponibilidad de cada una de las unidades medidas con respecto a proporcionar o no información para nuestra investigación, diremos que llevaremos a cabo un muestreo no probabilístico.

De acuerdo a lo anterior, dentro del muestreo no probabilístico la clase utilizada para la medición de la variable, será a través de sujetos voluntarios, es decir,⁷³ muestra fortuita, donde los especímenes llegan de manera casual.

1.6.3.- Obtención y tamaño de la muestra.

Para obtener la muestra necesaria para el estudio de campo, en primera instancia es necesario investigar cuáles son las consultoras existentes dentro del país que proporcionan este servicio, y a su vez averiguar donde se encuentran las oficinas centrales de éstas. Una vez obtenida esta información se concurre a dichas oficinas para coordinar personalmente una entrevista. Producto de esta reunión se obtiene tras la aplicación del instrumento de medición la información necesaria para el estudio en relación al servicio que prestan. Además de proporcionarnos información relevante sobre empresas y personas que han participado en programas de Outplacement.

Con los datos obtenidos por medio de las consultoras logramos comunicarnos con los encargados del área de recursos humanos de las empresas contratantes y con los participantes del programa, enviándoles vía e-mail una carta para solicitar su colaboración en la investigación. (Ver Anexos 1 y 2)

⁷³ Según Hernández, Robert; Fernández, Carlos; Bastidas, Pilar: "Metodología de la Investigación". Editorial Mc

Por ende el tamaño de la muestra utilizada para el análisis esta compuesta por los siguientes sujetos:

- **Consultoras:** Empresas encargadas de entregar los programas Outplacement con diferentes profesionales a un determinado precio. De esta población se ha elegido a cinco consultoras de la industria, DBM, People & Partners, Adecco Chile, P. Walter Focus y Entrepreneur Consultores.(Ver Anexos 3 y 4)
- **Empresas contratantes:** Empresas que hayan contratado un programa de Outplacement a alguna consultora, tras la desvinculación de alguno de sus trabajadores. De esta población se selecciono la sub-población de cinco empresas de diferentes sectores. Esta selección se efectuará mediante la disponibilidad de los jefes de recurso humano para entregarnos la información. (Ver Anexo 5)
- **Trabajadores Desvinculados:** Trabajadores que fueron desvinculados de una empresa, pero que participó en un programa Outplacement contratado por ésta. De esta población estudiaremos las experiencias relatadas por quince trabajadores, que quisieron ser parte de la investigación. .(Ver Anexo 6)
- **Servicios públicos:** Encargados del área de recurso humano de servicios públicos de la octava región. De esta población la muestra estará compuesta por doce entidades públicas, quienes accedieron a brindar información relevante sobre el tema de investigación. .(Ver Anexo 7)

1.7.-Referencia Bibliografica.

⁶⁹ Según Hernández, Robert; Fernández, Carlos; Bastidas, Pilar: “Metodología de la Investigación”. Editorial Mc Graw-Hill. Segunda Edición. México 1991.

⁷⁰ Según Hernández, Robert; Fernández, Carlos; Bastidas, Pilar: “Metodología de la Investigación”. Editorial Mc Graw-Hill. Segunda Edición. México 1991.

⁷¹ Según Hernández, Robert; Fernández, Carlos; Bastidas, Pilar: “Metodología de la Investigación”. Editorial Mc Graw-Hill. Segunda Edición. México 1991.

⁷² Según Hernández, Robert; Fernández, Carlos; Bastidas, Pilar: “Metodología de la Investigación”. Editorial Mc Graw-Hill. Segunda Edición. México 1991.

⁷³ Según Hernández, Robert; Fernández, Carlos; Bastidas, Pilar: “Metodología de la Investigación”. Editorial Mc Graw-Hill. Segunda Edición. México 1991.

CAPITULO II: RECOLECCIÓN Y CODIFICACIÓN DE DATOS.

2.1.- Introducción

Una vez definido el diseño de investigación apropiado y la muestra adecuada, de acuerdo con nuestro problema en estudio, las siguientes etapas son la recolección de datos para luego ser codificados.

Los principales pasos que realizaremos en esta etapa será la selección del instrumento de medición, este instrumento debe ser valido y confiable de lo contrario no es posible basarnos en los resultados. Luego aplicaremos el instrumento de medición, es decir, obtendremos las observaciones y mediciones de las variables que son de interés para nuestro estudio. Y por ultimo prepararemos la medición obtenidas que en el caso de nuestra investigación se denominara codificaron de los datos.

2.2.-Recolección de datos.

2.2.1.-Definición de la forma idónea de recolección de datos.

La medición de dato será llevada a cabo a través del instrumento de investigación denominado cuestionario, este método es el más utilizado dentro de las ciencias sociales, consiste en⁷⁴ “un conjunto de preguntas impresas en un formulario respecto a una o más variables a medir”.

El cuestionario será confeccionado con preguntas abiertas, debido a que no tenemos información sobre las posibles respuestas de nuestros entrevistados, por ser estas variadas y además por considerar que de esta manera podremos profundizar en sus opiniones, sin delimitar de antemano las alternativas de respuestas.

⁷⁴ Según Hernández, Robert; Fernández, Carlos; Bastidas, Pilar: “Metodología de la Investigación”. Editorial Mc

El cuestionario, principalmente, puede ser aplicado de las siguientes maneras: autoadministrado, por entrevista personal, la cual consiste en,⁷⁵ “que un entrevistador aplica el cuestionario a los respondientes (entrevistados). El entrevistador va haciéndole las preguntas y va anotando las respuestas...los entrevistadores no deben sesgar o influir las respuestas”

2.2.1.1- Requisitos del instrumento de medición.

Según Hernández, toda medición o instrumento de recolección de datos debe reunir dos requisitos esenciales: confiabilidad y validez. Es por esto que a continuación presentamos las razones, en base a estos dos requisitos que cumple el cuestionario.

Confiabilidad:⁷⁶ Es el grado en que su aplicación repetida al mismo número de sujetos produce el mismo resultado, debido a que lo que mediremos será la opinión de una experiencia ya vivida en cuanto al Outplacement de los distintos actores, ésta no cambiaría de un día a otro.

Validez:⁷⁷ Es el grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir. La validez es un concepto del cual pueden tenerse diferentes tipos de evidencia. Para cumplir con este requisito apelaremos a la validez de contenido que posee nuestro instrumento de medición, la que se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide. Producto que en la totalidad de los ítems de cada uno de los cuestionarios elaborados abarcamos todos los elementos necesarios para llevar a cabo satisfactoriamente la investigación consideramos que éste cuenta con validez de contenido.

Graw-Hill. Segunda Edición. México 1991.

⁷⁵ Según Hernández, Robert; Fernández, Carlos; Bastidas, Pilar: “Metodología de la Investigación”. Editorial Mc Graw-Hill. Segunda Edición. México 1991.

⁷⁶ Según Hernández, Robert; Fernández, Carlos; Bastidas, Pilar: “Metodología de la Investigación”. Editorial Mc Graw-Hill. Segunda Edición. México 1991.

⁷⁷ Según Hernández, Robert; Fernández, Carlos; Bastidas, Pilar: “Metodología de la Investigación”. Editorial Mc

2.2.2-Elaboración del Instrumento de medición.

Según Hernández, el procedimiento para construir un instrumento de medición se lleva a cabo a través de los siguientes pasos:

- i) Listar las variables**, que se pretenden medir u observar.

- ii) Revisar su definición conceptual y comprender su significado**, como la comprensión de la motivación intrínseca y de las dimensiones que la integran.

- iii) Revisar como han sido definidas operacionalmente las variables**, es decir, como se ha medido cada variable.

- iv) Elegir los instrumentos que hayan cumplido con los requisitos esenciales**, se selecciona los instrumentos cuya confiabilidad y validez se reporten.

- v) Indicar el valor de medición de cada ítem**, por ende las variables.

- vi) Indicar cómo habrán de codificar los datos**, en cada ítem y variable.

- vii) Una vez que se indica el nivel de cada variable e ítem y que se determina su codificación**, se procede a aplicar una prueba piloto.

- viii) Sobre la base de la prueba piloto el instrumento de medición preliminar se modifica, ajusta y se mejora**, los indicadores de confiabilidad y validez son una buena ayuda y se podrán aplicar.

En este estudio en particular, el procedimiento de construcción del instrumento de

Vidal & Villouta

Outplacement, una transición laboral exitosa.

medición es posible resumirlo en tres etapas principales, las que contienen cada uno de los pasos anteriormente mencionados. Las etapas son las siguientes:

2.2.2.1.- Definición del concepto

2.2.2.2.- Construcción del cuestionario

2.2.2.3.- Validación del instrumento

2.2.2.1.- Definición del concepto.

De acuerdo a lo explicado con anterioridad y señaladas teóricamente, tanto las definiciones conceptuales y operacionales de nuestra investigación, podemos inferir en la siguiente tabla:

a) Asesorías con Programas de Desvinculación Laboral Asistida en empresas del país por Consultoras Externas.

Variable	Definición Operacional	Dimensiones	Ítems
Opinión de consultores externos respecto a la asesoría que prestan a las empresas que aplican el programa de Outplacement.	Opinión que el consultor expresa a través de una entrevista semiestructurada sobre su conocimiento del Outplacement en relación a la asesoría que este presta a empresas que solicitan sus servicios.	Asesorías con Programas de Outplacement por Consultoras Externas.	i) Conocimiento del Outplacement.
			ii) Desarrollo y aplicación del Programa.
			iii) Internalización del Outplacement en empresas contratantes.
			iv) Conocimiento de la competencia.

➤ **Dimensión:**

Asesorías con Programas de Outplacement en empresas del país por Consultoras Externas.

- i) El conocimiento del Outplacement por parte de las empresas consultoras será medido a través de una pregunta abierta, con la finalidad de determinar el significado que adoptan de este programa cada una de las consultoras entrevistadas.
- ii) El desarrollo y la aplicación del Programa de desvinculación asistida será analizado a través de preguntas abiertas a los entrevistados, de manera tal que el resultado de éstas nos permitan conocer a cabalidad en que consisten los programas que entregan.
- iii) La internalización del Outplacement en empresas contratantes será determinado a través de preguntas abiertas para conocer las características de las empresas que han decidido contratar este tipo de programa.
- iv) El conocimiento de la competencia será detallado a través de preguntas abiertas que nos permitirán inferir las características de la industria del Outplacement.

b) Análisis de la Aplicación del Outplacement en Empresas Chilenas.

Variable	Definición Operacional	Dimensiones	Ítems
Opinión de los encargados del área de recurso humano de las empresas que han contratado un programa de Outplacement.	Opinión que el encargado expresa a través de una entrevista semiestructurada sobre su conocimiento del Outplacement en relación a la contratación por parte de la empresa que él representa.	Aplicación del Outplacement en empresas Chilenas.	i) Conocimiento del Outplacement.
			ii) Descripción de la contratación del programa.
			iii) Beneficios obtenidos de la contratación.

➤ **Dimensión:**

Aplicación del Outplacement en empresas Chilenas.

- i) El conocimiento del Outplacement por parte de los encargados del área de recursos humano será medido a través de preguntas abiertas, con la finalidad de determinar la noción que éstos tengan del programa.
- ii) La descripción de la contratación será obtenida a través de preguntas abiertas a los entrevistados, de manera tal que el resultado de éstas nos permitirán conocer a cabalidad los aspectos relevantes de la contratación.
- iii) Los beneficios obtenidos de la contratación del Outplacement en empresas será determinado a través de preguntas abiertas para conocer los aportes que ha entregado la contratación tanto para la empresa, como para los trabajadores.

c) Análisis de la opinión de los participantes de un programa de Desvinculación Laboral Asistida.

Variable	Definición Operacional	Dimensiones	Ítems
Opinión de personas que han participado en un programa de Outplacement respecto a la descripción del servicio que recibieron.	Opinión que los participantes del programa de Outplacement expresan a través de una entrevista semiestructurada sobre su vivencia en la aplicación del programa destacando los aspectos fundamentales en la entrega de dicho programa, respecto a la dimensión e indicadores que se enuncian.	Descripción del programa de Outplacement por participantes de éste.	i) Identificación del servicio.
			ii) Descripción del programa entregado.
			iii) Logros obtenidos con el programa.

➤ **Dimensión:**

Descripción y aplicación del programa de Outplacement por participantes de éste.

- i) La identificación del servicio de Outplacement será medido a través de preguntas abiertas con el fin de proporcionar aspectos relevantes del servicio del cual fueron participes.
- ii) La descripción del programa entregado será obtenida a través de preguntas abiertas a los entrevistados de manera tal que el resultado de éstas nos permitan conocer a cabalidad los aspectos relevantes del programa.
- iii) Los logros obtenidos con el programa de Outplacement serán determinado a través de preguntas abiertas para conocer los aportes relevantes que ha entregado a los participantes de dicho programa.

d) Análisis de la Aplicación del Outplacement en los Servicios Públicos.

Variable	Definición Operacional	Dimensiones	Ítems
Opinión de encargados del área de recursos humanos de servicios públicos de la octava región.	Opinión que los encargados del área de recurso humano expresan a través de una entrevista semiestructurada sobre el conocimiento en el servicio público que representan de la aplicación del programa Outplacement.	Aplicación del Outplacement en el Sector Público.	i) Conocimiento del Programa.
			ii) Contratación del servicio.

➤ **Dimensión:**

Aplicación del Outplacement en el sector público.

- i) El conocimiento del Outplacement por parte de los funcionarios de las diversas entidades públicas será medido a través de preguntas abiertas con la finalidad de determinar la noción que estos tengan del programa.
- ii) La contratación del servicio será obtenida a través de preguntas abiertas a los entrevistados, de manera tal que el resultado de estas nos permitan conocer los motivos de la contratación del programa.

2.2.2.2- Construcción del cuestionario.

Al definir anteriormente el método de recolección de información a utilizar para nuestra investigación, el cuestionario, podemos inferir que este instrumento es el que más se adecua para la realización de nuestro estudio ya que cumple con los requisitos esenciales de confiabilidad y validez.

Ya definidas las variables de estudio y conocidos las definiciones de cada una de éstas, presentaremos un conjunto de preguntas, denominadas para este análisis indicadores por ítem, por cada uno de los ítems que formarán el instrumento utilizado para la recolección de información. Dichos ítems junto a sus respectivos indicadores serán individualizados por cada encuesta aplicada a las distintas unidades de medidas definidas con anterioridad. A continuación presentamos un cuadro resumen por cada entidad consultada.

a) Consultoras de Outplacement. (Ver Anexo 8)

Ítem	Indicadores por ítem
i) Conocimiento del Outplacement.	¿Cómo definirían el Outplacement?
ii) Desarrollo y aplicación del Outplacement.	¿Desde cuándo entregan Outplacement?
	¿Qué los llevo a incluir el Outplacement, dentro de sus servicios?
	¿De todos los servicios prestados, que porcentaje corresponde a Outplacement?
	¿Cuál es el tipo de programa mas requerido?
	¿En qué consisten los programas mas requeridos?
iii) Internalización del Outplacement en empresas contratantes.	¿Qué tipo de empresa contratan sus servicios?
	¿De qué sector es su mayor demanda?
	¿Cómo ha ido variando la demanda de este servicio a lo largo del tiempo?
iv) Conocimiento de la competencia.	¿Cómo describiría la competencia de las consultoras?

b) Empresas contratantes del programa. (Ver Anexo 9)

Ítem	Indicadores por ítem
i) Conocimiento del Outplacement.	¿Cómo definirían el Outplacement?
ii) Descripción de la contratación del programa.	¿Hace cuánto tiempo que contrataron este servicio?
	¿Qué los llevo a contratar el servicio?
	¿Cuántas veces han contrato este servicio?
	¿Qué cargo ocupaban los participantes dentro de la empresa?
	¿Qué tipo de programa era?
iii) Beneficios obtenidos de la contratación	¿Qué beneficio obtiene la empresa al contratar estos programas?
	¿En qué beneficia a los trabajadores que permanecen en la organización la contratación de Outplacement?

c) Participantes del programa de Outplacement. (Ver Anexo 10)

Ítem	Indicadores por ítem
i) Identificación del servicio.	Nombre de la consultora que presto el servicio de Outplacement.
	Profesionales que le entregaron el servicio.
ii) Descripción del programa entregado.	¿Qué pensó cuando le ofrecieron el programa de Outplacement?
	¿Conocía este programa de antes?
	¿Desde cuándo la empresa entrega este programa a personas desvinculadas?
	¿Por qué cree usted que la empresa contrato este servicio?
iii) Logros obtenidos con el programa.	¿Qué significó para usted participar en un programa de Outplacement?
	¿Cuánto tiempo se demoró en encontrar un nuevo empleo?
	¿Cómo es el nivel de remuneración del nuevo cargo?
	¿Recomienda la aplicación de este tipo de programas?

d) Servicios Públicos. (Ver Anexo 11)

Ítem	Indicadores por ítem
i) Conocimiento del Programa	¿Conoce el programa de desvinculación asistida, Outplacement?
ii) Contratación del servicio.	En esta organización ¿Han contratado en alguna oportunidad este programa al desvincular algún trabajador?
	¿Cree usted que sería factible contratar este servicio, en caso de desvincular a alguno de los actuales trabajadores?
	¿Cuál sería la principal razón en el caso de creer que es poco factible?

2.2.2.3.- Validación del instrumento.

El proceso de validación de los instrumentos de medición constituye un paso fundamental en la realización de una investigación, por cuanto un instrumento que no mida efectivamente lo que se pretende medir, implica un sesgo muy difícil de solucionar, llegando incluso a limitar gravemente la posibilidad de cumplir con los objetivos planteados.

Ahora bien, en este estudio se decidió que, con el fin de asegurar que el instrumento mida lo que efectivamente debe medir se utilizaría la validación de contenido.

El procedimiento de validación de contenido, también denominado de validez y validación lógica, consiste en⁷⁸ la determinación del grado de representatividad de los ítems que componen el instrumento, en relación al universo de contenidos que se busca abarcar, es decir, se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide.

Para llevar a cabo la validez del instrumento utilizado en la investigación, se recurrió al juicio de expertos en el ámbito temático, quienes revisaron las versiones preliminares de los instrumentos, planteando críticas y reformulaciones posibles a las preguntas contenidas en los cuestionarios, así como la duración y el formato de éstos. Logrando de esta manera la efectividad en la medición con el instrumento.

⁷⁸ Según Hernández, Robert; Fernández, Carlos; Bastidas, Pilar: “Metodología de la Investigación”. Editorial Mc

2.3.- Aplicación del instrumento de medición.

Nuestra investigación de campo tuvo lugar entre los meses de mayo a julio del presente año. Por ende, la aplicación de nuestro instrumento fue llevada a cabo durante tales meses.

Dada la centralización de la información requerida para nuestro estudio, éste tuvo lugar principalmente en la ciudad de Santiago. Lugar donde se encuentran ubicadas las oficinas centrales y casas matrices de la muestra medida.

Debido al tipo de pregunta que posee el instrumento seleccionado, fue necesario aplicarlo a través de entrevista personal a las distintas unidades de la muestra.

Según Rodríguez⁷⁹ la entrevista es una técnica que consiste en una conversación que el investigador sostiene con un miembro de la organización que se pretende diagnosticar. El objetivo de esta conversación es obtener información sobre una gran variedad de temas de la organización y la opinión del entrevistado acerca de estos temas. Las principales características de esta técnica, son las enunciadas a continuación:

- i. Una entrevista es una conversación y que en ella se producirá la dinámica propia de toda conversación. Esto quiere decir que los datos que puedan obtenerse por este método estarán afectados por factores psicosociales del entrevistador, del entrevistado y de la situación en que tiene lugar la entrevista.

Graw-Hill. Segunda Edición. México 1991.

⁷⁹ Rodríguez Mansilla, Darío: "Diagnostico Organizacional". Ediciones Universidad Católica de Chile. Santiago. 1992.

- ii. La relación que se establezca entre el entrevistador y el entrevistado va a ser por consiguiente, de importancia decisiva en el decurso de la entrevista y en los resultados que se pueden esperar de ésta.
- iii. Las expectativas que tanto el entrevistador como el entrevistado tengan sobre los posibles resultados de la entrevista, influyen determinadamente en éstos.
- iv. La dinámica propia de conversación que caracteriza a la entrevista, implica que es posible que la comunicación siga derroteros no esperados por el entrevistador, si este no es lo suficientemente cauteloso no tiene absolutamente claros los objetivos perseguidos en ella. Es por esto necesario, incluso en los casos de entrevistas muy abiertas, contar con una pauta mínima que permita llegar a una semiestructuración de la entrevista.

2.4.- Codificación de datos.

Debido a que las preguntas seleccionadas para la construcción del instrumento son del tipo abiertas, éstas se deben codificar una vez conocidas todas las respuestas de los sujetos a los cuales se les aplicó el cuestionario.

La codificación de los datos será a través de tablas de frecuencias, es decir organizaremos en distintas clases los datos obtenidos, cumpliendo las siguientes etapas:

- confección del cuestionario.
- aplicación del instrumento a través de entrevista semiestructurada personal.
- registro de todas las respuestas entregadas por los entrevistados en cada una de las preguntas planteadas.
- observación de la frecuencia con que aparece cada respuesta en las preguntas.
- selección de patrones representativos para agrupar las respuestas similares.

- Registro numérico de la frecuencia de las repuestas.

A continuación se presentarán y analizarán las respuestas de las distintas entidades encuestadas, según los objetivos e indicadores antes planteados.

a) Asesorías con Programas de Outplacement en empresas del país por Consultoras Externas.

En las siguientes tablas se presentan los diversos resultados obtenidos de la muestra encuestada. Está constituida por empresas consultoras que incluyen dentro de sus programas el Outplacement.

Tabla N° 1: Conocimiento del Outplacement

¿Cómo definirían el servicio de Outplacement que ustedes entregan?	Número de frecuencia de medición
Proceso de acompañamiento, entrenamiento, capacitación y ayuda en las transiciones laborales.	3
Desarrollo de nuevas técnicas y habilidades para enfrentarse al mercado laboral.	2
Técnica destinada ha asistir a las personas y a la empresa en el manejo del proceso de desvinculación.	1
Asesoramiento en el proceso de desligamiento de la organización, que busca reducir el conflicto emocional.	1
Asesoría integral que entrega múltiples herramientas para enfrentar exitosamente el proceso de desvinculación.	3

Tabla N°2: Desarrollo y aplicación del Outplacement

¿Desde cuándo entregan Outplacement?	Número de frecuencia de medición
Más de once años.	1
Entre diez y cinco años.	1
Entre cuatro y un año.	1
Menos de un año.	2
¿Qué los llevo a incluir el Outplacement, dentro de sus servicios?	
Los diversos cambios organizacionales.	5
Contar con know how del programa.	1
Por influencia extranjera.	1
Las nuevas tendencias en Responsabilidad social, en material laboral.	3
¿De todos los servicios prestados, qué porcentaje corresponde a Outplacement?	
Mas del 75%.	1
Entre el 74% y el 50%.	1
Entre el 49% y el 20%.	1
Menos del 19%.	2
¿Cuál es el tipo de programa más requerido?	
Programas para los altos niveles jerárquicos.	3
Programas para bajos niveles jerárquicos.	2
¿En qué consisten los programas más requeridos?	
Asesorías individuales para ejecutivos.	3
Programas grupales para operarios.	1
Talleres.	1

Vidal & Villouta

Outplacement, una transición laboral exitosa.

¿Con qué tipo de profesionales cuenta en la entrega del programa?	Número de frecuencia de medición
Psicólogos	5
Ingenieros Comerciales	3
Ingenieros Civiles Industriales	2
Asistente Social	2
Asesor Financiero	1
Administrador Público	2

Tabla N°3: Internalización del Outplacement en empresas contratantes.

¿Qué tipo de empresa contratan sus servicios?	Número de frecuencia de medición
Multinacionales	2
Grandes	3
Medianas	2
¿De qué sector es su mayor demanda?	
Sector Financiero	1
Sector Consumo Masivo	1
Sector Forestal	1
Sector Industrial	2
¿Cómo ha ido variando la demanda de su servicio a lo largo del tiempo?	
En Crecimiento	3
Se ha mantenido	1
Decrece	1

Tabla N°4: Conocimiento de la competencia

¿Cómo describiría la industria de las consultoras de Outplacement, respecto a la competencia?	Número de frecuencia de medición
Alta competencia	2
Baja competencia	3

b) Aplicación del Outplacement en empresas Chilenas.

A continuación presentaremos los resultados obtenidos a través del instrumento de medición aplicado a las organizaciones empresariales contratantes del país.

Tabla N°1: Conocimiento del Outplacement

¿Cómo definirían el Outplacement?	Número de frecuencia de medición
Es un apoyo para los trabajadores desvinculados.	4
Es una manera de agradecer al trabajador su entrega por la organización.	3
Una oportunidad para los trabajadores para superar el proceso de transición.	2

Tabla N°2: Descripción de la contratación del programa

¿Hace cuánto tiempo que contrataron este servicio?	Número de frecuencia de medición
Más de dos años.	3
Menos de dos años.	2
¿Qué los llevo a contratar el servicio?	
Reestructuraciones al interior de la organización.	3
Inversiones realizadas tales como fusiones, adquisiciones.	2
Cierres de las plantas u operaciones.	1
¿Cuántas veces han contratado este servicio?	
Más de dos veces.	1
Dos veces.	1
Una vez.	3
¿Qué cargo ocupaban los participantes dentro de la empresa?	
Cargos gerenciales	4
Cargos administrativos	1
Cargos operarios	1
¿Qué tipo de programa era?	
Individual	4
Grupal	1

Tabla N°3: Beneficios obtenidos con la contratación.

¿Qué beneficio obtiene la empresa al contratar estos programas?	Número de frecuencia de medición
Satisfacción al brindar apoyo en la transición de sus trabajadores.	5
Demuestra su responsabilidad empresarial.	3
Reducir el impacto que generan en nuestros trabajadores los despidos.	5
Obtener estabilidad y preservar el clima laboral interno.	3
Vuelve atractiva a la empresa ante futuros talentos.	2
Mejorar la imagen corporativa y publica	2
¿En qué beneficia a los trabajadores que permanecen en la organización la contratación de Outplacement?	
Tranquilidad al realizar su trabajo.	5
Aumentar el compromiso con la compañía.	3
Seguridad al saber que la empresa se compromete con los futuros cambios que debe realizar.	5

c) Descripción y aplicación del programa de Outplacement por participantes.

Mediante las tablas expuestas a continuación demostraremos los resultados obtenidos, tras la aplicación del instrumento en personas que han participado en programas de Outplacement.

Tabla N°1: Identificación del servicio.

Nombre de la consultora que presto el servicio de Outplacement.	Número de frecuencia de medición
DBM	3
People & Partners	10
Adecco Chile	2
Profesionales que le entregaron el servicio.	
Ingenieros Comerciales	12
Ingenieros Civil Industrial	8
Psicólogos	15
Asistente Social	2
Administrador Público	13
Asesor Financiero	3

Tabla N°2: Descripción del programa entregado.

¿Qué pensó cuando le ofrecieron el programa de Outplacement?	Número de frecuencia de medición
Era una oportunidad interesante.	8
Peor era quedarme en casa.	6
No tenía nada que perder.	7
No tenía ninguna expectativa.	4
¿Conocía este programa de antes?	
No sabía de que se trataba	3
Si	5
Vagamente	7
¿Desde cuándo la empresa entrega este programa a personas desvinculadas?	
No lo sé	2
Se que varios de mi nivel (ejecutivo) han pasado por este programa	9
Se implementó conmigo	4
¿Por qué cree usted que la empresa contrato este servicio?	
Para ayudarme en este proceso	9
Porque se preocupa por sus trabajadores	14

Tabla N°3: Logros obtenidos con el programa.

¿Qué significó para usted participar en un programa de Outplacement?	Número de frecuencia de medición
El equipo te hace sentir que no has salido del círculo laboral.	5
Encontré a gente que estaba igual que yo permitiéndome aprender de sus experiencias y crear fuertes redes sociales no solo para buscar trabajo sino que para toda la vida.	12
Sinergia entre todos los presentes y compañía en una difícil etapa.	2
El buen asesoramiento y apoyo humano del equipo ayuda a lograr rápidamente el objetivo del programa.	7
Fue una lección de vida “Basta proponerse algo para conseguirlo”.	9
Cambio mi visión de la cesantía, buscar trabajo es un trabajo y si lo haces bien lo encuentras.	8
Me permitió desarrollar y potenciar nuevas competencias.	10
Me entregaron una visión que me permitió valorar y compatibilizar mis oportunidades laborales con mi vida familiar y optar por lo mejor.	3
¿Cuánto tiempo se demoró en encontrar un nuevo empleo?	
Menos de 4 meses	4
Entre 4 y 6 meses	8
Entre 6 meses y un año	2
Más de un año	1

El nivel de remuneración del nuevo cargo es:	Número de frecuencia de medición
Superior	5
Igual	7
Inferior	3
¿Recomienda participar de este tipo de programas?	
De todas maneras este programa debería contratarse en todas las empresas cada vez que despidan a un trabajador.	15
Si, porque el servicio que entregan es invaluable.	2
Si, porque sentí al encontrar un nuevo trabajo que lograba una meta en mi vida.	5
Si, porque contribuye enormemente en la vida personal y profesional de cada uno de los que pasan por ahí.	12
Si, porque te enseñan a ser optimista a no ver el despido no como algo negativo sino como una oportunidad para algo mejor.	9
Si, porque ayuda a darse cuenta que no es el fin de la vida quedar sin empleo, que todo proceso lleva tiempo y debemos prepararnos para eso, que ya no existen los trabajos eternos, te ayudan a visualizar tus fortalezas y debilidades y como mejorar, y lo más importante como venderte.	1
Si, porque se trata de una asesoría integral para abordar estratégicamente el desafío de pasar por una transición laboral dentro de una misma carrera hasta la iniciativa empresarial.	7

d) Aplicación del Outplacement en el Sector Público.

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento de medición en los servicios públicos:

Tabla N°1: Conocimiento del Programas.

¿Conoce el programa de desvinculación asistida, Outplacement?	Número de frecuencia de medición
Conoce	1
Desconoce	11

Tabla N°2: Contratación del servicio.

En esta organización ¿Han contratado en alguna oportunidad este programa al desvincular algún trabajador?	Número de frecuencia de medición
No	12
¿Cree usted que sería factible contratar este servicio, en caso de desvincular a alguno de los actuales trabajadores?	
No es factible	12
¿Cuál sería la principal razón en el caso de creer que es poco factible?	
Baja rotación.	1
Despidos que no ameritan Outplacement.	9
Escasez de recursos.	2

2.6.- Referencia Bibliográfica.

⁷⁴ Según Hernández, Robert; Fernández, Carlos; Bastidas, Pilar: “Metodología de la Investigación”. Editorial Mc Graw-Hill. Segunda Edición. México 1991.

⁷⁵ Según Hernández, Robert; Fernández, Carlos; Bastidas, Pilar: “Metodología de la Investigación”. Editorial Mc Graw-Hill. Segunda Edición. México 1991.

⁷⁶ Según Hernández, Robert; Fernández, Carlos; Bastidas, Pilar: “Metodología de la Investigación”. Editorial Mc Graw-Hill. Segunda Edición. México 1991.

⁷⁷ Según Hernández, Robert; Fernández, Carlos; Bastidas, Pilar: “Metodología de la Investigación”. Editorial Mc Graw-Hill. Segunda Edición. México 1991.

⁷⁸ Según Hernández, Robert; Fernández, Carlos; Bastidas, Pilar: “Metodología de la Investigación”. Editorial Mc Graw-Hill. Segunda Edición. México 1991.

⁷⁹ Según Hernández, Robert; Fernández, Carlos; Bastidas, Pilar: “Metodología de la Investigación”. Editorial Mc Graw-Hill. Segunda Edición. México 1991.

CAPITULO III: INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS.

3.1.-Introducción

Luego de analizar las respuestas obtenidas por las unidades de medidas en la aplicación del instrumento de medición, estas se han agrupado de acuerdo a sus similitudes y se ha calculado las frecuencias en que se repiten cada una de las respuestas.

Lo que presentamos a continuación es la evidencia que nos permitirá alcanzar cada uno de nuestro objetivos, ya que se presenta la interpretación de los resultados obtenidos por cada de unas de las preguntas de los cuestionarios, a través de esto obtendremos nuestras importantes conclusiones.

3.2.- Interpretación de los datos recopilados en las empresas consultoras.

Tabla N° 1: Conocimiento del Outplacement.

Al analizar los conceptos que plantean las empresas consultoras respecto a los programas de Outplacement, podemos deducir que la mayoría de éstas coinciden que ellos prestan una asesoría integral que entrega múltiples herramientas a través de un acompañamiento continuo, entrenamiento, capacitación y ayuda, para enfrentar exitosamente el proceso de desvinculación.

Sin embargo, solo una de las empresas consultadas considera que el servicio entregado es una técnica destinada a asistir a las personas y a la empresa en el manejo del proceso de desligamiento de los trabajadores de la organización reduciendo de esta manera el conflicto emocional que pudiese generar en ambas.

Por otro lado dos de las cinco consultoras entrevistadas tienen un concepto equívoco respecto al programa, por lo que se deduce en primera instancia que el servicio entregado, y

según lo planteado en el marco teórico, no se trataría realmente de Outplacement, sino más bien de un programa de reconversión laboral.

Tabla N°2: Desarrollo y aplicación del Outplacement

En relación a la aplicación y desarrollo del programa de Outplacement, y según las tabulaciones obtenidas podemos deducir que solo dos de las empresas entrevistadas poseen experiencia en la prestación de sus servicios, una de éstas lleva más de cinco años dentro de la industria y la otra cuenta con once años, los que avalan el reconocimiento, prestigio e imagen en la ejecución de sus programas. También se concluye que dos de cinco empresas consultoras, llevan menos de un año prestando el servicio, por lo que su experiencia es significativamente menor en relación a las consultoras anteriormente mencionadas.

De acuerdo a la elevada experiencia señalada por dos de las consultoras entrevistadas, se puede justificar que dentro de los servicios prestados por éstas mismas, los mayores porcentajes corresponden a Outplacement.

Para garantizar un buen servicios las consultoras con mayor experiencia cuentan con una variada gama de profesionales tales como, ingenieros comerciales, psicólogos, ingenieros civiles industriales, administradores públicos y asesores financieros, entre otros, no así las empresas nuevas en la industria que solo cuentan con psicólogos y en algunos casos asistentes sociales.

Todas las consultoras coinciden que el principal motivo de incorporación del programa dentro de su línea de servicios fueron los constantes cambios que han visto afectadas a las organizaciones y que repercuten directamente en sus trabajadores. Además tres consultoras incluyeron el Outplacement por las nuevas tendencias de responsabilidad social laboral que han ido aplicado las empresas.

Las cinco empresas entrevistadas clasifican sus programas básicamente en dos tipos, grupal e individual, dependiendo del cargo que ocupó dentro de la organización el trabajador desvinculado, dentro de éstos los más requeridos fueron los de tipo individual para altos niveles jerárquicos, denominados programas para ejecutivos.

Tabla N°3: Internalización del Outplacement en empresas contratantes.

Al caracterizar a las empresas contratantes según el tamaño, de acuerdo a los resultados obtenidos, podemos decir que éstas corresponden en su mayoría a grandes empresas.

Describiendo la demanda del servicio, podemos concluir que ésta proviene mayormente del sector industrial, la que de acuerdo a nuestros entrevistados está en constante crecimiento.

Tabla N°4: Conocimiento de la competencia.

Dos de las empresas consultadas consideran que la competencia dentro de la industria es alta, ya que ambas consultoras se encuentran disputando el liderazgo en el mercado. Contrario a estos tres de las consultoras entrevistadas aseveran que de acuerdo al servicio que entregan la competencia es baja, debido a que las empresas contratantes prefieren sus programas precisamente por las características distintivas de éstos, ejemplo el costo.

3.3.- Interpretación de los datos recopilados en empresas contratantes.

Tabla N°1: Conocimiento del Outplacement.

A través del análisis realizado a las empresas contratantes del servicio de Outplacement sobre el conocimiento de éste, podemos concluir que en su gran mayoría concuerdan los representantes de las empresas contratantes que es un apoyo para los trabajadores desvinculados, y de esta manera agradecerles por su entrega y dedicación a la organización.

Sólo dos de los representantes de estas empresas consideran el programa contratado como una oportunidad para los trabajadores ayudándolos así a superar el proceso de transición laboral.

Tabla N°2: Descripción de la contratación del programa.

Mediante la descripción de la contratación del servicio podemos inferir que este ha sido contratado en la mayoría de ellas hace más de dos años. Los representantes de las empresas restantes expresan lo contrario, es decir, la contratación del servicio es reciente e inferior a dos años.

Para justificar los motivos de la contratación de este tipo de programa en su mayoría concuerdan que se ha tenido que llevar a cabo por reestructuraciones al interior de la organización, así mismo un segundo motivo de la contratación del servicio ha sido por inversiones realizadas tales como fusiones y adquisiciones. Finalmente solo un representante de las organizaciones expresa que el principal motivo de la contratación es por el cierre de la planta u operaciones de ésta.

Principalmente la contratación del servicio en las organizaciones empresariales

consultadas se ha llevado a cabo solo en una ocasión, brindándoles la oportunidad de participar de este programa a trabajadores que ocupaban dentro de la organización importantes cargos gerenciales, por ello el tipo de servicio que financiaron las empresas correspondieron a programas individuales en su mayoría.

Tabla N°3: Beneficios obtenidos de la contratación.

Mediante el análisis realizado para determinar los beneficios que obtienen las empresas contratantes, de acuerdo a lo expresado por los representantes de éstas podemos enunciar que los principales beneficios son la satisfacción que les reporta el brindar apoyo a sus trabajadores desvinculados y de esta forma reducir el impacto que puedan generar al interior de la organización los despidos. Por otro lado, tres empresas coinciden que al contratar este tipo de programas demuestran su responsabilidad social ante la comunidad y trabajadores ayudando así a la empresa a preservar el clima laboral interno y su estabilidad.

Finalmente, dos de los cinco representantes de las empresas consultadas aseveran que de esta manera logran mejorar su imagen corporativa volviendo atractiva a la empresa ante futuros talentos.

Otro de los beneficios que rescatan las empresas contratantes son los que favorecen a los trabajadores que permanecen en la organización, considerando éstas que el más importante de todos es el generar tranquilidad al realizar su trabajo, ya que se sienten seguros al saber que la empresa se hace responsable de las consecuencias de los futuros cambios que debe realizar. De esta manera se logra aumentar el compromiso con los trabajadores que siguen en la empresa.

3.4.- Interpretación de datos obtenidos en entrevista a participantes de un programa de Outplacement.

Tabla N°1: Identificación del servicio.

Tras la aplicación a personas que han participado de un programa de Outplacement podemos concluir que de un total de quince entrevistados diez de ellos recibieron el servicio por medio de la consultora People & Partners, entregándoles la asesoría principalmente psicólogos, administradores públicos, ingenieros comerciales e ingenieros civiles industriales. A su vez tres de los entrevistados que han participado del programa lo obtuvieron mediante la consultora DBM, y los dos restantes por medio de Adecco Chile.

Tabla N°2: Descripción del programa entregado.

A pesar que siete de los quince entrevistados conocía vagamente el programa de Outplacement, al solicitarles una descripción del servicio entregado, los entrevistados en su mayoría concuerdan que el ofrecimiento de éste era una oportunidad interesante ya que no arriesgaban nada al tomarlo. A su vez pensaban que les sería más beneficios que el quedarse en casa a pesar de no tener ninguna expectativa del servicio.

La gran mayoría de los entrevistados concuerdan que la empresa a la cual pertenecieron, había contratado este tipo de asesorías con anterioridad al desvincular a trabajadores de niveles ejecutivos (mismo nivel del entrevistado) de la organización. Una minoría de los consultados no tenían conocimiento de contrataciones anteriores y una cuota un poco más elevada, correspondiente a cuatro trabajadores afirman que se implementó la contratación en el proceso de su desvinculación.

Tabla N°3: Logros obtenidos con el programa.

Al analizar los logros obtenidos por los participantes, éstos concuerdan es su mayoría que participar en el programa les permitió encontrar personas que estaban en su misma situación, permitiéndoles aprender de las experiencias y crear fuertes redes sociales no solo para buscar trabajo sino que para toda la vida. La segunda mayoría considera que esta experiencia le permitió desarrollar y potencial nuevas competencias, logrando cambiar la visión de la cesantía e incluso llegando a obtener lecciones de vida, tal como, “Basta proponerse algo para conseguirlo”.

Varios de nuestros consultados consideran que el apoyo del equipo consultor es fundamental para alcanzar de manera eficientes los objetivos, es decir, una transición laboral exitosa, haciéndolos sentir que no han salido del círculo laboral sino considerando la desvinculación como una etapa más.

Por últimos tres de los entrevistados, logró mediante la participación en el programa de desvinculación asistida, obtener una visión que les permitió valorar y compatibilizar las oportunidades laborales con la vida familiar y optar por lo mejor.

Al consultar por el periodo de duración de la transición la laboral, ocho de los quince participantes de nuestra investigación, coinciden en que el tiempo transcurrido para encontrar una nueva actividad fluctúa entre cuatro a seis meses, obteniendo de este nuevo empleo la gran mayoría un nivel de renta igual a la percibida en el anterior trabajo, sin embargo, cabe destacar que la diferencia entre los participantes que obtienen mayores niveles de ingresos y los que los mantienen no es relevante.

Todos los participantes de la medición recomendarían sin lugar a duda la participación en estos tipos de programas y creen que todas las empresas al momento de tener que desvincular trabajadores deberían contratar los programas de desvinculación asistida, la

Vidal & Villouta

Outplacement, una transición laboral exitosa.

segunda mayoría recomienda su aplicación por contribuir considerablemente en la vida personal y profesional de cada uno de los que pasan por ahí, viendo el despido no como algo negativo sino como una oportunidad para algo mejor.

Por otro lado siete de los quince entrevistados recomienda el programa por tratarse de una asesoría integral que aborda estratégicamente el desafío de pasar por una transición laboral.

3.5.- Interpretación de datos obtenidos en entrevista encargados del área de recurso humano de servicios públicos.

Tabla N°1: Conocimiento del Outplacement.

Al analizar el grado de conocimiento de las entidades públicas sobre los programas de Outplacement sólo una de éstas dice estar en conocimiento de la existencia y finalidad del programa de desvinculación laboral asistida. Distintamente a lo anterior, once de los representantes de los servicios públicos desconoce totalmente la existencia de dicho programa.

Tabla N°2: Contratación del servicio.

Al consultar a los entrevistados sobre la contratación de este tipo de programas en el servicio público que representan, en su totalidad respondieron que nunca se ha contratado este tipo de programa, y que la factibilidad de su contratación es nula ya que consideran en su mayoría que los principales motivos de desvinculación son por jubilación de los trabajadores, por baja en el desempeño de manera reiterativa (evaluada anualmente) y por conductas inadecuadas que no se encuentren dentro del perfil que requiere el cargo y/o el servicio, por lo cual no ameritan contratar este tipo programa. A su vez, dos de los doce entrevistados considera que no es posible contar con un programa de Outplacement ya que no existen los recursos para contratar este tipo de programas y que el uso de éstos para ello sería un despilfarro. Finalmente solo uno de los representantes considera que la principal razón es el índice de rotación ya que en el sector publico este es demasiado bajo.

PARTE V

CONCLUSIONES GENERALES DE LA INVESTIGACION DE CAMPO.

Al analizar e indagar en los programa de Outplacement podemos concluir que estos son considerados como una asesoría integral, que se brinda a través de un acompañamiento y apoyo continuo en la cual se entregan valiosas e invaluable herramientas, que logran que los trabajadores que han sido separados de una organización enfrenten esta etapa de manera exitosa y la transformen en una oportunidad de crecimiento personal y laboral.

A pesar de ser el Outplacement una técnica que entrega valiosos beneficios cabe destacar la inexistencia de autores que dentro de sus textos en materia de recursos humanos aludan al tema, en general la información referente a los programas de desvinculación asistida solo es posible encontrarla en artículos publicados en la Web, que han sido realizados por algunos investigadores. Sin embargo los antecedentes recopilados por esta vía solo aportan la base teórica puesto que estos artículos no han incluido evidencia empírica que permita tener la visión real de lo que plantea la teoría. La mayor fuente de información, que permite dimensionar la importancia que va alcanzando esta nueva tendencia y que permite conocer los programas de Outplacement a través de hechos reales, son empresas que han incluido entre sus asesorías estos servicios, no obstante para obtener dichos datos es preciso dirigirse a la región metropolitana debido a que las empresas consultoras se encuentran ubicadas en su totalidad en esta región del país.

Las consultoras que asesoran en la desvinculación laboral a los trabajadores forman la industria del Outplacement. Este servicio se ha prestado hace once años en nuestro país, siendo la empresa pionera DBM, sin embargo, considerando el total de la demanda del servicio y el porcentaje que representa este en los ingresos finales de las consultoras, podemos señalar que actualmente la empresa líder dentro de la industria es People & Partners. Cabe mencionar que en estos últimos años estas consultoras han ido incorporando un nuevo servicio, denominado de Implacement que está siendo demandado por aquellas

organizaciones que realizan rotación de personal de un área o departamento a otro, programas que de igual forma que el Outplacement entrega asesoría a los trabajadores en una transición pero que no se considero como tema de estudio en nuestra investigación.

La demanda de los programas de Outplacement por parte de los diversos sectores económicos ha ido aumentando en el transcurso de los años, lo que ha provocado que otras consultoras que entregan servicios de asesoría incluyan entre sus servicios programas de desvinculación asistida. Sin embargo la incorporación de este técnica dentro de sus servicios en alguna de ellas solo es de manera publicitaria ya que nunca se ha entrega tal servicio y en otros casos lo ofrecido y entregado como programa de desvinculación no corresponde a programas de Outplacement, ya que no cumple con la definición total de este ni con las características que poseen estos tipo de programas.

Las empresas día a día deben hacer frente al constante dinamismo de este mundo globalizado llevando a cabo la estrategia más adecuada que le permita seguir vigente y actuar de manera competitiva, de ésta adecuación a los cambios se derivan las reestructuraciones al interior de las organizaciones siendo esta la principal razón de desvinculación que da origen a la contratación de los programas de Outplacement.

A pesar de ser una herramienta beneficiosa para los trabajadores independiente del sector en el que hayan desempeñado sus funciones, esta asesoría solo ha sido requerida por empresas privada, ya que se considera que por las razones de término de contrato que el Estado establece para con sus funcionarios no seria factible la implementación de programas de Outplacement. Por otro lado cabe destacar, que dentro de esta parte del sector publico existe un alto grado de desconocimiento de esta técnica.

Con la implementación de esta técnica las empresas privadas logran mejorar su imagen corporativa al demostrar su compromiso, responsabilidad y agradecimiento hacia los trabajadores que han debido separar de la organización, y a aquellos que permanecen

colaborando activamente en la empresa les brinda estabilidad. Sin embargo, la seguridad al ser desvinculado y el contar con esta asesoría, sólo es posible apreciarlo desde los cargos mas altos de la organización, ya que los programas mayormente demandados son los de tipo individual dirigidos a gerentes o subgerentes. Debido a esto consideramos que a pesar de ser una técnica cada vez mas requerida por distintas empresas, son pocas las que han adoptado los programas como beneficio para todos los niveles de la organización centrandolo sólo a los cargos gerenciales.

Las consultoras al ofrecer entre sus servicios esta valiosa herramienta logran aumentar su nivel de demanda, por otro lado las empresas al implementar esta nueva técnica ponen de manifiesto su responsabilidad social, pero sin lugar a duda los mayores beneficiados con los programas de desvinculación asistida son los trabajadores que han tenido la oportunidad de participar de ellos, ya que el contar con el respaldo permanente de un grupo de expertos, asesorando y guiando cada una de las etapas que conllevan los procesos de separación y cambio, permite lograr una transición laboral exitosa.

Los programas de Outplacement logran a través de diversos pasos, que los trabajadores que enfrentan la experiencia de perder el empleo y viven el estrés que esto provoca transformen esta situación compleja en una oportunidad de evolución y definición personal, siendo capaz de descubrir todo su potencial profesional y en base a este encontrar su objetivo profesional y su mercado objetivo.

Para finalizar con la descripción y análisis de los programa de desvinculación asistida, consideramos que esta valiosa técnica será fuente de estudio y motivo de investigación por el realce que poco a poco va alcanzando, sin embargo en cuanto a la masificación de la contratación y aplicación de este tipo de técnicas dentro de todas las organizaciones beneficiando a los diversos niveles jerárquicos dentro de éstas, creemos que será un proceso gradual que en la mayoría de los casos comenzará en los niveles mas altos, para luego y producto de los logros obtenidos ser expandidos a los demás niveles.

PARTE VI

BIBLIOGRAFIA GENERAL

➤ Juntadeandalucia

Dopp Consultores: “El mercado Laboral”; Acercarse a la empresa. Editorial Conserjería de Educación.

http://www.juntadeandalucia.es/educacion/portal/com/bin/Contenidos/PSE/orientacionyatenciondiversidad/orientacion/PublicacionesI/1164100658362_el_mercado_laboral.pdf

➤ Cfnvarra.es

<http://www.cfnavarra.es/INAM/empleo/textos/mercado1.html>

➤ Emprendedores.cl

http://www.emprendedores.cl/estudios_trabajos/estudios.htm

➤ Arearh.com

<http://www.arearh.com/recursos20humanos.htm>

➤ Iabogado.com

<http://www.iabogado.com/esp/guialegal>

➤ Fernandovigorena.cl

http://www.fernandovigorena.cl/serv_prof/outplacement.php

➤ Ogp.gobierno.pr

<http://www.ogp.gobierno.pr/PDF/GerenciaGubernamental/EfectosReduccionPersonal%20.pdf>

➤ Monografias.com

<http://www.monografias.com/trabajos37/despido-laboral/despido-laboral3.shtml>

➤ Jstor.org

<http://www.jstor.org/pss/2635038>

➤ Rodríguez, Alma. 2005. Enfoque Gerencial: Cuidado con el Downsizing corporativo.

<http://mensual.prensa.com/mensual/contenido/2005/08/21/hoy/negocios/315046.html>

➤ Elprisma.com

Cuero, J. Concepto de Downsizing. El Prisma.

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/downsizing/

➤ Gatica Jaime; Romaguera Pilar: El mercado laboral en Chile, nuevos temas y desafíos.

<http://ns.oitchile.cl/pdf/publicaciones/ele/elec016.pdf>

➤ Wikilearning.com

http://www.wikilearning.com/curso_gratis/rotacion_laboral-desarrollo/4379-2

➤ Ecg.cl

<http://www.ecg.cl/outplacement.htm>

➤ Gestipolis.com

<http://www.gestipolis.com/administracion-estrategia>

➤ Zaragonzadinamica.es

http://www.zaragonzadinamica.es/index.php?option=com_content&task=view&id=1050&Itemid=191

➤ Elprisma.cl

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/herramientasadministracionmoderna/default.asp

➤ Tesis, “Compromiso organizacional posterior a un proceso de reducción de personal con y sin programa de desvinculación asistida.”

<http://200.2.12.152/wwwisis/anexos/marc/texto/AAQ4710.pdf>

➤ Uaq.mx

<http://www.uaq.mx/psicologia/lamision/outplacement.html>

➤ Consultora DBM.

http://www.dbm.cl/programas_individuales.html

➤ Consultora People & Partners.

Rojic Stancic- Rokotov, Danilo. Gerente General.

➤ Uned.es

Departamento de psicología social y de las organizaciones.

www.uned.es/474116/idp/index_archivos/outplacement.pdf

➤ Monografias.com

<http://www.monografias.com/trabajos35/outplacement/outplacement.shtml>

➤ Redalyc.uaemex.mx

Rebai, Flavia. Invenio, 2006. Programas de Desvinculación Asistida por la Empresa.

<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/877/87791709.pdf>

➤ Redtelework

<http://www.redtelework.com>

➤ Eguardiola.com

<http://www.eguardiola.com.ar/evaluaciones.htm>

➤ Consultora DBM.

➤ Rrhhmagazine.com

<http://www.rrhhmagazine.com/articulos.asp?id=403>

➤ Cybertesis.ubiobio.cl

http://cybertesis.ubiobio.cl/tesis/2006/rozas_v/html/index.html

➤ Psicologiacientifica.com

<http://www.psicologiacientifica.com/autores/autor-13-edgar-eslava-arnao-html>

➤ Degerencia.com

http://www.degerencia.com/articulo/el_outplacement_despues_del_downsizing

➤ Gestipolis.com

<http://www.gestipolis.com/Canales4/rrhh/outdown.htm>

➤ Wikilearning.com

http://www.wikilearning.com/monografia/el_outplacement_despues_del_downsizing_que_efectos_tiene_el_despido_en_el_contexto_familiar/15725-5

➤ Unesco.org

Finn, A.; Miranda I.- del diagnóstico de la orientación profesional en la educación media técnico profesional a la formación. En Counseling Vocacional y Profesional Santiago de Chile, PRODET, CIDE, 1993.

www.unesco.org/education/uie/pdf/country/latin_america.pdf

➤ Cinterfor.org.uy

Artículo “La Reconversión Laboral desde una Perspectiva de Género”.

http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/boletin/132_33/pdf/bol132g.pdf

➤ Cepal.org

Equidad y transformación productiva: Un enfoque integrado. Santiago de Chile. 1992.

<http://www.cepal.org/cgibin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/3/4373/P4373.xml&xsl=/tpl/p9f.xsl&base=/transporte/tpl-i/top-bottom.xslt>

➤ Oit.org

Rodgers, G. Instituciones laborales y desarrollo económico. Reestructuración y regulación institucional del mercado de trabajo en América Latina. Ginebra, OIT, 1992.

<http://www.oit.org/public/spanish/region/ampro/mercolab/bibliogr.htm>

➤ Preval.org

Peluffo, Marta. Informe sobre las formas de intervención institucional dentro del mercado de trabajo.

www.preval.org/documentos/00427.pdf

➤ Dt.gob.cl

Cuaderno de Investigación. RSE alcances y potencialidades en materia laboral. Gobierno de Chile. <http://www.dt.gob.cl/documentacion/1612/article-88984.html>

- Fundacionpobreza.cl

www.fundacionpobreza.cl/Biblioteca/Archivos/Bajar.asp?Carpeta=Responsabilidad%20Social%20Empresarial

- El Mercurio. “Economía hecha política”.

http://diario.elmercurio.com/2008/04/24/economia_y_negocios

- Ucel.edu.ar

Revista de investigación Académica Universidad del Centro Educativo Latinoamericano.

http://www.ucel.edu.ar/index.cgi?wid_seccion=17&wid_item=138

- Acciónrse.cl

<http://www.accionrse.cl/app01/home/queEs.html>

- Pnud.cl

<http://www.pnud.cl/acercade/2.asp>

- Pactomundial.org

<http://www.pactomundial.org/index.asp?MP=2&MS=0&MN=1>

- Hernández, Robert; Fernández, Carlos; Bastidas, Pilar: “Metodología de la Investigación”. Editorial Mc Graw-Hill. Segunda Edición. México 1991.

- Rodríguez Mansilla, Darío: “Diagnostico Organizacional”. Ediciones Universidad Católica de Chile. Santiago. 1992.

Vidal & Villouta

Outplacement, una transición laboral exitosa.

PARTE VII
ANEXOS

ANEXO N° 1

Concepción, __de _____ de 2008.

Estimados Señores:

Nosotras como estudiantes de sexto año de Ingeniera Comercia de la Universidad del Bío Bío, nos encontramos desarrollando la Memoria de Título, como requisito obligatorio a cumplir para optar al título de la mencionada carrera.

El objetivo central de esta investigación es analizar la importancia de la aplicación de un programa de desvinculación asistida (Outplacement) en un proceso de reducción de personal.

A los efectos de cumplir con este trabajo, solicitamos su valiosa colaboración, ya que según nuestras fuentes su empresa ha contratado el programa de Outplacement, sabemos que su tiempo es valioso pero le pedimos que nos permite contactos con usted vía mail o a través de algún teléfono de contacto, con el fin de conocer su opinión de este programa a través de un simple encuesta (adjunta).

Vale destacar que la información será manipulada solo para fines académico, manteniendo la confidencialidad en el tema que así lo amerita.

Por su buena disponibilidad, y esperando una pronta y positiva respuesta, se despiden agradecidas de usted

Erica Villouta Burgos.

16.137.427-K

Sally Vidal Muñoz

15.854.687-6

Vidal & Villouta

Outplacement, una transición laboral exitosa.

ANEXO N° 2

Concepción, __de _____ de 2008.

Estimados Señores:

Nosotras como estudiantes de sexto año de Ingeniera Comercia de la Universidad del Bío Bío, nos encontramos desarrollando la Memoria de Titulo, como requisito obligatorio a cumplir para optar al titulo de la mencionada carrera.

El objetivo central de esta investigación es analizar la importancia de la aplicación de un programa de desvinculación asistida (Outplacement) en un proceso de reducción de personal.

A los efectos de cumplir con este trabajo, solicitamos su valiosa colaboración, ya que según nuestras fuentes usted ha participado de un programa de Outplacement, sabemos que su tiempo es valioso pero le pedimos que nos permite contactos con usted vía mail o a través de algún teléfono de contacto, con el fin de conocer su experiencia por medio de una simple encuesta (adjunta).

Vale destacar que la información será manipulada solo para fines académico, manteniendo la confidencialidad en el tema que así lo amerita.

Por su buena disponibilidad, y esperando una pronta y positiva respuesta, se despiden agradecidas de usted.

Erica Villouta Burgos.

16.137.427-K

Sally Vidal Muñoz

15.854.687-6

ANEXO N° 3

DATOS DE LOS REPRESENTANTES DE LAS CONSULTORAS ENTREVISTADAS

➤ **People & Partners**

Nombre del entrevistado : Danilo Rojic
Cargo : Gerente General

➤ **DBM**

Nombre del entrevistado : Paola Vergara
Cargo : Consultora

➤ **Entrepreneur Consultores Gerenciales Ltda**

Nombre del entrevistado : Fernando Vigorena
Cargo : Director

➤ **P Walter Focus**

Nombre del entrevistado : Cecilia Gonzáles
Cargo : Psicóloga

➤ **Adecco Chile**

Nombre del entrevistado : Fabián Aparicio
Cargo : Gerente general

ANEXO N° 4

DATOS DE LAS EMPRESAS CONSULTORAS ENTREVISTADAS

➤ PEOPLE & PARTNERS

People & Partners empresa líder en servicio de carrera, fundada en el 2000. Diferente e innovadora, donde las personas son el principal capital, lo que les permite marcar la diferencia. Reconocida por servicios de alta calidad y personalizada. Vasta experiencia con más de 200 compañías chilenas e internacionales. Consultores con sólida experiencia y background como ejecutivos de las grandes empresas. Mas de 700 ejecutivos en programas de Outplacement individual, sobre 2000 empleados en Outplacement grupal, y 150 en Desarrollo de Liderazgo, y otros tantos en los distintos talleres. Alcance global con metodología y servicio homogéneo.

- **Misión**

Somos una empresa de expertos profesionales, especializados en servicios de carrera. Trabajamos con organizaciones y personas en el desarrollo y gestión integral de todo el ciclo de vida laboral. Nos guía un fuerte enfoque humanístico, ético y con altos estándares de servicio.

- **Visión**

Ser la empresa icono en Chile en servicios de carrera, con redes y alianzas internacionales.

➤ **DBM**

DBM está presente en Chile desde 1996 ofreciendo soluciones estratégicas para la Gestión de Procesos de Transición Organizacional e Individual y el Alineamiento Organizacional.

Ayudan a sus clientes a enfrentar exitosamente los procesos de transición organizacional; desarrollo de competencias gerenciales, a través de coaching, y alineamiento de fuerza de trabajo.

DBM, el experto internacional en procesos de transición, es una firma mundial líder en asesorar la gestión de capital humano.

Apoya anualmente a más de 7.000 organizaciones y 250.000 personas que atraviesan por transiciones clave causadas por significativos eventos de cambio o por las nuevas dinámicas del mundo del empleo que diariamente impactan al negocio.

DBM cuenta con 230 oficinas en 85 países y ha apoyado a 70% de las empresas del Fortune 500 y a 80% del Global 500.

➤ **ENTREPRENEUR CONSULTORES GERENCIALES LTDA**

Entrepreneur es un equipo multidisciplinario de Consultores profesionales que constituyen una de las empresas más innovadoras del mercado chileno, especializada en consultoría de carrera, Outplacement y desvinculación programada con una sólida experiencia atribuida a la experiencia desarrollada en nuestro país, en la cual ha realizado asesorías en los temas antes señalados potenciando la gestión y capacitación de los Recursos Humanos y el Desarrollo Organizacional, orientados a brindar apoyo efectivo a las empresas del mercado nacional e internacional, asegurando que su inversión sea más rentable en tiempo, dinero y optimización de recursos a mediano y largo plazo.

Entrepreneur Consultores Gerenciales Ltda. busca entregar el más alto nivel de calidad

en la prestación de servicios especializados para la potenciación de las personas que llevan a cabo los procesos en cada empresa que nos consulta. A través de innovadoras técnicas y metodologías ponen en práctica el apoyo necesario para el éxito de la gestión empresarial, entregándoles a sus protagonistas herramientas eficaces de administración y potenciamiento de talentos y destrezas, desarrollo de los Recursos Humanos entre otras. De esta forma, logran aumentar significativamente los niveles de Motivación, Satisfacción y Compromiso de los integrantes de la organización, así también, haciendo más humano el doloroso proceso del despido tanto para las personas que tienen que partir, como para quienes quedan en la organización. Para de esta manera, lograr alcanzar la excelencia para sus trabajadores dentro y fuera de la organización

- **Visión**

Ser reconocidos por nuestros clientes como los consultores externos que más valor le agregan a la evolución de sus Empresas y de las personas que las conforman.

- **Misión**

Otorgar la asesoría y apoyo práctico, eficiente y efectivo que las empresas requieren en el manejo de sus procesos internos de mejoramiento y desarrollo, tanto en aquellos aspectos técnicos, como en aquellos que dicen relación con la calidad humana de una diversidad de personas que buscan conformar una estructura organizacional común, sólida y unida donde sea posible experimentar una satisfacción laboral más plena

- **El Servicio de Outplacement de Entrepreneur Consultores**

Asesoría en desarrollo personal, comunicación y marketing personal, a través de técnicas de alta efectividad y resultado.

Programa personalizado de asistencia en la reubicación laboral, caracterizado por nuevos modelos de currícula, acceso a las redes de colocación, desarrollo de networks y contactos personales, manejo en entrevistas, etc.

Participar de diversas actividades docentes en Seminarios y cursos en Universidades generando contactos personales y posibilidades de reubicación.

Acceso a procesos de búsqueda y de reclutamiento de ejecutivos que nuestra consultora permanentemente conoce a través de nuestra Red de Contactos y el acceso a la selecta red de Headhunters Latinoamericanos.

Asesoría en el desarrollo de actividades emprendedoras con ideas propias y contactos vía Internet, a través de nuestras propias páginas WEB.

Asistencia y apoyo psicológico-social como facilitador del proceso de cambio y desarrollo personal.

Acceso a todos los estudios del Mercado Laboral chileno y latinoamericano, como también otros relacionados con el Management moderno, Rentas del Mercado, etc. que prepara nuestra empresa periódicamente.

Consulta permanente a nuestra biblioteca con material de Management Moderno, Desarrollo Personal, Franchising y Negocios en general.

Acceso a oficinas privadas, servicio secretarial, fax, computador, etc.

➤ **P WALTER FOCUS**

Es una consultora integral en Recursos Humanos, ofreciendo servicios desde el año 2002 a las empresas que requieran soluciones en el área.

En P. Walter Focus están convencidos que el desarrollo del recurso humano es una de las herramientas que ayudan a elevar la productividad, competitividad y calidad que las empresas requieren hoy en día para enfrentar los retos y exigencias que los mercados demandan en la actualidad.

Es por eso que no solo se preocupan por seleccionar la mejor gente para sus clientes, sino que también han desarrollado una extensa gama de productos relacionados, destinados a cumplir los objetivos de la compañía en el área de Recursos Humanos, desde selección de personal hasta sofisticadas plataformas tecnológicas de RRHH

- **Outplacement entregado por P Walter Focus**

Asesorar y brindar apoyo psicológico individual destinado a superar la situación de crisis que implica la desvinculación.

Proporcionar apoyo destinado a identificar y estimular las principales habilidades con las que cuenta la persona.

Orientar y asesorar sobre la trayectoria laboral y definición de objetivos personales, así como diseñar una estrategia para alcanzarlos, acorde a su situación y a la del mercado actual. Entrenamiento específico para establecer redes de contacto, construcción de currículum vitae ejecutivo, manejo de entrevistas de selección, canales de accesos al mercado, etc

➤ **ADECCO CHILE**

Es la empresa de Recursos Humanos que conecta globalmente y localmente a las personas con el talento que ellos necesitan y el trabajo que ellos quieren. Como socio pueden ayudarlo a formar y lograr sus metas personales y profesionales, están seguros de poder inspirar a sus colegas, clientes y socios a lograr mejor trabajo, mejor vida.

ANEXO N° 5

DATOS DE LAS EMPRESAS ENTREVISTADAS

➤ **Telefónica Móviles de Chile S.A.**

Giro de la empresa : Venta de telefonía celular
Tipo de producto : Teléfonos Móvil
Nombre del entrevistado : Rodrigo Gálvez
Cargo : Gerente de Recursos Humano

➤ **Rayovac Chile Sociedad Comercial Ltda**

Giro de la empresa : Comercio al por mayor bienes duraderos
Tipo de producto : Pilas, Baterías y Linternas
Nombre del entrevistado : Tomas Castillo
Cargo : Gerente de General

➤ **Sociedad De Computación Binaria S.A**

Giro de la empresa : Servicios en el procesamiento de datos.
Tipo de producto : Soluciones informáticas
Nombre del entrevistado : Francisca Martínez
Cargo : Jefa de Recursos Humanos

Vidal & Villouta

Outplacement, una transición laboral exitosa.

➤ **Synapsis Soluciones y servicios IT Limitada**

Giro de la empresa : Servicios Tecnológicos
Tipo de producto : Soluciones informáticas
Nombre del entrevistado : Luis Monsalve Cortes
Cargo : Especialista en Recursos Humanos

➤ **Viña San Pedro**

Giro de la empresa : Elaboración de vinos
Tipo de producto : Licores
Nombre del entrevistado : Juan Leyton
Cargo : Jefe Área de Recursos Humano

ANEXO N° 6

DATOS DE LOS TRABAJADORES ENTREVISTADOS

Nombre del Entrevistado	: José Manuel Infante
Empresa a la que perteneció	: Citibank
Cargo que desempeñaba	: Gerente General de la Corredora de Bolsa
Actual empresa	: Cruzat & Claro, Corredores de Bolsa
Actual cargo	: Socio y Director
Nombre del Entrevistado	: Cristián Ochagavía
Empresa a la que perteneció	: Confidencial
Cargo que desempeñaba	: Confidencial
Actual empresa	: Ariztía
Actual cargo	: Sub-gerente área Industrial
Nombre del Entrevistado	: Paula Picchio
Empresa a la que perteneció	: Confidencial
Cargo que desempeñaba	: Confidencial
Actual empresa	: Playboy Tv Latín América & Iberia
Actual cargo	: Brand Manager
Nombre del Entrevistado	: Julio Agurto
Empresa a la que perteneció	: Minera Michilla S.A.
Cargo que desempeñaba	: Confidencial
Actual empresa	: Fundación Altonorte de Xstrata Copper Chile S.A.
Actual cargo	: Asesorías y apoyo en el área de contrato

Vidal & Villouta

Outplacement, una transición laboral exitosa.

Nombre del Entrevistado : Francisca Espinosa
Empresa a la que perteneció : Banco de Santiago
Cargo que desempeñaba : Gerente de Riesgos de Grandes Corporaciones
Actual empresa : Cap Chocolat
Actual cargo : Socia

Nombre del Entrevistado : Jorge Fernández Correa
Empresa a la que perteneció : Confidencial
Cargo que desempeñaba : Confidencial
Actual empresa : Ministerio de Vivienda y Urbanismo
Actual cargo : Director de Comunicaciones

Nombre del Entrevistado : Rodrigo Guzman
Empresa a la que perteneció : Chiquita Chile Limitada
Cargo que desempeñaba : Analista de Gestión Financiera
Actual empresa : Confidencial
Actual cargo : Confidencial

Nombre del Entrevistado : Alma Huepe
Empresa a la que perteneció : Duracell
Cargo que desempeñaba : Encargada de Atención al Cliente
Actual empresa : Rayovac
Actual cargo : Encargada de Proveedores

Nombre del Entrevistado : Marcelo Tapia
Empresa a la que perteneció : Motorola
Cargo que desempeñaba : Encargado de Negocio
Actual empresa : GPS
Actual cargo : Gerente General

Vidal & Villouta

Outplacement, una transición laboral exitosa.

Nombre del Entrevistado : Noel Tapia
Empresa a la que perteneció : Enersis
Cargo que desempeñaba : Jefe en Finanzas y Desarrollo
Actual empresa : Compañía Minera Zandivar
Actual cargo : Gerente de Administración y Finanzas

Nombre del Entrevistado : Margit Flesch
Empresa a la que perteneció : Thames Water
Cargo que desempeñaba : Asistente de personal de un presidente internacional
Actual empresa : Asistente de gerencia
Actual cargo : Empresa de ingeniería

Nombre del Entrevistado : Patricio Lira
Empresa a la que perteneció : Aguas Andinas
Cargo que desempeñaba : Confidencial
Actual empresa : Dirección del Trabajo.
Actual cargo : Supervisor de Finanzas

Nombre del Entrevistado : Rafael Acuña
Empresa a la que perteneció : Masisa Cabrero
Cargo que desempeñaba : Operario
Actual empresa : Frontel
Actual cargo : Operario

Nombre del Entrevistado : Nelson Figueroa
Empresa a la que perteneció : Masisa Cabrero
Cargo que desempeñaba : Operario
Actual empresa : Forestal Tierra Chilena Ltda

Vidal & Villouta

Outplacement, una transición laboral exitosa.

Actual cargo : Operario

Nombre del Entrevistado : Francisco Bengoa

Empresa a la que perteneció : Confidencial

Cargo que desempeñaba : Confidencial

Actual empresa : Papeles Carrascal

Actual cargo : Gerente de Administración

ANEXO N° 7

DATOS DE LAS REPRESENTANTES DE LOS SERVICIOS PUBLICOS ENTREVISTADOS

Servicio	: Dirección del trabajo
Entrevistado	: Marcos Fernández
Cargo del Entrevistado	: Encargado de Gestión
Servicio	: Conservador de Bienes Raíces
Entrevistado	: Luís Alarcón
Cargo del Entrevistado	: Administrativo
Servicio	: Ministerio de Educación
Entrevistada	: Barbara Larenas
Cargo de la Entrevistada	: Encargada de RRHH
Servicio	: Ministerio de Salud
Entrevistada	: Lorena Flores
Cargo de la Entrevistada	: Jefa de RRHH
Servicio	: INE
Entrevistado	: Alejandro Toro
Cargo del Entrevistado	: Coordinador de Operaciones
Servicio	: SENCE
Entrevistado	: Mauricio Flores
Cargo del Entrevistado	: Encargado de Comunicaciones

Vidal & Villouta

Outplacement, una transición laboral exitosa.

Servicio : CORFO
Entrevistada : Iris Rebolledo
Cargo de la Entrevistada : Encargada de Personal

Servicio : MINVU
Entrevistada : Amanda Silva
Cargo de la Entrevistada : Jefa Administrativa Subrogante

Servicio : Ilustre Municipalidad de Concepción
Entrevistado : Carlos Venegas
Cargo del Entrevistado : Administrativo técnico Departamento de RRHH

Servicio : Gobierno Regional
Entrevistado : Luz Maria Aviles
Cargo del Entrevistado : Jefa de Personal

Servicio : SERCOTEC
Entrevistada : Claudio Rivera
Cargo de la Entrevistada : Jefe de Administración y finanzas

Servicio : SERNAC
Entrevistada : Anita Arosteguy
Cargo de la Entrevistada : Encarga del Área

ANEXO N°8

ENTREVISTA A REPRESENTANTES DE EMPRESAS CONSULTORAS

I.- Datos Personales del Entrevistado (opcionales):

Nombre

Consultora a la que pertenece

Cargo que ocupa

Años de Antigüedad

II.- Respecto al Programa de Outplacement que usted entregan:

- e) ¿Cómo definirían el Outplacement?
- f) ¿Desde cuando entregan Outplacement?
- g) ¿Qué los llevo a incluir el Outplacement, dentro de sus servicios?
- h) ¿De todos los servicios prestados, que porcentaje corresponde a Outplacement?
- i) ¿Cuál es el tipo de programa mas requerido?
- j) ¿En qué consisten los programas mas requeridos?
- k) ¿Con qué tipo de profesionales cuenta en la entrega del programa?
- l) ¿Qué tipo de empresas contratan sus servicios?
- m) ¿De qué sector es su mayor demanda?
- n) ¿Cómo ha ido variando la demanda de este servicio a lo largo del tiempo?
- o) ¿Cómo describiría la competencia de las consultoras?

ANEXO N° 9

ENTREVISTA A REPRESENTANTES DE EMPRESA QUE CONTRATARON OUTPLACEMENT

I.- Datos Personales del Entrevistado (opcionales):

Nombre

Empresa a la que pertenece

Cargo que ocupa

Años de Antigüedad

II.- Respecto al Programa de Outplacement que la empresa a la que usted representa contrato:

- p) ¿Cómo definirían el Outplacement?
- q) ¿Hace cuánto tiempo que contrataron este servicio?
- r) ¿Qué los llevo a contratar el servicio?
- s) ¿Cuántas veces han contratado este servicio?
- t) ¿Qué cargo ocupaban los participantes dentro de la empresa?
- u) ¿Qué tipo de programa era?
- v) ¿Qué beneficio obtiene la empresa al contratar estos programas?
- w) ¿En qué beneficia a los trabajadores que permanecen en la organizaron la contratación de Outplacement?

ANEXO N° 10

ENTREVISTA A PERSONAS QUE HAN PARTICIPADO EN PROGRAMAS DE OUTPLACEMENT

I.- Datos Personales del Entrevistado (opcionales):

Nombre

Empresa a la que perteneció

Giro de la empresa

Cargo que ocupaba

Años de Antigüedad

Motivo de la desvinculación

II.- Respecto al Programa de Outplacement que usted recibió conteste las siguientes preguntas:

- Nombre de la consultora que prestó el servicio de Outplacement.
- Profesionales que le entregaron el servicio.
- ¿Qué pensó cuando le ofrecieron el programa de Outplacement?
- ¿Conocía este programa de antes?
- ¿Desde cuándo la empresa entrega este programa a personas desvinculadas?
- ¿Por qué cree usted que la empresa contrató este servicio?
- ¿Qué significó para usted participar en un programa de Outplacement?
- ¿Cuánto tiempo se demoró en encontrar un nuevo empleo?
- ¿Cómo es el nivel de remuneración del nuevo cargo?
- ¿Recomienda la aplicación de este tipo de programas?

ANEXO N°11

ENTREVISTA A REPRESENTANTES DE SERVICIOS PÚBLICOS

I.- Datos Personales del Entrevistado (opcionales):

Nombre

Servicio Público

Cargo que ocupa

II.- Respecto a los Programas de Outplacement:

- ¿Conoce el programa de desvinculación asistida, Outplacement?

- En esta organización ¿Han contratado en alguna oportunidad este programa al desvincular algún trabajador?

- ¿Cree usted que sería factible contratar este servicio, en caso de desvincular a alguno de los actuales trabajadores?

- ¿Cuál sería la principal razón en el caso de creer que es poco factible?