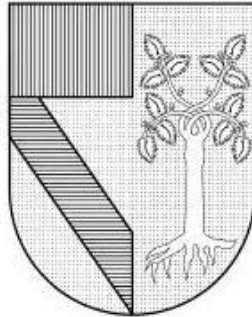


UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE PEDAGOGÍA



“OUTPLACEMENT COMO PARTE DEL PROCESO DE DESVINCULACIÓN
LABORAL”

CASO PRÁCTICO

Q U E P R E S E N T A

SOFIA ALEJANDRA ESTEPA MARTINEZ

P A R A O B T E N E R E L G R A D O D E :

MAESTRO EN DIRECCIÓN DEL CAPITAL HUMANO

DIRECTOR DEL CASO:

Dr. RENE THIERRY

DEDICATORIAS

Dedico este gran logro a todos y cada uno de mis seres queridos, gracias por su apoyo y cariño incondicional, por alentarme siempre a alcanzar mis sueños y motivarme para superarme y querer ser una mejor persona.

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	4
Justificación.....	6
Objetivo	8
Esquema de presentación.....	9
MARCO CONTEXTUAL	10
Contexto.....	10
Problemática	13
APARTADO TEÓRICO	18
¿Qué es el Outplacement?	18
Antecedentes	20
Tipos de Outplacement	23
Ventajas y Beneficios del Outplacement.....	26
PROPUESTA DE RRHH	29
Metodología Outplacement	31
CONSIDERACIONES FINALES.....	37
Resultados	37
Conclusiones.....	41
Recomendaciones.....	43
FUENTES DE CONSULTA	44

INTRODUCCIÓN

Actualmente las empresas se encuentran operando en una era en donde la competitividad va en aumento y cada vez estar en los primeros lugares es más reñido; los cambios continuos en la economía, el acelerado crecimiento de la tecnología, el acceso a la información y la demanda global de los mercados está exigiendo a las organizaciones estrategias innovadoras que les permitan seguir en la competencia.

Algunos temas en los que se están viendo más afectaciones son en todos los relacionados con el talento; a pesar del crecimiento poblacional y el desarrollo profesional en incremento, existe un evidente escases de talento, por lo que las grandes empresas están invirtiendo millones en atraerlo, desarrollarlo y retenerlo pues saben que es un punto clave para el éxito del negocio.

Las crecientes exigencias del mercado y la necesidad de buscar siempre la rentabilidad del negocio, sumado a la inestabilidad o dificultades económicas de algunos sectores, demandan a las empresas reestructuras y recortes que de no ser manejadas de la manera correcta tienen como consecuencia percepciones negativas en el talento que se queda, afectan la imagen de la empresa ante el mercado laboral y por lo tanto disminuyen su competitividad.

Además, hoy en día se sabe que todo colaborador es embajador de la marca a la que pertenece por lo que si tiene una buena experiencia, incluso a su salida, lo que va a comunicar al exterior será positivo para la empresa.

Considerando lo anterior, para las áreas de Recursos Humanos significa un gran reto alinear sus estrategias de talento con las exigencias y necesidades del negocio por lo que deben buscar implementar nuevas acciones que les permitan estar alineados con las demandas del mercado y al mismo tiempo conservar al talento clave.

Por otro lado, el trabajo ha constituido y constituye actualmente una parte central en nuestra cultura, es considerado como una forma de vinculación económica y social de

carácter vital para nuestra sociedad; por lo que su pérdida, en cualquier circunstancia, tiene como consecuencia una serie de reacciones emocionales, sociales, económicas e inclusive físicas para las personas afectadas directamente y el entorno que los rodea.

En las últimas décadas se han desarrollado programas de apoyo y orientación para individuos que han pasado por un proceso de desvinculación en los cuales reciben orientación y las herramientas necesarias para su reinserción al mundo laboral; estos programas reciben el nombre de Outplacement y aunque es una práctica que ha ido siendo adoptada por las áreas de recursos humanos, aún son pocas las industrias que la llevan a cabo.

El Outplacement no solo ayuda a resolver los problemas de la persona desvinculada sino que también contribuye a contrarrestar las implicaciones negativas que conlleva un despido y que son experimentadas por la empresa tales como, problemas legales, disminución en la productividad de los trabajadores que permanecen, desgaste emocional de los responsables de ejecutar el despido, imagen negativa de la empresa hacia talento potencial entre otras.

A pesar de que este concepto es relativamente nuevo y en algunos sectores o países no ha sido aún implementado, la idea está siendo adoptada poco a poco por muchas empresas multinacionales, que en su mayoría buscan ser más competitivas importando conceptos nuevos en todas sus filiales como parte de su cultura corporativa, logrando así que estos programas aparezcan cada vez más en las estrategias de recursos humanos.

El presente trabajo tiene la finalidad de plantear como alternativa para que el proceso de desvinculación laboral se fortalezca, la implementación de programas de Outplacement que beneficien a los ex colaboradores y al mismo tiempo tengan un impacto positivo en los empleados que se quedan mejorando la imagen de la empresa y facilitando las estrategias tanto de atracción como retención y desarrollo del talento clave.

Justificación

El Outplacement es una práctica reciente aunque ya consolidada en varios países que beneficia tanto a la empresa como a los empleados afectados; su objetivo consiste en disminuir el impacto que tiene la salida del personal, reorientando a los colaboradores impactados para facilitarles una positiva reinserción laboral.

Para las organizaciones, el talento es un activo dinámico y en evolución constante que requiere flexibilidad y facilidades para adaptarse a las necesidades del negocio, por lo que ofrecerles beneficios atractivos inclusive a su salida es ahora un tema a considerar si se pretende seguir conservando y atrayendo a los mejores.

Debido a los nuevos acuerdos políticos, legislaciones, reestructuraciones, crisis financiera, fusiones, adquisiciones, cierres y demás cambios que sufren las empresas, la reducción de personal ha ido en incremento, por lo que las áreas de recursos humanos y/o administración de personal se han tenido que enfrentar a la tarea de analizar sus políticas y buscar alternativas que les permitan adaptarse a las demandas del entorno sin perder competitividad.

Un artículo publicado por la directora de recursos humanos de Bank of América, Carmen Carreño, en la revista Capital Humano (2012) menciona que desde el 2008 se ha estado viviendo la mayor reducción de puestos de trabajo de la historia contemporánea, ya sea por causas económicas, de estructura, o de búsqueda de competitividad. Lo que ha significado no sólo la pérdida de talento humano de manera descontrolada, si no que una creciente desconfianza hacia las empresas tanto de los empleados que permanecen como de futuros prospectos. Ante esto han surgido las siguientes inquietudes: ¿Cuánto talento se pierde en este proceso?, ¿Cuánto tiempo se tarda en elevar los niveles de motivación dentro de la empresa?, ¿Cuántas de las personas desvinculadas podemos encontrarlos o requerir en un futuro?

El Outplacement, al considerarse dentro del plan estratégico de Recursos Humanos y formar parte indispensable del proceso de desvinculación, se convierte para la empresa en

un beneficio que mantiene la productividad, disminuye la rotación, genera respeto y compromiso de los colaboradores y refuerza la imagen de marca ante el mercado laboral.

Basado en el estudio global sobre "Prácticas de despido de todo el mundo", (Right Management, 2011) y en particular en las respuestas de más de 1.500 responsables de recursos humanos que representan a 19 industrias en 28 países, actualmente, aproximadamente el 73% de las empresas a nivel mundial ofrecen dentro de sus políticas de despido Outplacement; de las empresas americanas el 83% ofrece este servicio aun cuando por ley no están obligados a hacerlo y en Europa el porcentaje es de 61% al igual que en Asia y el Pacífico. Otro dato importante es que el porcentaje de empresas que realizan esta práctica en países desarrollados es mayor que en los emergentes (76% contra 58%).

Este estudio también revela las razones por las cuales estas empresas ofrecen Outplacement, el 71% de los empresarios lo implementan porque "es lo correcto", 69% considera que al contratar este servicio "se aseguran que sus antiguos trabajadores reciben la información y desarrollen las habilidades necesarias para conseguir una transición profesional de manera rápida y con éxito" y el 49% también cree que el Outplacement "aporta sentido al negocio".

Por otro lado, en México, de acuerdo a la Secretaría de Trabajo y Previsión Social STPS, (2016) la tasa de desocupación a nivel nacional en enero fue de 4.24% de la Población económicamente Activa (PEA), lo cual significa que aproximadamente en el país existen 2.5 millones de mexicanos desempleados, de los cuales 950,000 son mujeres y 1,300,000 son jóvenes, además cada año, más de 800,000 personas buscan un empleo; lo cual se puede contrarrestar con los programas de Outplacement pues una vez que salen de la empresa, se les brindan las herramientas y técnicas a los ex colaboradores que los ayude a reubicarse.

Otra de las razones por las que es recomendable incluir esta práctica o servicio al momento de la desvinculación laboral es por el riesgo que existe de tener demandas laborales; con base al Informe de Labores de la Junta de Conciliación y Arbitraje, (2012),

en México se recibieron un total de 7,777 demandas laborales individuales y colectivas las cuales tienen un alto costo para las organizaciones.

Según un estudio realizado por Lukkap Spain (2014), las empresas que utilizan este tipo de soluciones como herramienta de Desvinculación laboral, reducen la conflictividad laboral en un 46%, disminuyendo costos y fortaleciendo la imagen de la organización ante los colaboradores que permanecen.

El Outplacement es una práctica cada vez más utilizada por las “Empresas Socialmente Responsables”, genera sentimientos positivos tanto en las personas que se van como en las que se quedan, constituye una ventaja competitiva ante el mercado laboral y contribuye en la estrategia de talento por lo que las empresas con visión a futuro en su plan de Recursos Humanos ya utilizan este servicio.

Objetivo

Disminuir el impacto negativo de la desvinculación proporcionando un servicio de guía y orientación a los colaboradores que han concluido su ciclo en la empresa a través de un programa de Outplacement.

Objetivos Específicos:

- Reducir el estrés y la tensión que genera el proceso de Desvinculación
- Brindar contención emocional y las herramientas necesarias a los colaboradores que salen de la empresa para ayudarlos a la asimilación del proceso de manera más positiva y facultarlos para encontrar nuevas oportunidades laborales.
- Disminuir la generación de procesos legales
- Mantener una imagen positiva de la empresa ante sus colaboradores y talento clave
- Crear un punto de diferenciación para la atracción de talento
- Mitigar los efectos negativos en la productividad de la empresa

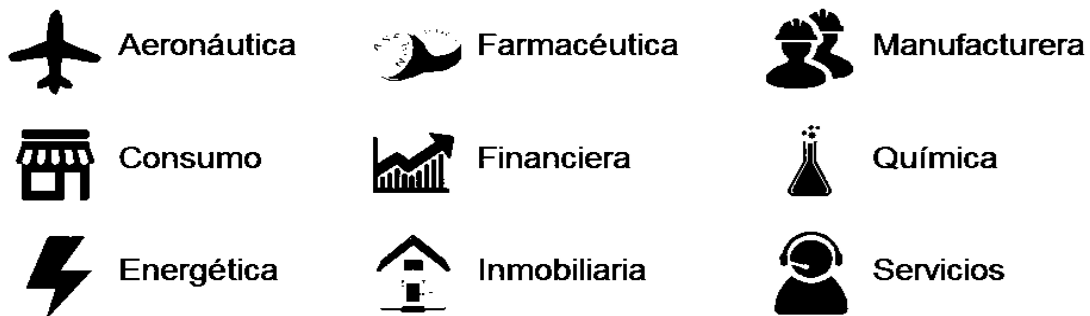
Esquema de presentación

El presente informe se basa en el caso de la empresa DBL, consultoría mexicana que desde hace 15 años cuenta, como parte de sus servicios, con programas de Outplacement los cuáles se han ido incrementando en la última década.

DBL implementa los programas de manera externa trabajando en conjunto con las áreas de recursos humanos para dar soporte en todo el proceso de la desvinculación, desde la notificación a los colaboradores hasta la implementación de un programa detallado acorde a las necesidades de cada individuo, enfocado a la búsqueda de nuevas oportunidades laborales.

Las empresas en las que se han implementado los programas de Outplacement son multinacionales y de los siguientes sectores:

Cuadro 1 Clientes DBL por sector



DBL. México 2014

La problemática general por la que estas empresas han buscado los servicios de Outplacement es el incremento de recortes en su plantilla derivado de la estrategia global de la compañía y al mismo tiempo la búsqueda de un diferenciador cuando de retención, atracción y desarrollo de talento se trata.

La finalidad de presentar este caso es promover la incorporación de los programas de Outplacement al proceso de desvinculación laboral por medio de describir el proceso que se lleva a cabo en DBL y exponer los resultados y beneficios que han obtenido sus clientes.

MARCO CONTEXTUAL

Contexto

El servicio, que conocemos como Outplacement, tiene sus orígenes en los Estados Unidos, hace un poco más de 40 años, y se ha ido extendiendo a lo largo de este tiempo a nivel mundial, principalmente en países de Europa y América en donde ha cobrado fuerza, a partir de los años 90, debido al tema tanto de fusiones como adquisiciones en donde las empresas se han visto obligadas a reducir el tamaño de su plantilla; principalmente compañías multinacionales de sectores como financiero, farmacéuticas, tecnológicas o de consumo quienes, de acuerdo a firmas dedicadas a otorgar los servicios de Outplacement, son las que más utilizan y conocen los beneficios de esta herramienta que reduce los riesgos derivados de un despido, protege la imagen corporativa tanto interna como externa y aumenta la velocidad de adaptación a los cambios en la empresa.

En México hace apenas 15 años aproximadamente que se introdujo el concepto de Outplacement debido a la carente información e interés de las empresas y áreas de Recursos Humanos por lo que las compañías que han ido implementando este programa son en su mayoría transnacionales cuya estrategia global les demanda contar con este servicio.

Existen distintas consultorías de recursos humanos con sede en México que cuentan con programas de Outplacement; como: Outplacement de México, Lee Hetch Harrison (LHH). Challenger Gray & Christmas, Shore Consulting Group, DBL etc. La mayoría de las acciones que se realizan contemplan asesorías donde se les enseña a los ejecutivos a armar sus currículos, construir sus redes de contactos, descubrir su identidad profesional entre otros temas que fortalecen a los profesionales en la búsqueda de nuevas oportunidades laborales.

DBL es una consultoría mexicana, especialista en temas de Desarrollo Organizacional, conformada por consultores expertos en la materia que por 25 años ha brindado

orientación y guía a equipos e individuos de todos los niveles jerárquicos en Desarrollo Organizacional y Transición de Carrera principalmente, dentro de este tópico se encuentra el servicio de Outplacement.

A través de este servicio se brinda apoyo y orientación en el proceso de desvinculación de los colaboradores, de todos los niveles jerárquicos, que han concluido un ciclo profesional dentro de las Organizaciones; desde la asesoría y preparación del personal encargado de llevar notificaciones de separación, para que sean eficientes, hasta realizar un acompañamiento especializado para los colaboradores impactados.

Como consultores expertos en la materia, DBL busca la colaboración con los clientes para generar relaciones ganar-ganar entre empresa y ejecutivos o colaboradores; su misión consiste en ser socios estratégicos de los clientes, impulsando el desarrollo de su talento y el crecimiento de la organización y su visión es ser líder en América con un enfoque global, en servicios de desarrollo de talento y crecimiento organizacional.

Por lo tanto, los programas de Outplacement están enfocados en disminuir los riesgos para la empresa, que conllevan las desvinculaciones, a través de atender directamente a los individuos, o en su caso a los equipos, para apoyarlos en el manejo del estrés ocasionado por la pérdida de empleo y que puedan reconocer nuevamente sus capacidades y habilidades, para reubicarse en otra actividad dentro de una empresa, negocio propio o cualquier otra actividad acorde a la etapa que están pasando; volviendo a la organización más competitiva y además atractiva para el talento tanto interno como externo.

DBL a lo largo de su trayectoria, ha llevado a cabo el servicio de Outplacement con alrededor de 35 empresas en México de las cuales el 95% son multinacionales de industrias como: consumo de productos, consumo de bebidas y alimentos, aeronáutica, energética, farmacéutica, financiera, inmobiliaria, manufacturera, química y de servicios.

Estas empresas multinacionales se caracterizan por no solo estar establecidas en su país de origen, sino que también se constituyen en otros países para realizar sus actividades

tanto de venta y compra como de producción, tienen la capacidad de expandir la producción y otras de sus operaciones alrededor del mundo, así como de movilizar plantas industriales de un país a otro.

Su filosofía tiene un concepto global, por lo que mantienen un punto de vista mundial entorno a sus negocios, mercados, clientes, servicios, productos y forma de trabajo por lo que generalmente las estrategias en cuanto a recursos humanos, se llevan a cabo de la misma manera, siendo este el caso de la implementación del servicio de Outplacement como parte de sus procesos de desvinculación laboral.

Dentro de los retos que tienen estas empresas multinacionales está el que deben enfrentarse a la competencia de otras multinacionales lo cual requiere que estas compañías respondan a las necesidades y exigencias de los mercados locales sin perder eficiencia a nivel mundial, haciendo uso de todos los recursos necesarios con los cuales puedan seguir siendo competitivos, como ventas de algunas líneas de negocio, fusiones, adquisiciones entre otros.

Los procesos de fusión y las alianzas que se han estado dando en los últimos años entre estas empresas, les ha permitido alcanzar un creciente poder e influencia en la economía mundial pero al mismo tiempo estos cambios, las han obligado a tener fuertes reestructuras en su plantilla, por lo que han tenido que implementar soluciones que den soporte a todos los afectados pues dentro de su filosofía, están convencidas de que cuidar a sus colaboradores en todo momento, incluso al momento de su salida, es una ventaja competitiva para retener y atraer talento además de evitarles muchos problemas legales y contribuir con su objetivo de ser empresas socialmente responsables.

DBL por medio de sus programas de Outplacement apoya a que estas empresas muestren una imagen de responsabilidad y compromiso con los colaboradores desvinculados y que el personal que permanece conserve la seguridad y confianza en su empresa.

Problemática

En la Actualidad, muchas empresas ya no solo pagan indemnización cuando despiden a sus ejecutivos, las compañías han adoptado los programas de Outplacement como parte del proceso de despidos por reestructuraciones, sobre todo las multinacionales pues forma parte de sus políticas internas alineadas a la estrategia del negocio a nivel global, con la finalidad de orientar a los profesionales en el proceso de reinserción laboral y disminuir el impacto que tiene para toda la organización la desvinculación laboral.

Gran parte de las Corporaciones Multinacionales a nivel mundial tienen una interrelación compleja y dinámica con el desarrollo económico, político y social de los Países en los que se encuentran por lo que cualquier cambio de estos puntos en cualquiera de los países en los que tiene presencia afecta directamente la operación y por lo tanto influye en el planteamiento de la estrategia; por otro lado, la mayoría de las decisiones que se toman en la casa matriz, repercuten en cada una de sus sedes y las estrategias suelen implementarse a nivel global.

Dicken (1998) y Sklair (2001) plantean que son las Instituciones Multinacionales las que influyen más que ninguna otra en el proceso de globalización, además de ser quienes le van dando forma a la economía global y marcan las tendencias a seguir a través del impacto económico y social que tienen en los países donde se localizan; es por ello que la práctica de implementar el servicio de Outplacement como parte de los procesos de desvinculación se ha ido extendiendo hasta convertirse en una tendencia mundial que ha tenido como principales agentes y promotores a las empresas multinacionales.

Así mismo, la globalización tanto económica como financiera ha obligado a un aumento en la competitividad de las empresas, por lo que las fusiones se han convertido en un elemento para lograrlo: La fusión de dos empresas, da como resultado otra de mayor tamaño y generalmente debe a la existencia de amenazas dentro del mercado o simplemente por la búsqueda de un mejor posicionamiento, además permite a las corporaciones incursionar en nuevos mercados y de esta forma hacer frente a la creciente competencia.

De acuerdo al Economista (2015), a nivel internacional durante el 2015 el boom de las fusiones parece haber estallado; tan sólo en los primeros meses, las negociaciones realizadas entre empresas y alcanzaron una suma de casi 600,000 millones de dólares, siendo los sectores más activos el de tecnología y el farmacéutico, y en México, durante el segundo trimestre del año, las fusiones y adquisiciones crecieron 38.5% en el número de operaciones, y del 30.9% en volumen de inversión (TTR,2015b).

Es un hecho que las fusiones y adquisiciones entre empresas, sean de la nacionalidad, giro, sector o magnitud que sea, son importantes para lograr una mayor eficiencia en su funcionamiento u operación y ser competitivas en cada uno de los mercados en los cuales participan, sin embargo, no todo este proceso es un beneficio para todos pues existen algunos efectos colaterales.

Si bien con dichas fusiones y/o adquisiciones se logra la expansión de las empresas a nivel internacional, uno de los temas más preocupantes en este proceso es el de la seguridad laboral, pues viene acompañado de reestructuras que conllevan a la desvinculación de los colaboradores.

En este sentido, con forme a un estudio realizado por Adecco (Right Management, 2011), entre 2008 y 2015 se ha estado viviendo la mayor historia de reducciones de puestos lo cual supone no sólo la pérdida de capital humano de manera masiva, si no también desconfianza de los empleados que permanecen por lo que es un factor crítico el contar con apoyos para contrarrestar estos efectos.

Entre los principales efectos negativos de un recorte de personal están:

Colaborador despedido

- Baja autoestima
- Deterioro de la salud
- Relaciones familiares tensas
- Problemas económicos

Colaboradores que se quedan

- Relaciones interpersonales inadecuadas
- Miedo, angustia e inseguridad laboral
- Baja productividad
- Pérdida de motivación
- Disminución o pérdida de engagement con la empresa

Empresa

- Imagen y reputación negativas
- Disminución en la productividad
- Costos financieros
- Problemas al atraer talento nuevo
- Pérdida de talento clave
- Mal clima laboral

Por otro lado, de acuerdo a la Organización Mundial de la Salud, el desempleo ha sido clasificado como una de las principales catástrofes de nuestro tiempo; es un fenómeno tanto económico como social que afecta a casi todos los países y en las dos últimas décadas se ha ido incrementando.

La pérdida de un empleo tiene muchas implicaciones, derivadas de la vivencia subjetiva de cada individuo y el estrés por la importancia que se le asigna al trabajo en nuestra sociedad, esta pérdida no impacta solamente a nivel económico, repercute también en cuanto a la autoestima, la relación con el entorno, las posibilidades de autorrealización, etc.; se trata de un proceso de duelo por la pérdida de un lugar dentro de la sociedad, el sentimiento de ser productivos, y la interacción interpersonal. En la medida que la persona esté al tanto de cómo repercute esta situación en su vida, podrá sobrellevar este proceso con menor angustia y temor.

En México, de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) el segundo trimestre de 2016 la Tasa de Ocupación Parcial y Desocupación 1 (TOPD1) se

ubicó en 9.93 por ciento en promedio, lo cual nos dice que de cada 100 personas económicamente activas, prácticamente 10 se encuentran desocupadas.

Ahora bien, a todo esto debemos sumar el hecho de que cada vez, el mercado laboral tiene más obstáculos que dificultan la tarea de buscar empleo, por lo que buscar trabajo se ha vuelto un trabajo en sí mismo, que no muchos saben desempeñar.

Es una realidad, que deben enfrentar las personas ante la búsqueda de un empleo, que el trabajo se ha convertido en un bien escaso y para enfrentarla es fundamental comprender la dinámica que el mercado de talento tiene y los requisitos y capacidades que las empresas solicitan de sus empleados; para así poder desarrollar una estrategia de búsqueda de empleo que desemboque en mayores posibilidades de éxito.

Además de esto, la mayor parte de las personas que acaban de perder el empleo no suelen estar en condiciones óptimas para utilizar con eficiencia y eficacia el pensamiento lógico, capacidad de razonamiento u otras habilidades requeridas para la reincorporación al mercado laboral, por lo que la intervención de profesionistas capacitados tanto en la contención emocional como en la parte técnica es indispensable.

Otra de las consecuencias de las reestructuras es la de los efectos negativos de los procesos de desvinculación, dentro de los cuales están la generación de una mala reputación e imagen para con los empleados que se quedan, lo cual genera un clima poco propicio para la motivación y el alto desempeño.

A nivel corporativo las desvinculaciones o despidos siempre generan incertidumbre. La poca comunicación o falta de la misma por parte de los líderes, procesos poco claros, el radio pasillo y la connotación que tiene el despido por sí mismo generan un clima de tensión dentro de la empresa afectando la motivación y disminuyendo el engagement o compromiso laboral, el cuál es muy importante pues a través de este, entre otras cosas, se logra que los colaboradores se entusiasmen con el proyecto al que pertenecen, elevando así su productividad.

Sumado a todo lo anterior, también está el tema de las demandas laborales las cuales pueden significar un gran gasto y desgaste tanto para las empresas como para el individuo que está demandando.

En un artículo del periódico Milenio publicado en Marzo 2016, la Secretaría del trabajo da a conocer que el 90% de las demandas laborales que reciben son por despidos injustificados y a pesar de que no todas las demandas proceden a favor del trabajador los gastos para la empresa demandada son significativos.

Muchas veces estas demandas pueden ser evitadas llevando a cabo un adecuado proceso de desvinculación laboral y complementándolo con un programa de transición (Outplacement) en el que se acompañe a la persona durante todo el proceso de salida y reincorporación al mercado laboral, disminuyendo así los conflictos entre ex empleado y empleador.

La crisis económica y empresarial, los cambios en las políticas a nivel mundial y la constante lucha por los primeros lugares en el mercado, han traído como consecuencia un gran número de trabajadores que salen de su entorno laboral, por lo que el Outplacement se ha constituido como una buena alternativa para aquellas empresas que reconocen en el recurso humano un valor agregado para el negocio, que se ocupan y se preocupan de sus empleados, tienen un bajo índice de conflictividad laboral, su visión de negocio es a largo plazo, cuidan la Responsabilidad Social Corporativa y tienen posicionada al área de Recursos Humanos.

APARTADO TEÓRICO

¿Qué es el Outplacement?

En sentido literal el significado del término anglosajón Outplacement sería “poner fuera” pero en realidad esta expresión no tiene una traducción al español, por su parte se le conoce como desvinculación o para ser más específicos y hacer referencia a todo el programa que conlleva se le llama “Desvinculación Programada o Desvinculación Asistida”. Sin embargo debido a que no existe un término único para este servicio a nivel global se ha dejado como Outplacement.

En sus inicios el Outplacement fue definido como "un servicio de reorientación y empleo de directivos" (Benito, 1981, p. 239) o “proceso mediante el cual una persona que ha sido despedida de una empresa vuelve a reubicarse en el mercado laboral” (Flores, 1993, p.38) enfatizando la recolocación del individuo.

Más adelante López-Mena (1999) lo define como un proceso de cambio, por medio del cual un individuo realiza una transición desde una organización a otra, con la asistencia de un especialista en el cambio, la búsqueda de empleo y en el marketing de las habilidades personales"

Sin embargo, una definición más completa es la de Uria (1987) quien lo define como:

Una solución ética y sin traumas para la reorientación de carrera o recolocación de ejecutivos, que en la práctica se trata de un conjunto de estrategias y de técnicas que permiten a las personas, que deben dejar las empresas, tener posibilidades de encontrar rápidamente y en las mejores condiciones posibles (psicológicas, materiales, familiares, etc.) una nueva situación que compatibilice sus objetivos (personales y profesionales) con la realidad del mercado del empleo y en la que tenga posibilidades de éxito (p.130).

Por su parte la Asociación Española de Consultores de Outplacement (Sastre, 1995 p.3) define el Outplacement como “el conjunto de servicios proporcionados por una empresa consultora especializada a aquellos profesionales que deben buscar un nuevo empleo”.

Para que de esta manera pueda satisfacer sus necesidades y expectativas en un menor plazo. En esta definición el punto a discutir es sin duda la restricción que se hace al indicar que el Outplacement es dado por consultorías cuando la realidad es que la misma empresa puede otorgar este servicio a sus ex - empleados.

Otra de las definiciones de Outplacement es la de Sweet (1989, p.147) “Servicio que proporciona a los empleados despedidos el conocimiento y guía profesional para acercarle al mercado de trabajo de una manera negociada y disciplinada para encontrar y obtener una nueva posición con una mínima cantidad de tiempo”.

Una de las definiciones más aceptadas en la actualidad es la hecha por Rodríguez-Kábana (1987 en Echeverría, 2002) quien menciona que:

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

Finalmente haciendo suma de las diferentes ideas de estas definiciones podemos decir que el Outplacement es un servicio que una empresa otorga, de manera interna o externa, a sus trabajadores desvinculados en dónde se les brinda las técnicas y estrategias que les permiten encontrar una nueva oportunidad laboral acorde a sus objetivos personales y profesionales con base a la realidad del mercado laboral y en el menor tiempo posible.

Cabe señalar que es la empresa que despide la que absorbe este gasto, ya sea brindando el servicio de manera interna o contratando a una consultora experta en el tema.

El tema de Outplacement es una herramienta, que aunque cada vez es más utilizada, es relativamente joven en el área del desarrollo y gestión del recurso o talento humano y su creación la debemos a la creciente búsqueda de una solución a los problemas que conlleva el despido de los trabajadores.

Antecedentes

Los orígenes del Outplacement no son muy claros, algunos profesionales del campo señalan que comenzó en Estados Unidos por la década de los años sesenta cuando Humble Oil buscó una forma de ayudar a algunos ejecutivos que habían sido despedidos siendo Sol Gruner a quién se le da crédito por el diseño de este servicio. Algunos autores también asignan los orígenes de este programa a Thomas Hubbard de la consultoría THINC.

Existe otra teoría la cual se remonta a la década de los cuarenta cuando psicólogos industriales en Estados Unidos comenzaron a preocuparse por el estrés y los efectos colaterales que tiene la pérdida de empleo tanto para el trabajador como para el empleador y la organización, por lo que desarrollaron algunas estrategias de orientación y apoyo con el objetivo de facilitar la búsqueda efectiva de una nueva oportunidad laboral en el menor tiempo posible. Aquí destacan las técnicas diseñadas por Bernard Haldane de Haldane Associates quien capacitaba a militares recién retirados en habilidades para entrevista, Curriculum Vitae y entrenamiento en la búsqueda de trabajo con el objetivo de reintegrarlos al mercado laboral como civiles.

En un inicio los servicios de Outplacement se ofrecieron principalmente a los ejecutivos de los más altos niveles, sin embargo para la década de los años setenta el crecimiento de este servicio se aceleró y se comenzó a ofrecer a todos los niveles. Finalmente el progreso de estas técnicas o estrategias ha llevado a considerar el despido o desvinculación como parte del todo ciclo profesional.

El desarrollo de este servicio ha ido evolucionando rápidamente en respuesta al cambiante ambiente de trabajo siendo algunos de los principales factores que influyen en su crecimiento: los cambios en la economía global y en cada uno de los países, las condiciones sociales, la influencia de la responsabilidad social corporativa y las nuevas políticas y legislaciones del mercado laboral.

A finales de los años 70 y 80, se hicieron muchas compras y fusiones de compañías y lo que parecía una muy buena estrategia de crecimiento para las corporaciones más fuertes

en el mercado significó un impacto en la estructura organizacional pues esta operación conllevaba la eliminación, reducción y reorganización de puestos de trabajo con el objetivo de tener costos de operación más bajos ser más competitivos en el mercado y lograr la rentabilidad. Bajo esta consigna, la desvinculación de personal fue vista como la manera más fácil y rápida de reducir costos en el corto plazo.

De acuerdo a Consult America (1989 en Pickman, 2009) en Estados Unidos entre 1980 y 1985 desaparecieron 2.2 millones de puestos de las grandes empresas, además tan sólo en 1986 se realizaron más de 3,200 adquisiciones y/o fusiones lo que significó la desaparición de otros 2.3 millones de puestos de trabajo entre 1986 y 1992 según un reporte de "Industry Overviews" (1993 en Pickma, 2009).

Por otro lado, los cambios sociales a nivel mundial ocasionaron que la forma de trabajo y la administración en las áreas de recursos humanos se modificara. Anteriormente el objetivo común de todo trabajador era obtener un empleo estable en el que pudieran desarrollarse a lo largo de su vida, sin embargo para las generaciones siguientes la lealtad y el compromiso con una sola empresa se volvió poco atractivo por lo que el proveer un ambiente de trabajo que permitiera a los empleados permanecer en la empresa durante toda su carrera profesional ya no era un objetivo de las empresas haciendo la desvinculación mucho más aceptable dentro de la estrategia organizacional.

Como resultado de estos cambios hubo un surgimiento de nuevas legislaciones para proteger a los empleados que estaban perdiendo su trabajo por lo que las demandas laborales por despidos injustificados se fueron a la alza lo que llevo a las empresas a buscar formas de protegerse o evitarlas; dentro de las cuáles está el Outplacement.

Otro punto importante en la adopción de estos programas por parte de las empresas es el tema de la responsabilidad social corporativa, los profesionistas de recursos humanos se dieron cuenta de la importancia y beneficios que tenía el que la empresa fuera percibida por sus empleados como justa en cuanto a sus políticas laborales pues son ellos mismos los principales promotores de la misma y el tener a un ex-empleado que paso por una mala experiencia al salir de la empresa es una pésima práctica pues además de no

promover la marca y generar buenas relaciones con la comunidad, la imagen que deja a los colaboradores que permanecen es negativa. Es por eso que en este aspecto se vio a los programas de Outplacement como un medio de mantener una imagen corporativa favorable.

En México el concepto de Outplacement se introdujo por los años 90 debido a que las empresas trasnacionales adoptaban estos programas como parte de sus políticas a nivel global traídas desde la casa matriz. Sin embargo y debido a la falta de información e investigación es un concepto que aún no se encuentra completamente establecido. Liliaan Blok, (El Universal, 2006) directora general de la firma de recursos humanos Back to Business comenta que al ser un servicio que las empresas contratan de manera externa, en México sólo el 1% de las empresas lo está utilizando. Aun así es un avance pues refleja que las empresas se están preocupando por tener una imagen positiva y buscar ser socialmente responsables al interior y exterior.

Por su parte María Fernanda Hill (El Universal, 2006) directora de Diseño de Negocios en Manpower México, afirma que la adopción del Outplacement en México se está dando debido a que los modelos de negocio han ido modificándose, las actividades que realiza la población, el lugar en dónde trabajan y las habilidades y competencias requeridas para sobresalir han cambiado. Anteriormente las personas buscaban un empleo por el resto de su vida mientras que hoy en día como consecuencia de los avances tecnológicos, cambios demográficos y políticos, la globalización, economía y tendencias en el mercado laboral, se viven diferentes experiencias laborales por lo que las áreas o profesionales de recursos humanos han tenido que adaptarse y ayudar tanto a las corporaciones como los individuos a adoptar nuevos enfoques.

Algunos de los principales sectores que actualmente están empleando este servicio como parte de sus políticas de despido están el farmacéutico, bancos, telecomunicaciones y de consumo; esto debido a los procesos de fusiones y adquisiciones que se están llevando.

Desde la llegada del concepto de Outplacement a México han surgido una serie de consultorías que brindan este servicio, dentro de ellas DBL, quien añadió esta actividad a

su catálogo para apoyar a uno de sus clientes más grandes, una empresa de consumo que estaba pasando por un recorte de puestos al vender algunas líneas de negocio; a partir de ahí DBL ha promovido este servicio con el objetivo de brindar soporte y guía durante el proceso de desvinculación a los empleados, de todos los niveles y acompañar y sensibilizar a todos los involucrados para lograr que la transición sea asimilable y contrarrestar sus efectos negativos.

Los programas de Outplacement son una práctica, que aunque aún no está totalmente consolidada en México, han ayudado tanto a empresas como empleados a sobrellevar los procesos de cambio y desde su introducción hasta el momento la industria ha ido madurando para que los servicios sean cada vez más diferenciados y acorde a las necesidades de cada individuo.

Tipos de Outplacement

Los programas de Outplacement se han ido diseñando con base al cumplimiento de las características del perfil de los ex-colaboradores que van a recibir el servicio y generalmente las empresas contratan a una consultoría externa para brindarlo; sin embargo, también existe el caso en el que es la propia empresa quien se encarga de impartir el programa de manera interna.

De acuerdo a Sweet (1989) existen argumentos igual de validos tanto para llevar el servicio de manera interna como externa.

Impartición del programa por la propia empresa:

- Menos recursos financieros
- Mayores oportunidades para hacer el seguimiento
- Mejor conocimiento del entorno, organización y situación específica de cada participante
- Al estar la empresa más sensibilizada hay un mayor involucramiento para la recolocación

- Es más evidente la preocupación de la empresa por sus empleados

Contratación de una empresa externa especializada:

- Servicio de mayor calidad
- Mayor tiempo para asesorar a los individuos
- Asesorías más efectivas al estar enfocados a una sola actividad
- Los consultores cuentan con un campo más amplio de recursos y experiencia en el tema
- Al ser una tercera parte y estar ajeno a la situación, el trabajo emocional es más efectivo

De acuerdo a casos de programas de Outplacement realizados en Estados Unidos (Zagal, 1985), el contratar a empresas externas especializadas es la opción a la que más se recurre pues el 79% de las empresas encuestadas utilizó consultores mientras que sólo el 21% impartieron el servicio a sus trabajadores de manera interna.

En el mismo sentido en Gran Bretaña un 82% de las empresas que hacen uso de este servicio lo contratan para impartirlo externamente.

Por otro lado los programas de Outplacement también se clasifican de acuerdo al tipo de público al que van dirigidos, dividiéndose en dos, individual cuando se trata de una sola persona y grupal o colectivo cuando el programa se aplica al mismo tiempo a un grupo de trabajadores despedidos.

En el Outplacement Individual la metodología aplicada se ajusta a las necesidades específicas de cada participante otorgándose principalmente a los niveles de mandos medios y directivos pues debido a la complejidad y la poca oferta de plazas es necesario un seguimiento más personalizado.

La duración y programación de las sesiones dependerá de la agenda tanto del participante como del consultor siendo lo más común un seguimiento semanal que dependiendo el

nivel del puesto y cada consultoría puede durar de los 3 hasta los 12 meses o hasta la recolocación.

En la mayoría de los casos, este tipo de programas incluye el uso de un espacio de oficina para ayudar a los participantes en la tarea de búsqueda proporcionándoles tanto el espacio como todas las herramientas, teléfono internet, computadora, etc., que les faciliten el proceso.

Algunas de las etapas más frecuentes este tipo de programas son:

- Análisis y diagnóstico personal y profesional
- Definición y formulación de objetivos
- Estrategias y técnicas en la búsqueda de empleo
- Evaluación de avances y resultados

En casos en los que se requiera el servicio también es implementado de manera remota.

El Outplacement Grupal o Colectivo, se emplea principalmente a niveles operativos cuando la empresa pasa por una etapa de despidos masivos con la finalidad de facilitar a todos los afectados una recolocación rápida.

Este proceso es más rápido y se centra en capacitar a los involucrados en las técnicas más efectivas para la búsqueda de empleo; generalmente consta de sesiones de entre 8 a 16 horas, las cuales pueden llevarse en partes, y cuyo desarrollo está basado en dinámicas grupales con ejercicios de simulación. Generalmente estas sesiones están ligadas a seguimientos telefónicos posteriores para resolver dudas y conocer la situación de cada participante.

Dentro de los principales objetivos de este tipo de programas están:

- Permitir que los participantes establezcan sus objetivos profesionales
- Realizar su currículum y cartas de presentación
- Dar a conocer las principales fuentes de reclutamiento y técnicas de búsqueda de empleo

- Practicar para los procesos de selección

Existen algunos autores que sugieren un tipo de Outplacement más el cual definen como Mixto, debido a que toma características del Individual y el Grupal. Esta modalidad contempla el asesoramiento de un número reducido de participantes cuyas características intelectuales y de formación profesional permiten la aplicación de las técnicas pedagógicas del Outplacement grupal sin dejar de lado el seguimiento individual.

Este programa contiene sesiones o seminarios de preparación para la búsqueda de empleo similares a los que se realizan en el Outplacement colectivo y un número limitado de horas para asesoría individual y personalizada de cada uno de los participantes posteriores a la culminación de los seminarios.

Ventajas y Beneficios del Outplacement

Los programas de Outplacement cuentan con diversas ventajas no solo para los individuos que reciben este servicio sino que también para las empresas e inclusive hasta para los reclutadores.

Dentro de los beneficios para los individuos que reciben el programa están:

- Apoyo emocional, lo que significa que el impacto emocional ocasionado por la pérdida de empleo tanto en la persona como en su familia se reduce pues los niveles de estrés disminuyen y se trabaja para mejorar en capacitación, autoestima y competitividad.
- Análisis vida y carrera, en estos programas se brinda la oportunidad de analizar todas las alternativas que tiene la persona con la finalidad de plantearse las metas y objetivos para una efectiva planificación de vida tanto profesional como personal, familiar y social.
- Mejora de competencias laborales, a través de la recepción de nuevas técnicas y herramientas de marketing personal el participante adquiere nuevos conocimientos para capitalizar sus habilidades permitiéndole desarrollar las mejores estrategias y

recursos que lo ayudarán a enfrentar de manera exitosa la transición profesional por la que está pasando abriéndole nuevos panoramas y oportunidades.

- Visión a futuro del mercado, por medio de estos programas se guía al participante para delimitar y conocer ampliamente el campo laboral en el que realizará su búsqueda y además accede al mercado laboral oculto para los candidatos pues generalmente los consultores cuentan con acceso a ofertas no publicadas o procesos que no son abiertos al público en general.
- Menores tiempos de desempleo, como resultado de lo anterior más la capacitación y entrenamiento en técnicas de búsqueda, elaboración de currículum y cartas de presentación así como la forma de desenvolverse en entrevistas se logra una más rápida reinserción al mercado laboral

De acuerdo a un estudio realizado por DBM Internacional y el Centro para la Investigación Organizacional en el 2002 (Cavazos, 2010) los 5 principales beneficios que reciben las empresas que despiden son:

1. Mejora de la imagen interna y externa de la organización
2. Reducción de los problemas legales
3. Reducción del estrés de los gerentes y directivos responsables de la implementación de los cambios organizacionales
4. Buen retorno sobre la inversión
5. Mejora de la moral de los empleados que permanecen

Además de estos existen otros beneficios para las empresas como:

- Cuidado del clima y cultura organizacional, el programa como tal constituye un compromiso moral entre empresa y trabajador que contribuye a promover los valores organizacionales y mantener un clima bueno.
- Disminución del impacto del despido sobre los colaboradores que permanecen, ayudando a mantener el compromiso, motivación, lealtad o engagement y por ende productividad de la organización.

- Responsabilidad Social; al brindar este tipo de programas es una oportunidad para las empresas de ser socialmente responsables pues crea nuevas redes de valor tanto para los afectados como para la sociedad brindando nuevas oportunidades de desarrollo.

En el mismo estudio se señala que las empresas que brindaron el servicio de Outplacement a sus empleados despedidos reportaron en los 12 meses siguientes al recorte un incremento tanto en productividad como rentabilidad en comparación a las empresas que no contrataron el servicio.

Por último existe un área más que se beneficia del Outplacement y que pocos consideran; las empresas que reclutan quienes a través de la relación con las consultorías expertas en el tema o las áreas internas que llevan a cabo los programas, pueden acceder a una bolsa de candidatos perfectamente calificados y sin un costo para ellos además de poder contar con la retroalimentación del candidato y la verificación de sus datos de manera fácil y rápida.

A pesar de las innumerables ventajas y beneficios que tiene el ofrecer estos programas, la principal crítica que tiene es la sobre estimación de los resultados, existe la idea errónea de que el participar en un programa de Outplacement garantiza la recolocación laboral generando altas expectativas que al no cumplirse afectan la autoestima del involucrado.

PROPUESTA DE RRHH

Incorporación del Outplacement como parte del proceso de desvinculación laboral.

A través del Outplacement se busca brindar apoyo y guía en el proceso de desvinculación a todos los niveles jerárquicos, desde la asesoría al personal a cargo de realizar la notificación hasta un acompañamiento personalizado de cada uno de los colaboradores desvinculados para que tengan un buen manejo del estrés, reconozcan sus capacidades y adquieran las habilidades que les permitan encontrar nuevas oportunidades laborales.

Las principales acciones a implementar son:

- Sensibilización de la empresa y todos los involucrados en la desvinculación para transmitir los mensajes idóneos en tiempo y forma
- Capacitación y apoyo a las áreas de RRHH en el proceso de desvinculación y su notificación
- Identificación de objetivos, preferencias y valores de cada participante
- Apoyo emocional
- Diseño de un nuevo proyecto de vida y carrera
- Adquisición de estrategias eficaces de Marketing personal, laboral y de negocios
- Capacitación para la búsqueda de empleo
- Seguimiento

La comunicación es un elemento muy importante en el proceso de despido y en muchos casos el éxito de la adopción de los programas y el proceso en general, depende del mensaje correcto, el tono y la frecuencia que se utiliza para comunicarse, pues para muchos es un gran shock perder su trabajo después de probablemente muchos años para la empresa, por lo que el primer paso a cubrir es sensibilizar a la empresa y asesorar al área o las personas responsables de dar la notificación.

Taller de sensibilización:

Objetivo: Reducir el estrés y la tensión de quién comunica la noticia de desvinculación para transmitir de manera efectiva y profesional el mensaje idóneo en un marco de respeto hacia la persona.

Duración: 10 horas que pueden impartirse en varias sesiones

Contenido:

1. Comunicación:

Marco de referencia común para propiciar una base de entendimiento genérico sobre los siguientes conceptos: Pirámide del Estrés, Proceso y Barreras de Comunicación, Comunicación Efectiva y Comunicación dentro de la Organización.

2. Preparación para la Notificación:

Motivos de desvinculación en las Organizaciones, tiempos recomendados para dar la notificación, así como las áreas que intervienen durante este proceso, elementos clave para propiciar un ambiente adecuado al momento de la notificación (personas involucradas, duración, documentación, etc.) y mensajes clave a transmitir durante el proceso de notificación con ejemplos de diversos guiones dependiendo del tipo de desvinculación.

3. Durante la Notificación:

Proceso de notificación, acuerdos y acciones necesarias para la efectividad del mismo, recomendaciones para brindar soporte a los colaboradores notificados en el manejo de emociones críticas y evaluación del mercado laboral.

4. Después de la Notificación:

Comunicación a otorgar tanto para los colaboradores que permanecen, así como a los que se desvinculan, mejores y peores prácticas a considerar relacionadas con la notificación e

importancia de la implementación de Programas de Outplacement como un soporte a la política de desvinculación.

Asesoría para RRHH:

Objetivo: brindar asesoría al equipo de Recursos Humanos con el objetivo de alinear la comunicación con la estrategia de la organización, durante el proceso de desvinculación para promover coherencia y consistencia a lo largo de ésta.

Duración: está en función de las necesidades de la empresa

Contenido a revisar:

- Lineamientos generales del proceso de desvinculación de la empresa
- Transferencia de funciones e información de la persona a desvincular
- Logística del proceso

Durante la notificación se acompaña y apoya al personal notificado, de manera inmediata y de forma individual, brindando una breve Intervención en Crisis, así como soporte o ayuda inmediata en cuanto pasos siguientes a su salida. Además de presentarle el programa de Outplacement como parte de los beneficios otorgados a su salida.

Metodología Outplacement

Los programas de Outplacement se dividen de acuerdo al público al que van dirigidos:

- Grupales, para puestos operativos o administrativos en casos de recortes masivos
- Individuales, para niveles administrativos, mandos medios y directivos; su duración dependerá tanto del cargo como del nivel salarial de la persona contemplando de 10 a 40 horas por programa dentro de 3 hasta 6 meses

La impartición de este servicio debe ser dada por un consultor experto en la materia con experiencia en temas de contención emocional y manejo inter personal.

Taller Grupal Outplacement

Duración: 16 horas impartidas en dos sesiones

Contenido:

1. Manejo del Cambio

Comprensión del momento de transición por el que se está pasando y canalización de energías hacia nuevas oportunidades laborales.

2. Identificación de Intereses, Habilidades y Aptitudes

Definición de objetivos profesionales, a partir del autoconocimiento.

3. Estrategia Personal para Búsqueda de Empleo

Currículum, Carta de Presentación y Solicitud de Empleo, Networking, técnicas de búsqueda de empleo y principales Portales de Búsqueda así como canales de distribución.

4. Entrevista de trabajo

Factores de éxito en una entrevista, antes, durante y después en un proceso de Selección, tips y recomendaciones.

5. Asesoría financiera y de negocios

Planeación de Gastos, opciones sobre manejo de Inversiones y alternativas u oportunidades para emprender un Negocio o Actividad Laboral.

Entregables: Currículum y Carta de presentación

Terminado el taller se otorga un plazo para la entrega tanto del Currículum como de la carta de presentación para su revisión y entrega de mejoras por parte de los consultores y más adelante se da un periodo de seguimiento virtual (telefónico o por correo) que puede ser de un mes, dependiendo el acuerdo con la empresa, para revisar el estatus de los

participantes y apoyarlos en algún tema o área que este dificultando su proceso de búsqueda.

Los programas individuales se imparten acorde a las necesidades individuales de los participantes y las demandas de la empresa, sin embargo la recomendación de cuánto tiempo otorgar a cada participante, se hace con forme al nivel tanto salarial como de puesto y puede ser de la siguiente manera:

- | | |
|---|----------|
| • Posiciones administrativas y operaciones medias (\$10,000 - \$20,000) | 10 horas |
| • Jefaturas, Gerencias Jr. y medias (\$21,000 - \$49,000) | 15 horas |
| • Gerencias Sr y Direcciones Jr. (\$50,000 - \$79,000) | 20 horas |
| • Direcciones Medias y Sr. (\$80,000 - \$220,000) | 30 horas |
| • VP, CEO y miembros del comité (\$221,000 o más) | 40 horas |

Se sugiere que las sesiones sean mínimo una vez a la semana pero el avance dependerá de cada participante, siendo los límites para tomar todo el programa de 1 a 6 meses con forme al número de horas, es decir, entre menos horas menor será el tiempo de tolerancia para cubrir todo el programa.

El objetivo principal de este servicio es reincorporar al participante al mercado laboral y el desarrollo del mismo dependerá de las metas y objetivos que se determinen en la etapa de diagnóstico sin embargo las fases y temática a revisar son las siguientes:

1. Introducción y diagnóstico

Entrevista profunda en la cual el principal objetivo es la detección de elementos clave que permitan llevar a cabo un programa efectivo de transición. En esta etapa se establecen los objetivos y metas del participante.

2. Transición de Vida y Carrera

Los temas a revisar en esta etapa son el manejo del Cambio y del estrés, es aquí en donde se brinda el apoyo emocional necesario a la persona y familia para canalizar energías hacia nuevas oportunidades.

3. Plan de Carrera

A través de la psicometría y la retroalimentación se elabora un modelo efectivo de Planeación de Carrera, se evalúan competencias, habilidades y áreas de mejora para definir intereses y preferencias, evaluar opciones de carrera y finalmente evaluar el mercado laboral.

4. Estrategia Personal para la Búsqueda de Empleo

Esta fase es en la que se le dan al participante todas las herramientas necesarias para concretar un plan de búsqueda de oportunidades laborales revisando los siguientes rubros:

- Currículum y Carta de Presentación. Se trabaja tanto el aspecto visual como el contenido, actualizado con base en las nuevas tendencias de reclutamiento, con la finalidad de generar un documento de mayor impacto para el mercado laboral dirigido.
- Networking. Identificar y contactos primarios y secundarios, definir estrategias para establecer relaciones laborales productivas.
- Técnicas para identificar y enfocarse a posibles empleadores. Reclutadores, bolsas de trabajo, portales de empleo, etc.
- Estrategias de búsqueda a través de diversos contactos. El objetivo principal de esta sección es diversificar las fuentes de distribución del currículum, para generar un mayor número de oportunidades de entrevista.
- Headhunters. Contacto y seguimiento
- Red social profesional. Uso y técnicas para tener un perfil en línea profesional y atractivo para posibles empleadores.
- Entrevista de trabajo. Proceso y elementos importantes para afrontar de manera eficiente una entrevista de trabajo, así como contar con una preparación previa de acuerdo a las nuevas tendencias en el mercado.
- Proceso de Selección. Principales etapas en los procesos de selección y técnicas para dar seguimiento de manera puntual y adecuada.

- Ofertas de Trabajo y negociación. : Evaluar las posibles alternativas al momento de recibir una Oferta de Trabajo, así como contar con la información necesaria al momento de hacer una negociación.
- Cálculo de Propuesta Salarial. Presentación de la tabla de sueldos y salarios en el mercado laboral vs expectativas y valor del participante.

5. Seguimiento

Es importante llevar un control de actividades en dónde se planteen los objetivos a cubrir de manera semanal por el participante así como el registro de todos los logros y acuerdos durante el programa pues esto facilitará el seguimiento por parte del consultor.

Por otro lado, dependiendo del programa y las necesidades de cada individuo existen otras áreas que se pueden abordar:

✓ Finanzas

Expectativas financieras a corto, mediano y largo plazo, planeación de gastos y opciones de inversión.

El objetivo de esta asesoría es identificar los conceptos y variables relacionadas con las finanzas personales para saber qué hacer con las deudas existentes, así como diversificar el conocimiento sobre el tema de inversiones para tener un mejor manejo de la economía en el hogar y a nivel profesional.

✓ Beneficios y Prestaciones

Servicios y ventajas que provee la seguridad social (IMSS, INFONAVIT y Afores), trámites para hacer uso de los beneficios otorgados por la empresa de acuerdo al momento laboral.

A través de la revisión de este tema, se busca principalmente entender los conceptos y variables relacionadas con las prestaciones otorgadas por parte de Instituciones de Seguridad Social, con la finalidad de conocer los procesos para continuar gozando de sus servicios aun en situaciones de desempleo.

✓ Negocios

Plan de Negocios, trámites fiscales y herramientas para trabajar como profesional independiente.

Esta asesoría es principalmente para los participantes que optan ejercer su actividad laboral de manera independiente pues tiene la finalidad de plantear los elementos que se requieren para iniciar un negocio propio, así como conocer los aspectos generales a considerar para incrementar las posibilidades de éxito.

✓ Imagen profesional

Estilo individual, figura, colores, personalidad, vestimenta, etc. y estrategia de cambio que ayude al participante proyectar una imagen profesional positiva y acorde a su actividad laboral.

Así mismo, existe una serie de reglas y factores que se deben cumplir para la efectividad del programa de Outplacement, en cualquiera de sus modalidades:

- Puntualidad y respeto de los horarios para las sesiones
- Cumplimiento en tiempo y forma de las actividades asignadas por el consultor
- Asignar un tiempo además de la sesión para la búsqueda de empleo
- Trabajar en la red de Networking
- Contar con un método de control para medir avances

CONSIDERACIONES FINALES

De acuerdo con la encuesta Motivaciones del Mexicano en el Trabajo aplicada por Randstad México en el 2011 (Expansión CNN), el 76% de las personas que buscan empleo en México tardan un promedio de seis meses para reincorporarse al mercado laboral en un puesto afín a la experiencia que tiene y existen determinadas posiciones en el mercado que inclusive tardan hasta un año.

Por su parte Manpower Group (El Financiero, 2015) asegura que alrededor de noventa mil personas en México tienen 6 meses buscando un empleo, mientras que otros sesenta mil ya cumplieron el año.

Si bien, los programas de Outplacement no garantizan la reinserción laboral en un ciento por ciento, pues existen factores como la edad, nivel de estudios, sector empresarial, experiencia, situación económica del país, entre otros los cuales son difíciles de controlar, los resultados que han obtenido tanto las empresas como los participantes son muy alentadores pues prepara a los participantes para enfrentarse al mercado laboral aumentando sus probabilidades de éxito y al mismo tiempo muestra una imagen más humana de la empresa que ofrece este servicio contribuyendo a mantener una cultura y clima organizacional positivos y evitando las tensiones internas derivadas de las desvinculaciones.

Resultados

El presente análisis se llevó a cabo con los clientes de DBL a través de una encuesta telefónica realizada a los participantes de los programas de Outplacement, durante el periodo de Enero a Diciembre 2015, una vez que concluyeron su programa (de 1 a 3 meses después).

Universo: 85 personas

20 empresas de los siguientes giros

Aeronáutica	1	Inmobiliaria	2
Consumo	4	Manufacturera	3
Energética	2	Química	2
Financiera	3	Servicios	3

Áreas de trabajo:

Ventas	18	TI	7
Marketing	15	RH	4
Operaciones	15	Compras	3
Finanzas	12	Legal	2
Administrativos	9		

El primer rubro a explorar fue la actividad en la que se encontraban los participantes al término de su programa:

- Empleo fijo 34%
- Sin empleo 19%
- Independiente 17%
- Retirado / Jubilado 14%
- Negocio propio 9%
- Otro (ama de casa, estudiante) 7%

Los resultados obtenidos muestran que al término del programa de los 85 participantes el 60% se encontraba ya desempeñando alguna actividad profesional, mientras que el 21% tomó la decisión de retirarse del mercado laboral y sólo un 19% estaba aún en la búsqueda de empleo.

Del 34% de personas empleadas los giros a los que ingresaron fueron:

- Consumo 35%
- Financiera 35%
- Manufacturera 20%
- Servicios 5%

Un punto más del estudio fue determinar el tiempo promedio en que los participantes se integraron a una actividad profesional a partir del momento de su desvinculación.

- Empleo Fijo 3 meses
- Negocio Propio 2.5 meses
- Independiente 4 meses

Lo que se encontró fue que para obtener un empleo fijo el promedio de espera fue de 3 meses, mientras que los que optaron por seguir su carrera profesional de manera independiente, lo hicieron en 4 meses, esto debido a que se llevaron más tiempo en el programa y prefirieron terminar con las asesorías antes de ofrecer sus servicios además de que el pasar de ser empleado a independizarse significa un mayor reto; por último los que pusieron un negocio propio sólo tardaron 2.5 meses, sin embargo la mayoría ya contaba con un plan previo a las asesorías.

Al analizar los resultados por edad y género, se obtuvo que son las mujeres y los grupos de edad de entre 31 a 40 años los que tardan más en recolocarse con un tiempo de 3 y 4.5 meses respectivamente. Por otro lado los hombres tardan 1 mes menos y el grupo de edad que más rápido se coloca es el los jóvenes de 20 a 30 años a quienes les toma 1.5 meses.

- | | | | |
|----------------|-----------|---------|---------|
| ➤ 20 – 30 años | 1.5 meses | Hombres | 2 meses |
| ➤ 31 – 40 años | 4.5 meses | Mujeres | 3 meses |
| ➤ 41 – 50 años | 1.7 meses | | |
| ➤ 51 – 60 años | 2 meses | | |

Otras áreas de comparación fueron el nivel jerárquico y el de estudios en dónde se encontró que a mayor nivel de estudios más tiempo se pasa en la búsqueda de empleo y son los niveles de mandos medios quienes pasan por la misma situación.

- Bachillerato o Preparatoria 1 mes
- Licenciatura o Ingeniería 3 meses
- Posgrado 7 meses
- Niveles administrativos u operativos 1 mes
- Mandos Medios 4 meses
- Gerencias 2 meses
- Direcciones 1.5 meses

Por último se encontró que el 60% de los participantes que se integraron al mercado laboral encontraron una nueva oportunidad con un sueldo igual o mayor al que tenían, el 40% de los que obtuvieron un empleo fijo lo hicieron en empresas medianas y al final el 80% de las entrevistas y procesos en los que participaron fueron a través de alguien en su red de contactos o networking.

Por otro lado después de un año de incorporar el Outplacement a sus procesos de desvinculación, las empresas reportaron que:

- Más del 50% de sus empleados consideran que los programas de Outplacement muestran una imagen de responsabilidad social y compromiso de la empresa con sus colaboradores
- Los empleados que permanecieron mantuvieron una actitud de seguridad y confianza en la empresa a partir de la implementación de este servicio
- La productividad no tuvo alguna disminución significativa en las áreas que perdieron posiciones de trabajo al igual que el clima laboral
- Las demandas laborales con motivo a despidos injustificados disminuyeron en un 15%

Finalmente en cuanto al contenido del programa los participantes seleccionaron dentro de los 5 puntos más importantes, los siguientes rubros:

1. Transición de vida y carrera
2. Estrategia personal para la búsqueda de empleo
3. Plan de carrera
4. Negocios
5. Finanzas

Conclusiones

El talento hoy en día significa para las organizaciones un activo dinámico cada vez más escaso y preciado que requiere para cumplir con las expectativas y necesidades del negocio, tanto de flexibilidad como de procesos innovadores, esto sumado a que las organizaciones se encuentran constantemente en una lucha por alcanzar los niveles más altos de competitividad en una sociedad moderna cuyo desarrollo tecnológico, desarrollo económico y globalización se mantienen cambiantes, hacen que el administrar el talento sea cada vez un reto más desafiante.

Cuando es momento de alcanzar la competitividad, las reestructuraciones, fusiones y adquisiciones están a la orden del día llevando a la empresa a la necesidad de volver a alinear su fuerza laboral eliminando puestos y funciones que ya no son necesarias para crear otros, convirtiendo al despido en la herramienta número uno a utilizar; es aquí cuando es necesario contar con un plan de desvinculación que permita a la organización enfrentar estos cambios con las menores repercusiones negativas. La forma en que la empresa lleve a cabo este proceso tendrá un gran impacto tanto en los colaboradores que salen como en los que se quedan, puede marcar la diferencia entre tener a colaboradores comprometidos y productivos y una organización que no es capaz de alcanzar los objetivos de negocio planteados en la nueva estrategia.

En su mayoría, para las áreas de recursos humanos, un proceso de desvinculación, sobre todo a gran escala y a nivel global es algo inevitable y difícil de manejar por lo que estar

preparado e incorporar todas las herramientas posibles para mitigar los efectos negativos es vital.

En la actualidad, el Outplacement se ha convertido en una parte cada vez más relevante dentro de las políticas y procesos de desvinculación y al utilizarlo como parte del plan estratégico se convierte en una ventaja que minimiza los efectos negativos del despido por lo que las áreas de recursos humanos y todos los involucrados en el proceso deben considerar esta herramienta como un beneficio para la empresa y no sólo parte de la operación.

Existen diferentes definiciones y aproximaciones teóricas sobre el Outplacement, sin embargo su objetivo es claro, aportar a los individuos que están pasando por un proceso de desvinculación con las herramientas necesarias que faciliten su reincorporación al mercado laboral y les permitan afrontar el proceso con éxito.

A pesar de que el concepto de Outplacement tiene cada día más aceptación en el mercado laboral es necesaria una mayor difusión, investigación y desarrollo del tema, especialmente en países como México en los que tiene poco tiempo de implementarse.

Con relación a los resultados obtenidos por DBL se puede decir que el Outplacement:

- ✓ Reduce el tiempo que pasa una persona sin emplearse hasta en un 50% en comparación con los datos estadísticos sobre el tiempo promedio que tarda una persona en México en colocarse
- ✓ Es un punto clave para la reincorporación al mercado laboral, pues 60% de los participantes contaba con una actividad al término del programa
- ✓ Existen ventajas significativas para las empresas que deciden incorporar este servicio a su proceso de desvinculación.

Finalmente, en el caso de México es importante adaptar la metodología a la cultura y políticas locales para aumentar las probabilidades de éxito de los programas además de favorecer la adopción de los mismos.

Recomendaciones

- ✓ El Outplacement debe evolucionar junto con los cambios que experimente el mercado laboral y empresarial
- ✓ La presencia de las redes sociales y el reclutamiento 2.0 requieren de una actualización en la metodología de Outplacement
- ✓ La fase de diagnóstico es un punto clave para el desarrollo de todo el programa
- ✓ Existen variaciones en la metodología acorde a los estilos de quienes imparten este servicio, sin embargo lo más importante es adaptar los programas a las necesidades individuales de cada participante
- ✓ De los temas más importantes a trabajar dentro y fuera de las asesorías es el de Networking sobre todo entre más alto sea el nivel de puesto
- ✓ En la actualidad es importante considerar el tema de flexibilidad en el servicio para ofrecer el mismo acorde a los tiempos y espacios de los participantes e inclusive brindarlo virtualmente
- ✓ El seguimiento del participante es indispensable además de brindar un valor agregado al servicio
- ✓ Contar con indicadores que permitan medir el progreso y resultado de los participantes
- ✓ Fomentar una cultura de comunicación asertiva en los procesos de notificación
- ✓ Alentar la investigación y difusión en torno a la utilización del Outplacement como herramienta de apoyo para la desvinculación

La pérdida del empleo no sólo tiene repercusiones para la persona afectada directamente, sino que también genera problemas a nivel familiar, social y al interior de la empresa. En este sentido y con forme a las investigaciones, análisis teórico y estadísticas presentadas, el Outplacement parece ser la solución más actual y completa que por las ventajas que significa para la empresa y los individuos involucrados debe ser tomado como una herramienta importante dentro de las políticas de desvinculación laboral y formar parte de la gestión de los recursos humanos en las empresas.

FUENTES DE CONSULTA

- Business and Talent Aligned: El Outplacement como parte de su estrategia de Talento. (2011). Right Management ,15, (9). Recuperado de <http://www.rightmanagement.es/es/case-studies/workforce-transition-and-outplacement/default.aspx>
- Campos, J. & Rojas, J. (2016). 2015, año de fusiones, el caso de AB InBev – SABMiller. Ciencia ergo-sum: Economía Actual, 9 (1), 50-55
- Carreño, C. (2012). Rightsizing: Rediseño Organizacional La desvinculación como proceso natural de gestión de RR.HH. Capital Humano, 262, 93-96
- Carrillo, J. Gomis, R. (2009). Corporaciones Multinacionales en México: Un Primer Mapeo. México. El Colegio de la Frontera Norte.
- Cavazos, A. (2010). Estudio Comparativo a nivel Intra e Inter personal entre el talento humano que cuenta con apoyo del Outplacement para el proceso de desvinculación laboral. Universidad Autónoma de Nuevo León, México.
- Dicken, P. (1998). Global Shift. Transforming the World Economy. (3a edición). New York & London: The Guilford Press.
- Dussel-Peters, E. et al (2007). La Inversión Extranjera Directa en México: Desempeño y Potencial. Una Perspectiva Macro, Meso, Micro y Territorial. Centro de Estudios China-México, Universidad Nacional Autónoma de México, Secretaría de Economía, México: Siglo XXI editores.
- Echeverría, M. (2002). Outplacement: Una alternativa para la desvinculación laboral. Facultad de ciencias Económicas y Administrativas, Chile.
- Flores, V. (1993). Outplacement: una solución humana ante el despido, Personnel Administrator, 151-155

Indicadores de ocupación y empleo al cuarto trimestre de 2016 (2016). Recuperado de

<http://www3.inegi.org.mx/sistemas/temas/default.aspx?s=est&c=25433&t=1>

Informe de labores de la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje (2012) Recuperado de

http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/junta_federal/secciones/consultas/informe_anual_labores.html

López – Mena, L. (1999) La desvinculación asistida, (outplacement) y la continuidad en el empleo. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile, Chile.

Lorca, M. (1992). Consuelo Moderno. Qué pasa. 19, 58-59

Martínez, B., et al. s.f. El trabajo de Buscar Trabajo. KPMG Recursos Humanos.

Meyer, J. et al (1994). The Changing Outplacement Process: New Methods and Opportunities for Transition Management. Santa Barbara: Praeger.

Moreno T. (3 de febrero, 2010). Hallar empleo en México lleva 6 meses. Expansión CNN. Recuperado de http://expansion.mx/mi-carrera/2010/02/02/hallar-empleo-en-mexico-lleva-6-meses?internal_source=PLAYLIST

Pedrero F. (27 de marzo, 2016). Outplacement úselo al perder su empleo. El Universal.

Recuperado de <http://archivo.eluniversal.com.mx/finanzas/50773.html>

Pickman, A. (2009). The Complete Guide to Outplacement Counseling. New York: Chemical Bank.

Sastre, M. (1995). Outplacement: Una aproximación a su realidad teórica. Universidad Complutense, Madrid.

Sklair, L. (2001). The Transnational Capitalist Class. Blackwell. Massachusetts, USA: Publishers.

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

Uria, F. (1987). El Outplacement individual en la practica. AEDIPE, 6, 34-40

Valdés, C. (21 de marzo, 2016). El 90% de demandas laborales son por despido injustificado. Milenio. Recuperado de [http://www.milenio.com/negocios/Secretaria del Trabajo en Coahuila-Juntas Locales de Conciliacion Coahuila 0 704929724.html](http://www.milenio.com/negocios/Secretaria_del_Trabajo_en_Coahuila-Juntas_Locales_de_Conciliacion_Coahuila_0_704929724.html)

Zagal (1985). Outplacement and Severance Pay Practiques. Personnel, 9, 13-21.

¿Cuánto tiempo llevamos en encontrar empleo? (25 de marzo, 2015). El Financiero. Recuperado de <http://www.elfinanciero.com.mx/mercados/dinero/cuanto-tiempo-tardamos-en-encontrar-empleo.html>