



UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL



**“EL OUTPLACEMENT Y SU IMPORTANCIA
EN LA EMPRESA MODERNA”**

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE
LICENCIADO EN CIENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

Profesor Guía: Gloria del Real Fernández

GISSELLE ANDREA CARREÑO OSORIO

VIÑA DEL MAR, 2011

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
Problema que se abordará	4
Justificación	5
Objetivos	6
Detalles del contenido	7
CAPITULO I: MARCO TEÓRICO	8
1. Definiciones del Outplacement	8
2. Características del Outplacement	11
3. Falsos Tópicos del concepto de Outplacement	12
4. Objetivos del Outplacement	12
4.1 Objetivo General	12
4.2 Objetivos Específicos	13
5. Beneficios del Outplacement	14
5.1 Beneficios y ventajas para la empresa	14
5.2 Beneficios y ventajas para el empleado	15
6. Modalidades de Outplacement	16
6.1 Programas Individuales	17
6.2 Programas Grupales	17
7. Factores determinantes en la elección de Outplacement	18
CAPITULO II: LAS ETAPAS DEL OUTPLACEMENT	21

1. Introducción	21
2. El proceso de Outplacement	23
2.1 Proceso de Outplacement de tres etapas	24
2.2 Proceso de Outplacement de cuatro etapas	25
2.3 Proceso de Outplacement de cinco etapas	27
2.4 Proceso de Outplacement de seis etapas	30
3. Las agencias de Outplacement	32
4. Financiamiento del Outplacement	38
CAPITULO III: CASO PRÁCTICO DEL OUTPLACEMENT	40
1. Introducción	40
2. Caso Práctico N° 1	42
2.1 Paso N° 1: Entrevista	42
2.2 Paso N° 2: Preparación de las principales herramientas	43
2.3 Paso N° 3: Plan de acción para el candidato	44
3. Caso Práctico N° 2	46
4. Datos	49
CONCLUSIONES	52
BIBLIOGRAFIA	54
ANEXOS	56
Anexo N° 1: ¿Cómo prepararse para una entrevista de trabajo?	57
Anexo N° 2: Curriculum Vitae	64

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO Nº 1: ¿Cómo prepararse para una entrevista de trabajo?

- Recomendaciones

ANEXO Nº 2: Curriculum Vitae

- Ejemplo de Curriculum Vitae

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA Nº 1: Razones de desvinculación 49

FIGURA Nº 2: Método de recolocación 50

FIGURA Nº 3: Decisión de nueva actividad 51

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO Nº 1: Tiempo de reubicación en un nuevo trabajo 50

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo describe la oportunidad y la conveniencia de implementar un proceso de Outplacement, mostrando las ventajas que ofrece a la empresa, a los trabajadores desvinculados y a la comunidad en general.

Hoy en día el recurso humano para toda empresa u organización es parte fundamental, es por esto que ya no es suficiente el velar por los trabajadores durante el tiempo en el cual son parte de la empresa, sino que también surge la necesidad de ayudarlos en el momento de la desvinculación, **uno de los procesos de transición organizacional que más impacto provoca tanto a ejecutivos, como empleados y clientes de una organización.**

Comenzando el trabajo realizado a continuación, se investigó acerca del significado del Outplacement, además de sus ventajas, beneficios, tipos, modalidades, objetivos y características.

En base a lo anterior se detallan las etapas o fases que tiene el proceso y el trabajo que realizan las agencias con el propósito de mostrar que el Outplacement es un proceso elaborado minuciosamente que trae grandes ventajas para quienes están involucrados en él, como son la empresa, los trabajadores desvinculados y los trabajadores que se quedan en ésta.

El Outplacement es una técnica con grandes éxitos que ayuda a las personas y a la empresa a manejar de buena manera un proceso de desvinculación, con el propósito de mantener una relación directa y coherente entre los logros de la organización y las personas que han colaborado para que éstos se produzcan.

EXECUTIVE SUMMARY

The following work describes the opportunity and convenience to improve a process of outplacement, showing the advantages that gives to the company, broken workers and the community all.

Now a days the human supply for the company or any organization is very important, therefore it's not enough to look out for the workers not only during the time they are part of the company, but also the need to help them when the time comes one of the organizational transition process that most cause impact as much as executives as employees and client of an organization.

According to the former resume we investigated about the mining of the outplacement, beside of its advantages, benefits, types, qualities, purposes and characteristics.

Using the former resume mentioned we give details stages or aspects that the process has and the work the agencies carry out with the purpose to show that the outplacement is a process carefully manufactured. that brings great advantages to those who are involved on it as the companies, the broken workers and those workers that remain on it.

The outplacement is a technique with great success that helps people and companies to manage a process of taking apart in a good way with the purpose of keeping a direct and coherent relation between the benefits of the organization and people who had contributed to make these real.

INTRODUCCIÓN

El trabajo constituye una de las principales fuentes de consumo de energía de las personas, se trabaja diariamente más de 8 horas y se continúa conectado a él, aún en las horas de descanso.

Hoy en día no cabe duda de la necesidad de trabajar, tanto para hombres como para mujeres y esa percepción de necesidad está íntimamente ligada a satisfacer, por una parte necesidades básicas como alimentación, vestuario, vivienda, educación y por otras necesidades de seguridad, sociales y de recreación.

Permanecemos en situación de trabajo la mayor parte del tiempo de vigilia y de allí entonces la importancia de la calidad de la vida laboral. Las personas buscan en el trabajo no sólo desarrollar las tareas para las cuales han sido contratadas, también esperan alcanzar relaciones armoniosas con otros.

Esta búsqueda se relaciona con la necesidad del hombre de buscar su realización como persona integral y no sólo en forma parcial. Nuestra condición de personas, nos lleva a buscar en todos los ámbitos en los que nos desenvolvemos, un mayor o menor grado de sensación de bienestar. En el contexto laboral es donde se hace más difícil alcanzar este estado, dada la evolución que ha tenido el trabajo en el tiempo.

Una definición de trabajo, hablando en términos económicos, es aquel esfuerzo personal para la producción y comercialización de bienes y/o servicios con un fin económico, que origina un pago en dinero o cualquier otra forma de retribución.¹

Desde el punto de vista de la sociología es una de las principales actividades humanas y sociales.²

Ante estas dos definiciones se puede concluir que la pérdida del trabajo puede ocasionar grandes repercusiones, tanto para los empleados como para la empresa.

Hoy en día, el despido es algo cotidiano en las empresas modernas, ya sea por su voluntad o no, en ocasiones se ven obligadas a despedir parte de su personal lo que provoca situaciones que no siempre son positivas.

Las causas de estos despidos pueden ser muy variadas, entre las cuales podemos mencionar las fusiones entre empresas, las cuales fueron muy comunes hace algunos años, en especial en el sector bancario, o también se pueden encontrar las reestructuraciones internas que sufren muchas empresas debido a cambios de estrategias, por ejemplo.

Frente a esta situación los empleados y las mismas empresas debían atenerse a distintas situaciones, por lo general, negativas, lo que afecta en gran medida el desarrollo de ambos.

¹ <http://www.definicion.org/trabajo>

² <http://es.wikipedia.org/wiki/Trabajo>

Ante esto surge la necesidad de que las empresas recurran a métodos o técnicas que puedan ayudar a enfrentar todos los aspectos negativos que acarrea un despido. Siendo este un problema de gran importancia, nace una estrategia que persigue la recolocación de los empleados que han perdido su trabajo, llamada *Outplacement*, la cual tiene sus inicios en Gran Bretaña en 1908 aproximadamente. Este término se le atribuye a D. North, el cual no tiene traducción al español, también conocido como desvinculación asistida.

En la década de los setenta el término *Outplacement* presenta un gran auge en países como Estados Unidos debido por ejemplo, al gran número de fusiones.

En Chile el servicio de desvinculación asistida si bien llega en la década de los 80 toma mayor fuerza en 1995, donde cada vez más empresas van adquiriendo este método.

En la actualidad las empresas de países como España, México, entre otros, junto con nuestro país han hecho del *Outplacement* parte importante de sus actividades.

A continuación en el primer capítulo de la presente tesis, se pasará a definir *Outplacement*, sus características, tipos, objetivos y beneficios para poder comprender de mejor manera su funcionamiento y significado.

En el segundo capítulo, se profundizará acerca del proceso del Outplacement, indicando cada una de sus etapas para entender de una manera más concreta su funcionamiento y aplicación.

Por último, se mostrarán algunos casos prácticos para ejemplificar el proceso de Outplacement y las modalidades que usan las agencias.

Problema que se abordará

En 1995 llegó a Chile el término Outplacement o Desvinculación Asistida que proponía asesorar a la empresa cuando tenía que pasar por un proceso de reducción de personal.

Su avance fue lento y sólo algunas consultoras dedicadas a ofrecer este servicio a altos ejecutivos despedidos fueron haciendo que se expandiera para que ya en el año 2000 ya fuera parte de la realidad de varias empresas chilenas.

En la actualidad, los procesos de globalización junto con los progresos tecnológicos, las ya conocidas fusiones entre empresas, la necesidad de algunas organizaciones por reestructurarse, entre muchas otras causas, han traído consigo una fuerte cantidad de despidos que han hecho que las empresas reconsideren hasta dónde son responsables de los empleados que son despedidos como también de las posibles consecuencias que acarrea este tipo de situaciones a las personas que continúan trabajando en la organización.

Hoy se debe entender que el hecho de despedir a un trabajador puede traer distintas consecuencias desfavorables, por lo que muchas empresas modernas se han dado cuenta que si a esta situación no se le da la importancia que realmente se debe, se cae en situaciones como disminución en el desempeño, en la motivación de los trabajadores que no son despedidos, lo que provoca mayor cantidad de costos, o pérdidas en lugar de conseguir lo contrario.

Frente a esto es que en las empresas se ha decidido optar por programas como son el Outplacement con el objetivo de enfrentar situaciones como las mencionadas anteriormente.

Este sistema busca ayudar en primera instancia al trabajador que es despedido para que éste acepte de buena manera su despido y pueda incorporarse a otra empresa y a su vez ayuda a ésta para que no tenga que enfrentar los variados problemas que acarrea una reducción de personal.

Justificación

A pesar de que las personas son el principal recurso de toda empresa u organización, no se le ha dado la relevancia necesaria sino hasta estos últimos años, es por esto que la investigación se basa acerca de un tema que se relaciona directamente con el recurso humano.

Otro de los motivos es que las empresas por diversas causas como pueden ser las fusiones, la necesidad de reestructurar de las organizaciones o el efectuar un recorte de gastos, entre otros, se ven obligadas a realizar reducciones de personal, es decir, a despedir a parte de sus trabajadores lo que provoca situaciones desventajosas para todos los que participan en este despido, tanto para el trabajador que queda cesante como para la misma empresa.

Este es sin duda un asunto de gran importancia porque las desventajas pueden ser muchas y variadas en donde podemos encontrar el descontento de los

trabajadores que continúan en la empresa, lo que puede traducirse en una disminución de la productividad o, por otra parte, puede que la empresa quede con una mala imagen frente a los diferentes agentes externos como por ejemplo, los clientes. Situaciones como éstas han llevado a las empresas a reconsiderar hasta dónde llega su responsabilidad con el trabajador que es despedido.

Por último, si bien el Outplacement es conocido en muchos países como España, y que a nuestro país este concepto llegó hace aproximadamente diez años, no es un tema que sea considerado de gran importancia para la mayoría de las empresas chilenas, y una de las principales causas de esto es el desconocimiento de éste, por lo cual mediante la presente investigación se pretende dar a conocer qué es el Outplacement, en qué consiste y por sobretodo, mostrar cuáles pueden ser los beneficios que puede traer su utilización en la empresa.

Objetivos

Objetivo General

Describir el Outplacement con el fin de contribuir a un mayor conocimiento de éste en el país y a su vez realizar un estudio completo acerca de lo que significa contar con este servicio.

Objetivos Específicos

- a) Describir en qué consiste el Outplacement, mostrando en detalle las características de este sistema y las partes que en él participan e influyen, como son los trabajadores despedidos, los que se quedan en la empresa y los directivos de ésta.
- b) Determinar y describir las ventajas que trae consigo el contar con el servicio de Outplacement, tanto para los directivos de la empresa, para la persona que tiene que dejar la empresa y para las personas que se quedan o que tienen que cambiar de función.
- c) Detallar el proceso de Outplacement con el fin de mostrar en detalle en que consiste e identificar los pasos a seguir para una correcta aplicación, desde que el trabajador es despedido hasta que es aceptado en una nueva empresa u organización.
- d) Describir cómo actúan y operan las empresas que realizan o llevan a cabo el proceso del Outplacement.

CAPITULO I: MARCO TEORICO

1. Definiciones del Outplacement

Existen diversas definiciones para el concepto de Outplacement. Inicialmente recibió el nombre de *decrruitment* o *dehired*, pero estas expresiones no tuvieron éxito. Posteriormente en los años sesenta, se definió la expresión "*Outplacement*", la cual no tiene traducción castellana y ha perdurado hasta hoy. En nuestra lengua, se suele utilizar la expresión "desvinculación" o "despido", y cuando se desea expresar que se trata de un programa, se emplea "desvinculación programada" o "desvinculación asistida".

El término en sí tiene diversas acepciones entre las cuales podemos destacar:

- 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.³
- Técnica destinada a asistir a las personas y a la empresa en el manejo del proceso de desvinculación, manteniendo así la coherencia entre los logros

³ [http:// www.adecco.com.mx/servicios/outplacement.htm](http://www.adecco.com.mx/servicios/outplacement.htm)

exitosos de la empresa y el recurso humano que ha colaborado para ese fin.⁴

- Es la desvinculación asistida de un trabajador, por medio de un proceso de asesoría, apoyo y entrenamiento destinado a facilitar la búsqueda inteligente de un nuevo empleo, procurando que el período de desempleo sea lo más reducido posible.⁵
- Política de recursos humanos que se ocupa de la desvinculación y cuya aplicación disminuye los traumas e inconvenientes que sufren, tanto los desvinculados como la empresa.⁶

Después de revisar algunas de las definiciones, se puede concluir abarcando aspectos de cada una de ellas, que el concepto de Outplacement consiste en una *técnica destinada a ayudar, asistir, asesorar y orientar a las personas y a las empresas en un proceso de desvinculación ya sea de la empresa o del puesto de trabajo*. Esto se refiere a que puede ser utilizada en distintas situaciones como por ejemplo el despido de una persona o cuando un empleado es transferido de su puesto, entre otros.

Este proceso del Outplacement comienza cuando el empleado es transferido de un puesto de trabajo a otro y especialmente cuando el trabajador es despedido.

⁴ <http://www.ecg.cl/outplacement.htm>

⁵ http://www.gestar.cl/cons_y_selecc/consultoria/consultoria10.html

⁶ <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/28/opc.htm>

En las agencias que se dedican a su aplicación, el trabajador o empleado comienza una capacitación con una etapa introductoria de orientación para establecer su plan de profesión a largo plazo para así definir cómo enfocar sus habilidades y sus objetivos a un determinado sector laboral.

En conjunto con esta etapa existe un proceso en donde los antecedentes de las personas son distribuidos en distintas empresas. El proceso está terminado cuando la persona se reubica o bien cuando decida independizarse.

Es importante mencionar que en todo el proceso la persona desvinculada o despedida es acompañada por un consultor, quien lleva a cabo entrevistas y lo asesora en todo el proceso.

La mayoría de las agencias dedicadas a la implementación del Outplacement constan con un proceso el cual puede tener de cuatro a cinco etapas, que van desde el Balance en donde se descubren las habilidades y objetivos de la persona desvinculada hasta la etapa de integración que es cuando se inicia la nueva actividad profesional.

2. Características del Outplacement

- Está orientado a asistir a las personas y a las empresas en el manejo de una desvinculación.
- Técnica de gran utilidad para apalejar los efectos negativos causados por un despido.
- Servicio que reorienta al profesional que es desvinculado de una empresa.
- Es un soporte, un método que entrega medios para reducir tiempos de cesantía.
- Actúa como una herramienta de apoyo para las personas y las empresas.
- Constituye parte importante de las políticas sobre recursos humanos.
- Desbloquea situaciones de estancamiento laboral, eliminando el costo que significa su postergación.
- Establece consenso entre los actores organizacionales.
- Involucra totalmente a la Dirección superior de las empresas, la que es la encargada de difundir la información a través de la organización.

El Outplacement responde a la necesidad de orientar a los candidatos hacia aquellos puestos y compañías donde mejor pueda encajar su perfil, realizando una completa reorientación profesional.

3. Falsos Tópicos del concepto de Outplacement

1. No es un asesoramiento psicológico, en donde únicamente se realicen pruebas e informes psicotécnicos.
2. Un curso de formación sobre cómo encontrar empleo o cómo establecerse por su cuenta.
3. Una agencia de colocaciones o una bolsa de trabajo, donde el candidato espera la llegada de “su oferta”.
4. Un centro de reunión de buscadores de trabajo, donde pasan su tiempo los candidatos, ahora que están cesantes.
5. No es solamente un programa exclusivo de grandes empresas, desde una Pyme hasta una multinacional pueden acceder a este tipo de programa.

4. Objetivos del Outplacement

4.1. Objetivo General:

Este programa posee como objetivo el crear beneficios a nivel personal ya que el desvinculado gana en autoestima, capacitación y competitividad en el mercado laboral, y a su vez, a nivel empresarial, otorgar beneficios que no permitan, por ejemplo, una reducción de la productividad.

4.2. Objetivos Específicos:

El Outplacement presenta diversos objetivos enfocados tanto para el trabajador como para la empresa. Dentro de éstos podemos destacar:

- Reubicar al empleado en un nuevo trabajo o actividad en el menor tiempo posible, es decir, reducir el período de cesantía.
- Proporcionar un respaldo tanto técnico como profesional para el empleado que es despedido o reubicado como también para la empresa.
- Apoyar a los directivos que tienen la responsabilidad de despedir a los empleados.
- Disminuir los impactos negativos que implica el despido de empleados.
- Proporcionar ayuda y orientación al empleado despedido con el fin de superar la crisis que implica.
- Proporcionar apoyo para identificar y estimular las habilidades del empleado.
- Facilitar la reinserción, reconversión laboral o el autoempleo.
- Convertirse en un proceso administrativo integrado en la vida organizacional de la empresa.
- Asesorar y brindar apoyo destinado a superar la situación de crisis que implica la desvinculación tanto para el empleado como para la empresa.

5. Beneficios del Outplacement

Muchos pueden ser los beneficios que brinda la utilización del Outplacement. Su aplicación y desarrollo trae consigo una gran cantidad de ventajas, tanto para el empleado que deja su puesto o trabajo como para la empresa, y a su vez su implementación tiene algunos beneficios para los clientes.

A continuación se detallarán algunos de estos beneficios y ventajas tanto para la empresa, como para el empleado.

5.1. Beneficios y Ventajas para la empresa:

- Mejora en una buena medida la imagen de la empresa, ya que ésta puede verse perjudicada después de la desvinculación, ya sea frente a sus trabajadores o a sus clientes.
- Promueve un buen clima laboral interno. Esto es debido principalmente a que dentro de la empresa con la utilización del Outplacement queda un clima de tranquilidad después de algún período de desvinculación.
- Orienta a la empresa hacia la mejor estrategia para efectuar o llevar a cabo la desvinculación, con el fin de preservar la imagen de la empresa, el clima interno y el desarrollo del negocio.

- Contribuye a que la motivación de los empleados que siguen en la empresa no se desmorone. Esto ayuda al mantenimiento de la productividad o en muchos casos a su mejoría.
- Sirve de solución frente a la “*responsabilidad moral*” de abandonar a quienes han servido y han producido para la empresa.
- Funciona como respuesta al compromiso que tiene la empresa con aquellos empleados o funcionarios que han entregado parte de sus vidas por conseguir los objetivos corporativos.
- Proporciona respaldo profesional, con asesoría durante todo el proceso de desvinculación.
- Asesora a los ejecutivos y directivos que deban efectuar los despidos, capacitándolos a través de entrevistas de desvinculación.
- Responsabilidad social con sus empleados.

5.2. Beneficios y ventajas para el empleado:

- Para el desvinculado el Outplacement constituye una buena oportunidad para consolidar cambios personales, frente a un mercado laboral fuertemente competitivo.
- Contribuye a que el empleado esté el menor tiempo desempleado.

- El Outplacement procura que el empleado perciba el despido como un desafío y nueva oportunidad más que una situación de extrema dificultad.
- Ayuda a facilitar medios al desvinculado para su reinserción o reconversión laboral.
- Muestra las informaciones de las posibilidades del mercado para poder planificar su Marketing personal y realizar una campaña de búsqueda activa con resultados eficaces.
- Se reencuentra personal, profesional y empresarialmente, alcanzando motivación y optimismo sobre su propio futuro.
- Asesoramiento y redefinición de su plan de carrera.
- Proporciona cierto control sobre el futuro y reduce los niveles de ansiedad y stress.
- Análisis y desarrollo de técnicas afectivas de búsqueda y selección de empleo.

Toda situación de despido produce generalmente tensión en las partes involucradas. Es por esto que los beneficios del Outplacement consisten en facilitar la tarea de desvinculación, mejorando las relaciones entre la empresa y los empleados, y proporcionando apoyo profesional y asesoramiento en cuanto a la situación del mercado laboral.

6. Modalidades del Outplacement

Todos los programas del Outplacement cumplen con los mismos objetivos diferenciándose solamente en la metodología, que varía de acuerdo al nivel del empleado. Estas metodologías van a depender en gran medida de la agencia quien esté realizando el proceso de Outplacement.

De un modo general, podemos encontrar distintos programas como pueden ser:

6.1. Programas Individuales

Consisten en programas altamente individualizados dirigidos a vicepresidentes, directores, gerentes generales y gerentes de cada área de una empresa u organización.

Este Outplacement individual parte de un asesoramiento al Departamento de Recursos Humanos sobre la forma de conducir el despido; cuál es el momento idóneo y la forma de transmitirlo.

Por otra parte si se trata de un directivo despedido, éste toma conciencia de la nueva situación, desarrolla un balance de competencias en el que se valoran sus puntos fuertes y débiles junto con una evaluación de su potencial a partir del cual se planificará su proyecto profesional.

6.2. Programas Grupales:

Programas grupales dirigidos 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 la etapa de retiro.

Estos talleres grupales en términos generales no sobrepasan los 15 participantes.

Es importante destacar que este tipo de programa asesora a un grupo de personas más o menos homogéneas.

Ambos programas incluyen en caso de que sea el objetivo profesional, la asesoría para el inicio de una actividad independiente como también para la etapa de retiro, en caso de que sea la opción.

La selección del tipo de programa va a depender directamente de las necesidades de la empresa y del empleado o los empleados en cuestión.

7. Factores determinantes en la elección de Outplacement

Es importante destacar qué se debe tener en cuenta al momento de optar por un programa de Outplacement. A continuación se mencionarán algunos factores

que son determinantes a la hora de optar por un programa para que éste sea útil y eficiente.

- *Incluir el programa de reorientación en el paquete de indemnización:* El empleado afectado por esta situación debe negociar con su empresa la inclusión de este programa. Si la empresa ofrece su equivalente económico, es importante evaluar las ventajas que en términos de orientación, apoyo y formación ofrece un programa de estas características frente al incentivo económico puntual.

- *Búsqueda de la oferta más adecuada a sus necesidades concretas:* El mercado ofrece diferentes opciones de programas, por lo que se hace necesario un análisis previo de las ofertas y no dejarse impresionar por aspectos tales como el renombre de la compañía que lo realiza.

- *Entrevistas previas con el Consultor para conocer su grado de competencia y trato personal:* Antes de tomar cualquier decisión, es importante mantener una entrevista con el consultor designado, conocerle, tratar con él y asegurarse de que será el único durante el proceso y que estará disponible ante cualquier inquietud o necesidad.

- *Programa de orientación profesional a medida:* La compañía seleccionada, debe realizar un programa de orientación a medida, adecuado al perfil del candidato y a sus necesidades, una verdadera consultoría a medida, alejada de seminarios y talleres.

- *Duración del programa:* Conviene demandar un programa que se ajuste a las necesidades de la persona con una duración en consonancia con la edad, posición anterior y retribución. Delimitar el calendario del programa a realizar y horas de trabajo reales con el consultor.

- *Especificaciones concretas acerca de que se entiende por ofrecer una Red de Contactos:* Es importante demandar que el programa incluya en sus apartados el trabajar en la creación, análisis y organización de una red de contactos propia, ya que a menudo este apartado se resume en la entrega de un listado de empresas de selección donde poder enviar Currículo, y esto último habitualmente no significa conseguir un nuevo empleo.

- *Programas de reorientación para grupos.:* Si hablamos de un grupo de personas más o menos homogéneas, es deseable solicitar un Programa de Outplacement Grupal cuando sea imposible realizar el Individual, siempre y cuando incluya consultorías individuales, ya que estas son más eficaces para trabajar en la modificación y el entrenamiento personal específico.

- *Trato personal y humano:* Por último, es necesario valorar el trato personal que esa compañía y el consultor ofrecen, ya que ante todo debemos recordar que las personas desvinculadas son humanos, y como tales necesitan apoyo y comprensión para superar con éxito esta fase.

CAPITULO II: LAS ETAPAS DEL OUTPLACEMENT

1. Introducción:

El Outplacement es un servicio que consiste en un conjunto de técnicas y/o medios que la empresa ofrece a los empleados que han sido despedidos, en donde se pone a su disposición todas las herramientas posibles para la búsqueda de un nuevo empleo.

Estas herramientas han sido unidas formando el *Proceso del Outplacement*, el cual puede constar de tres a seis etapas, las que van desde la aceptación personal de la nueva situación hasta la integración en un nuevo puesto de trabajo o la obtención de una independencia laboral.

Este proceso no sólo tiene por objetivo el buscar una ocupación para el empleado que acaba de perder su puesto de trabajo, sino que también va a responder frente a la necesidad de orientar a los candidatos hacia las empresas y los puestos que más se adecuen a su perfil profesional, por lo que se realiza una completa y detallada reorientación profesional.

En los procesos del Outplacement los candidatos tratan con mucha frecuencia de cambiar de sector o de independizarse laboralmente. Es por esto que se deben plantear necesariamente durante el proceso varias opciones, que

aunque parezcan poco probables al inicio del proceso para las personas que han sido desvinculadas y que llevaban un largo período en el mismo puesto o rubro, con el tiempo van tomando forma.

El objetivo de los consultores consiste en adaptar el proceso del Outplacement al perfil tanto personal como profesional de cada uno de los desvinculados, para lo cual se trabaja en forma personalizada.

Normalmente en estos procesos se identifican varias etapas. En términos generales la primera consiste en una evaluación de las aptitudes y conocimientos de los desvinculados, o también llamados candidatos, y la forma en la cual se pueden éstos potenciar.

Ya revisados y analizados estos aspectos se brinda ayuda al candidato para buscar ofertas de trabajo ya sea en funciones similares a las que estaba realizando, en el desarrollo de nuevas tareas o en el inicio de un futuro profesional independiente y autónomo para lo que recibe la orientación correspondiente.

En este capítulo se detallarán las distintas formas de llevar a cabo el proceso, el cual puede constar desde tres a seis etapas, las cuales tienen el mismo grado de importancia.

2. El proceso de Outplacement

Los procesos de Outplacement pueden tener de tres a seis etapas como se verá a continuación. La efectividad de los procesos no tiene directa relación con el número de etapas que estos tengan, este número va a depender de la metodología que tenga cada agencia para implementarlo.

Antes de detallar cada etapa es importante que todos los procesos, sin importar el número de etapas que éste posea, pueden tener como primera etapa en anuncio del despido. Es aquí en donde el consultor de Outplacement ya puede estar involucrado.

Se debe destacar que, dependiendo de los requerimientos de la empresa que está llevando a cabo la desvinculación de sus empleados, el proceso puede comenzar desde el momento en que sea anunciado el despido al empleado o posteriormente cuando éste ya ha sido notificado.

Una vez ya comunicado el despido es necesario informar la disposición de ayudar existente por parte de la empresa y el consultor, lo que hará que la empresa no se vea perjudicada después de la desvinculación y a su vez a disminuir la tensión que provoca este tipo de situaciones para todas las partes involucradas, entre otras.

2.1. Proceso de Outplacement de tres etapas

Etapa 1: AUTO EVALUACIÓN

Esta primera etapa tiene por finalidad el apoyar al desvinculado para fortalecer su autoestima e identidad.

Es aquí donde el consultor revisa la historia profesional del candidato y realiza una determinada cantidad de pruebas para obtener y revisar habilidades, ambiciones, motivaciones, aptitudes, conocimientos y personalidad de cada individuo.

Posteriormente se ayuda y orienta al candidato en la preparación de un currículum vitae que sea bien elaborado (ver anexo N°2) y que esté orientado hacia la descripción de los resultados obtenidos.

Etapa 2: PREPARACIÓN ESTRATÉGICA

Su principal objetivo es determinar cuál es el mercado laboral que esté de acuerdo con las expectativas del candidato y a su vez cómo abordarlo.

Esto va a implicar el planteamiento de objetivos claramente definidos, la creación de una correcta estrategia de marketing y la administración de la red de contactos.

En esta segunda etapa el candidato en conjunto con los consultores deben definir puntos como hacia qué rubro desea enfocar su búsqueda, que tipo de puesto desea obtener o bien si su objetivo es independizarse hacia qué sector desea

hacerlo.

Etapa 3: IMPLEMENTACIÓN

Su propósito está en entregar todas aquellas herramientas al candidato que sean necesarias para poner en marcha su plan de acción y llegar a una buena negociación con su nuevo empleador.

2.2. Proceso de Outplacement de cuatro etapas

Este tipo de proceso consta de 4 etapas o fases que van desde la evaluación del candidato hasta la integración al nuevo trabajo. Éstas son:

Fase I: EVALUACIÓN DEL POTENCIAL Y ANÁLISIS PERSONAL Y PROFESIONAL

El inicio del proceso se da o se enfoca en un programa de orientación profesional, en conjunto con una evaluación a nivel personal. Antes de iniciar la búsqueda de un trabajo nuevo el candidato (persona despedida) debe responder preguntas que van enfocadas a:

- Diagnóstico de Competencias
- Diagnósticos de Motivaciones
- Diagnóstico de Personalidad
- Diagnóstico de Conocimientos

En esta etapa es de gran importancia el tener de manera clara cuál es el potencial y las capacidades del candidato y enfocarlo hacia un campo profesional determinado. Identificar sus competencias y sus deficiencias de formación.

Fase II: PREPARACIÓN Y ADQUISICIÓN DE TÉCNICAS DE BÚSQUEDA DE EMPLEO

Durante esta fase el candidato debe absorber las herramientas y las habilidades necesarias para poder encontrar un nuevo trabajo.

Frente a esto, el consultor del Outplacement lo prepara para una correcta elaboración del currículum, cartas de presentación, el uso de teléfono como una buena herramienta para buscar trabajo, la utilización de la red de contactos, la auto presentación, el buen manejo en una entrevista de selección de personal (ver Anexo N° 1), entre otras.

Fase III: BÚSQUEDA Y SEGUIMIENTO

En esta fase se debe establecer un plan de acción. Esto se refiere a un instrumento que tiene como propósito definir objetivos, metas, estrategias y programas. Este plan de acción sirve básicamente para organizar las actividades que debe realizar el candidato y fijar de manera precisa las metas y objetivos.

Durante esta etapa se realizan reuniones entre el candidato y el consultor para ver la evolución del plan de acción.

Fase IV: INCORPORACIÓN E INTEGRACIÓN

En ésta última fase el candidato debiera encontrar un nuevo trabajo en donde el consultor puede prepararlo para que se adapte bien a su nuevo puesto. Este seguimiento puede durar alrededor de seis meses.

2.3. Proceso de Outplacement de cinco etapas

Etapa 1: BALANCE PERSONAL

En esta primera etapa los consultores se encargan de descubrir e identificar todas las capacidades, competencias, habilidades, conocimientos del candidato y

modelos de comportamiento, para que una vez finalizada esta fase se sepa cómo puede aprovecharlas y desarrollarlas en conjunto con sus ambiciones y motivaciones.

Esta etapa se realiza con la ayuda de herramientas de evaluación y entrevistas al candidato.

Etapa 2: PROYECTO PROFESIONAL

En función a los resultados arrojados en la primera etapa se elabora un proyecto, el más adecuado para el candidato y se valoran los resultados. Esto debe ayudar a dar coherencia al perfil profesional del candidato y a su vez en función a la oferta y la demanda laboral desarrollar sus habilidades y capacidades. El proyecto puede tener varias alternativas las cuales van a ayudar tanto al candidato como al consultor a elegir la más apropiada al caso en el cual se está trabajando. Estas alternativas pueden ser:

- 1 Continuidad: alternativa en donde se buscan ofertas de trabajo parecidas al puesto realizado anteriormente, es decir, que obtenga un trabajo dentro del mismo sector y con tareas similares a su antiguo empleo.
- 2 Cambio: en donde se modifica el puesto o el sector para trabajar, se orienta al candidato para que se emplee en nuevas tareas y funciones.

- 3 Ruptura: en la que se incluyen o se queda abierto a todas las variables posibles.
- 4 Emprendedor: aquí se orienta al candidato en la creación de un proyecto de negocio, es decir, la iniciativa de independizarse laboralmente.

Etapa 3: PLAN DE ACCIÓN

En esta tercera etapa se desarrolla un plan de carrera para el candidato, en el cual se crean estrategias de búsqueda las que estarán en función del proyecto confeccionado en la etapa anterior.

Aquí se elaboran herramientas de comunicación, se ayuda al candidato para que éste sepa cómo enfrentar una entrevista de trabajo, cómo responder a las preguntas que se le pudieran presentar en ésta.

Por otra parte, es entrenado en la identificación de objetivos con el fin de enfrentar con éxito la búsqueda de un nuevo puesto de trabajo.

Etapa 4: CAMPAÑA DE BÚSQUEDA

Al tener ya terminado el plan de carrera del candidato, se eligen las vías de acceso de búsqueda de trabajo más apropiadas como pueden ser agencias de colocación, creación de negocio, mailing, prensa y red de contactos entre otros, en

donde el consultor lo guía y ayuda a encontrar oportunidades de trabajo que vayan de acuerdo a su perfil profesional, siendo éste en un período breve de tiempo.

Etapa 5: PROCESO DE INTEGRACIÓN

En esta última etapa es cuando se inicia la nueva actividad laboral del candidato.

Aquí algunos consultores realizan un seguimiento que puede durar un año aproximadamente dando por terminada su labor, o bien cuando el candidato está satisfecho con la labor que realiza.

2.4. Proceso de Outplacement de seis etapas

Este tipo de proceso realiza los mismos pasos que el tipo anterior con la diferencia que éste ubica una sexta etapa que se encontraría entre la campaña de búsqueda y el proceso de integración, la cual consiste en prestar ayuda personalizada en los procesos de selección a los que se tenga acceso. Esto implica que el consultor lo apoyará y orientará en cómo enfrentar las entrevistas, test psicológicos, etc.

Al término del proceso ya sea de tres, cuatro, cinco o seis etapas el candidato

tendrá las herramientas necesarias y constará de un conocimiento más amplio para planear su carrera profesional y/o vida ocupacional.

En estos procesos participan todos los entes envueltos en el proceso de cambio y ajuste que vive la empresa u organización: área de recursos humanos, capacitación, gerentes y ejecutivos a cargo del personal afectado.

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

El proceso incluye a todo un equipo de profesionales que asiste a los desvinculados durante un proceso que puede durar hasta seis meses.

El proceso, sea cual sea el número de etapas o fases que tenga, trata de reorientar a los candidatos desvinculados, redefiniendo su futuro laboral y profesional a través de distintas herramientas que se adaptan a cada caso individual, diseñando estrategias para lograr nuevos objetivos laborales. Implica reeducar al candidato actualizando la información que éste tenga acerca del mercado laboral.

La empresa que contrata los servicios de Outplacement tiene como finalidad minimizar los conflictos emocionales y que el desvinculado sienta el interés por parte de la organización para que esta nueva situación se transforme en un nuevo

desafío profesional y no en una situación que muchas veces resulta ser frustrante.

Hay que destacar que el número de etapas del proceso va a depender exclusivamente de la agencia que lo esté llevando a cabo y que su efectividad no tiene directa relación con esto. Con lo anterior se quiere decir que cada agencia tiene su propia modalidad para realizar el proceso. Por ejemplo, una puede realizarlo en tres etapas y otra en cinco, sin embargo, aunque difieren en la cantidad de etapas, la efectividad del proceso no depende del número de pasos que tenga sino de la implementación que realice la agencia.

3. Las agencias de Outplacement

Por otra parte la finalidad de las agencias de Outplacement es encontrar, en un plazo que puede ir de los tres hasta los seis meses, un nuevo trabajo para la persona desvinculada, el que debe ser acorde a su nivel, dándole preparación, medios, ayuda e interviniendo de manera activa en la búsqueda.

El consultor de la agencia debe reorientar positivamente a los trabajadores que han sido desvinculados, logrando que redefinan sus proyectos profesionales y generando una visión positiva acerca de su futuro laboral. Para esto utiliza distintas herramientas de acuerdo a cada candidato con el fin de construir una estrategia para alcanzar nuevas oportunidades laborales.

En otras palabras, el objetivo del consultor es enfrentar una situación que muchas veces puede ser traumática y convertirla en una nueva oportunidad, ya que el despido puede significar el impulso que se necesita para mejorar el desempeño profesional o tomar otra dirección en su desarrollo laboral.

Hay que destacar que la misión del consultor del Outplacement no es conseguir a cualquier precio un trabajo para el candidato, su misión es encontrar un trabajo que vaya de la mano con las expectativas y capacidades profesionales del desvinculado.

La agencia realiza distintas actividades con el candidato con el fin de:

- Desarrollar la información del candidato hacia sus objetivos.
- Mejorar el conocimiento de sí mismo y de su propia imagen.
- Construir y movilizar su red de contactos.
- Que el candidato sepa todo lo relacionado a las entrevistas de trabajo.
- Mejorar la comunicación.

Por otra parte, las agencias de Outplacement también puede tener entre sus tareas el asesorar a los trabajadores que se quedan en la empresa, los que no son desvinculados, especialmente a los superiores de éstos con el fin de prepararlos en relación a la comunicación a emitir el día de la desvinculación y cómo tratar a los que se quedan en la empresa.

Frente al trabajo de las agencias existen muchas preguntas acerca de la intervención del consultor, el perfil de los candidatos, los compromisos de las agencias de Outplacement y sus consultores, entre otras. Algunos ejemplos de estas interrogantes pueden ser:

- ¿Cuándo se inicia la intervención del consultor de la agencia de Outplacement?

Como se mencionó anteriormente el consultor puede intervenir, según los

requerimientos de la empresa, desde el momento en que el empleado va a ser notificado del despido, ayudando y orientando a las personas encargadas de la notificación, o bien, informando él mismo el despido y la disposición de la empresa de ayudarlo en la búsqueda de un nuevo trabajo.

- ¿Existe un perfil estandarizado de los candidatos?

No hay un perfil definido de candidatos ya que éstos pueden ser de distinta edad, profesión, que busquen distintas remuneraciones, con distintas expectativas y conocimientos.

- ¿Qué recibe un candidato del Outplacement?

El candidato en el transcurso del proceso de Outplacement recibe el soporte, la formación, distintas herramientas para manejarse en una entrevista de trabajo, para crear un buen curriculum, con el fin de que el tiempo para acceder a un nuevo trabajo se minimice al máximo.

- ¿Qué compromisos adquiere el consultor con el candidato?

El consultor se compromete a guiar, orientar y ayudar al candidato a

adquirir las herramientas necesarias para poder encontrar trabajo en un periodo de tiempo reducido.

A su vez, el trabajo que realiza es completamente confidencial y no recibe remuneración alguna ni por parte del candidato ni de la empresa en la cual éste es reubicado.

- ¿El trabajo de las agencias de Outplacement es el mismo para un directivo que para un obrero?

Independientemente del perfil profesional que tenga el candidato el proceso de Outplacement es el mismo, cuenta con un balance, un proyecto y un plan de acción. Sin embargo, las herramientas deben adaptarse a cada candidato.

- ¿Existen diferencias en relación a la duración del proceso para cada candidato?

Pueden existir diferencias en la duración del proceso ya que cada candidato es distinto el uno con el otro. Esto se puede deber a la alta o nula especialización, movilidad geográfica limitada, entre otros.

Frente a esto pueden aparecer las búsquedas de larga duración.

- ¿Interviene el consultor en la decisión y en el proceso de negociación?

En la decisión no interviene ya que ésta es plena responsabilidad de la empresa que está contratando. En lo que respecta a la negociación éste puede participar si es que las partes, el candidato y la empresa, lo solicitaran.

- ¿Qué hacen las empresas de Outplacement con los candidatos que desean iniciar una actividad por cuenta propia?

Cuando un candidato siente la necesidad de emprender una actividad independiente, el consultor ayuda a que éste se pregunte si posee las cualidades, los conocimientos y las condiciones necesarias para poder realizarla. Posterior a este paso se entregan las herramientas necesarias para el desarrollo de la actividad.

- ¿Qué interés puede tener la empresa en proponer este soporte en la negociación de una separación?

Pueden existir distintas razones por las cuales una empresa desee proponer este tipo de asesoría. Estas pueden ser el introducir un elemento positivo a la negociación con el candidato, el mostrar una buena imagen y a su vez mejorarla o ser consciente de que el despido puede que no sea de completa responsabilidad del empleado.

- ¿Qué sucede con un candidato que ha finalizado el plazo del programa y aún no ha encontrado un nuevo trabajo?

Esta responsabilidad recae exclusivamente en la agencia de Outplacement ya que el recolocar al candidato en el plazo definido va a influir directamente en su prestigio. Sin embargo, si se vence el plazo establecido el candidato se seguiría beneficiando de las oportunidades que se presenten.

La agencia no puede garantizar que siempre existirá la recolocación del candidato. Los programas se comprometen a poner todos los medios a disposición de los candidatos.

- ¿Qué sucede cuando el candidato accede a un nuevo puesto?

En el momento en que esto sucede la intervención del consultor finaliza. Sin embargo, si el candidato no se consolida en su puesto dentro del periodo de prueba fijado en su contrato, el consultor está en la obligación de reanudar el proceso.

El consultor de Outplacement reeduca al candidato actualizándolo acerca de las realidades del mercado, lo ayuda con ejercicios para mejorar la comunicación y un seguimiento del empleado por un periodo que puede alcanzar

hasta un año a partir de que consigue un nuevo trabajo. De esta forma se puede verificar su grado de adaptación e integración al nuevo trabajo.

4. Financiamiento del Outplacement

El proceso de Outplacement es un servicio que contrata y paga la empresa del afectado, la empresa de la cual es despedido el empleado, como parte del acuerdo de la desvinculación.

Las agencias de Outplacement no reciben honorarios ni por parte del desvinculado ni por parte de la empresa en la cual es reinsertado el candidato.

Es importante mencionar que en algunos países esto ha provocado dificultades para las empresas dedicadas a la selección de personal y a los headhunter, ya que las agencias de Outplacement realizan prácticamente el mismo servicio, pero en forma gratuita para la empresa que recibe al nuevo trabajador. La gran diferencia entre una agencia de selección de personal y una agencia de Outplacement es que la primera tiene como principal función el seleccionar el perfil de un candidato que esté de acuerdo a lo que necesita la empresa, por el contrario, la de Outplacement ayuda al candidato a crear un proyecto que vayan de acuerdo a sus aspiraciones y a la situación del mercado laboral.

La empresa que prescinde de los servicios del empleado es la que hace cargo de la cuenta, la que generalmente se calcula en base a la remuneración bruta anual del desvinculado. Este cargo puede ir desde el 16% al 20%.

Hoy en día y de acuerdo a los datos proporcionados por el Señor Fernando Figorena, normalmente el valor se basa en el nivel jerárquico, renta, necesidad de contar con un privado en las instalaciones de la empresa de Outplacement, edad y profesión del asistido. Niveles que pueden variar de 100 uf 300 uf.

Con el proceso de Outplacement las empresas han entendido que no es despidiendo a la gente como se logra una buena relación con sus empleados ni tampoco climas laborales favorables. Por el contrario, el mantener buenas políticas de reducción de personal puede mejorar el desempeño y la motivación de quienes se quedan.

CAPITULO III: CASO PRÁCTICO DEL OUTPLACEMENT

1. Introducción:

Hemos visto en los capítulos anteriores en qué consiste el proceso de Outplacement o desvinculación asistida, sus formas, modalidades, tipos y las etapas que este proceso puede tener. Ante esto es momento de ver un caso práctico que nos muestre cómo se lleva a cabo.

En este último capítulo se describirá el proceso realizado por las agencias como también algunos puntos que se deben tomar en cuenta al momento de contratar y realizar un proceso de Outplacement.

La reducción de personal es una práctica que toda empresa debe realizar en algún momento es por esto que hoy en día las empresas deben tratar de implementar este proceso con la mayor eficacia. Muchas personas han ocupado el papel de desvinculados pero no todas han podido ser parte de un proceso de Outplacement.

Como se ha mencionado anteriormente el despido o desvinculación es considerado un proceso difícil y hasta desagradable para todos los entes de una empresa, es por esto que el Outplacement va en ayuda tanto de los encargados

de anunciar el despido como al despedido a enfrentar nuevas alternativas laborales.

A continuación se mostrarán algunos casos de personas que han participado de un proceso de Outplacement, describiendo uno a uno los pasos que han debido seguir.

Además se mostrarán algunos datos importantes relacionados con las personas que han sido desvinculadas.

2. CASO PRÁCTICO Nº 1

- Nombre: Mauricio
- Edad: 44 años
- Empresa de la cual fue despedido: Hewlett Packard
- Área de trabajo: Financiera
- Tiempo que permaneció en la empresa: 6 años

Mauricio después de seis años trabajando en el área financiera en la empresa Hewlett Packard fue despedido. Posteriormente a su despido entra en una situación de incertidumbre ya que después del tiempo de permanencia en Hewlett Packard y a sus 44 años para él existe la posibilidad de no poder encontrar trabajo fácilmente.

Su ex empleador le ha ofrecido como parte del acuerdo de despido participar en un proceso de Outplacement. En éste debió pasar por las siguientes etapas:

2.1. **PASO Nº 1:** Entrevista:

En este primer paso Mauricio tiene una entrevista con el consultor que lo acompañó durante todo el proceso. Esta entrevista tiene distintos objetivos como son:

- Ayudarlo a enfrentar de manera positiva su despido.
- Conocer cuáles son sus intereses e inquietudes.
- Definir sus principales habilidades y logros.

Luego de esta entrevista y en conjunto con el consultor logran definir que Mauricio tiene dos alternativas como la gran parte de los desvinculados las que son el desarrollarse de manera independiente o buscar un trabajo que vaya de acuerdo a su perfil.

Mauricio no tiene intenciones de trabajar por cuenta propia por lo que debe enfocarse para obtener un nuevo trabajo que esté relacionado con su trabajo anterior.

2.2. **PASO Nº 2:** Preparación de las principales herramientas.

Dentro de este paso existen distintos puntos que abarcar como son la realización de un buen curriculum vitae, la recopilación de la red de contactos y la preparación para enfrentar de buena manera una entrevista de trabajo.

Como primer paso Mauricio debe aprender a confeccionar un buen curriculum vitae, incluyendo sólo los datos que se necesiten para requerir un

trabajo con las características que él necesita. (Ver ejemplo de curriculum vitae Pág.56)

Posteriormente a esto es guiado para poder realizar lista de contactos. Es aquí donde debe reunir todos los contactos que tenga además de las bases de datos que le proporciona la agencia. Una vez realizada tiene a su disposición el uso de teléfono e internet para buscar trabajo y comenzar a hacer uso de su red de contacto.

El consultor le explica la importancia de las bolsas de trabajo y del mailing como buena herramienta para darse a conocer. Es importante en esta etapa dejar saber que se ha perdido el trabajo ya que esto puede implicar mayores posibilidades de ofrecimiento de trabajo.

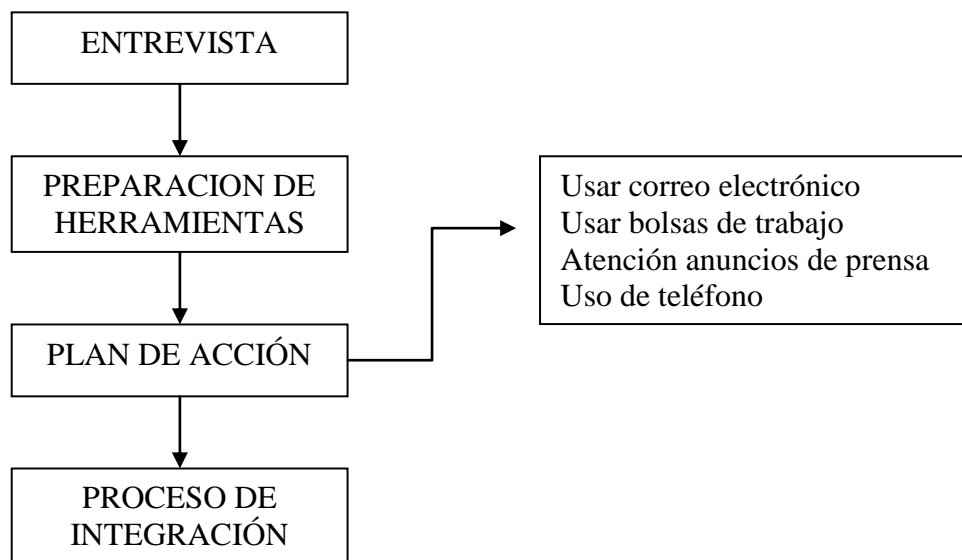
2.3. **PASO N° 3:** Plan de acción para el candidato.

Una vez que Mauricio ya tuvo confeccionado su curriculum y su red de contactos, y se ha preparado para poder realizar una buena entrevista de trabajo, el consultor lo guía para poner en marcha la búsqueda de una nueva ocupación.

Entre las distintas vías que existen para encontrar trabajo, Mauricio y su consultor optaron por las bolsas de trabajos, anuncios publicados en la prensa y la red de contactos, tanto la propia como la red de contactos que posee la agencia.

Mauricio después de dos meses de búsqueda encontró un trabajo de similares características al de su antiguo puesto en Hewlett Packard a través de la red de contactos de la agencia.

Los pasos seguidos se muestran a continuación en un cuadro resumen.



3. CASO PRÁCTICO Nº 2

Existe otro tipo de Outplacement que ha nacido principalmente por los grandes despidos como pueden ser la eliminación de departamentos o secciones. Frente a esto es que con una buena asesoría pueden formarse nuevas empresas, con el objetivo de poder organizar a la gran cantidad de despidos en actividades similares a su trabajo anterior.

El siguiente caso práctico ejemplifica de buena forma lo descrito anteriormente.

Una compañía aérea Latinoamericana a causa de la privatización y reestructuración se vio obligada a deshacerse del departamento de transportes terrestres.

Este departamento consistía en una flota de furgones o mini buses para el transporte de funcionarios de la compañía como son pilotos, ingenieros de vuelo, azafatas, entre otros.

La compañía aérea vendió al sindicato, formado por los conductores, esta flota de mini buses, formándose una cooperativa. La aerolínea los contrató en exclusiva para el transporte de sus tripulantes de vuelo.

Con el tiempo, esta cooperativa de transportes, hoy en día convertida en una gran empresa, da servicio de transportes a la compañía aérea, a otras compañías aéreas, y a otras empresas para traslado de ejecutivos del aeropuerto al hotel, y del hotel al aeropuerto.

Con la experiencia ganada anteriormente, más la ayuda de su ex compañía, son una empresa que está en constante desarrollo, y ya han renovado dos veces la flota de furgones.

El ejemplo anterior muestra como una división que producía pérdidas a la cuenta de resultados de la compañía, con el adecuado asesoramiento de Outplacement, se convirtió en una gran decisión.

Este caso muestra que si una empresa que actúa con un bajo sentido social, en relación con su relación con las personas, pierde prestigio, pierde inversores, pierde ventas y su imagen resulta dañada. No tiene sentido invertir enormes sumas de dinero en publicidad, para proyectar una imagen corporativa que atraiga inversores y clientes, si cuando llega el momento de separar o despedir a trabajadores no los ayuda a seguir con su desarrollo y simplemente les asigna una suma de dinero en compensación. Esto no es productivo, tanto en la imagen externa, como en la imagen interna. Los trabajadores que quedan se desmoralizan y desmotivan debido a la pobre imagen que presentan los cuadros dirigentes.

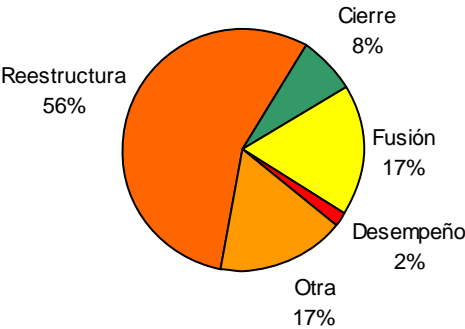
No es éticamente aceptable, dejar a su suerte a un colaborador de la empresa, más aún si ha dedicado gran parte de su vida al progreso de la empresa.

Si bien los costos de contratar a una agencia de Outplacement pueden ser elevados, éstos son menores en comparación a las pérdidas que significan el desaliento y desmotivación de los trabajadores que quedan. Esto puede significar bajas en la producción, mayor ausentismo, entre otros.

4. DATOS

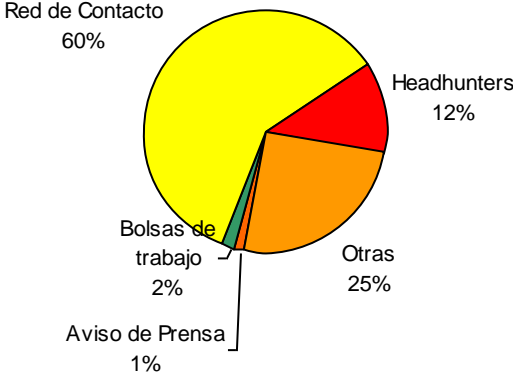
El estudio realizado hacia el año 2007 por una de las consultoras más importantes del país especializadas en servicios de Outplacement, People & Partners, arrojó distintos resultados en relación a las edades de los postulantes a un programa de Outplacement, el tiempo en que demoraban en encontrar un nuevo trabajo, las razones por las cuáles se producía la desvinculación y los métodos de recolocación.

4.1. Figura N° 1: Razones de desvinculación



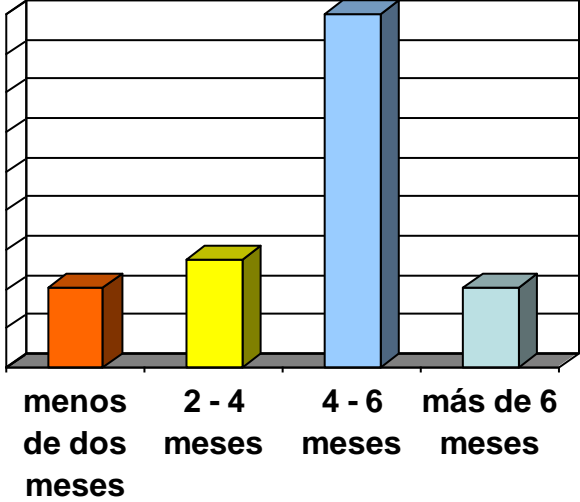
Las principales razones por las cuáles los trabajadores son despedidos son a causa de las reestructuraciones, cierre, fusión y desempeño, siendo la reestructuración la que alcanza un porcentaje más alto con un 56% y la más baja con un 2%, desempeño.

4.2. Figura N° 2: Método de recolocación



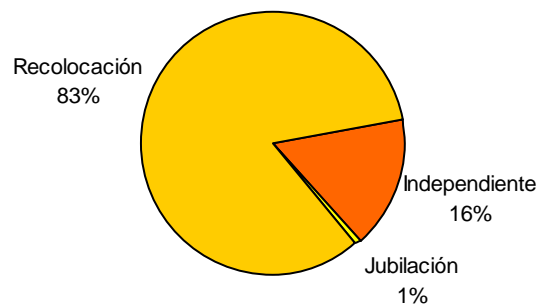
En relación al método de recolocación la red de contactos alcanza un 60% y los avisos de prensa sólo alcanzan un 1%.

4.3. Gráfico N°1: Tiempo de reubicación en un nuevo trabajo



Otro dato importante es el tiempo de reubicación en un nuevo trabajo. Un 25% lo hizo en menos de dos meses, un 33% entre dos y cuatro meses, el 18% entre cuatro y seis meses y por último un 24% encontró un nuevo trabajo u ocupación en un período de mas de seis meses.

4.4. Figura Nº 3: Decisión de nueva actividad



De los trabajadores que han participado en un proceso de Outplacement, el 83% fue reubicado en un nuevo trabajo, el 18% decidió optar por un futuro laboral independiente y sólo un 1% se jubiló o retiró.

En el 2007 el promedio de edad de los ejecutivos que participaron en un proceso de Outplacement fue de 45 años.

El promedio de antigüedad en la empresa anterior fue de 10 años.

CONCLUSIONES

Para la empresa que realiza un proceso de desvinculación, éste podría ser difícil e incluso hasta desfavorable. Sin embargo, el trabajo ya descrito demuestra que con un buen asesoramiento esto puede ser todo lo contrario. Muestra que las personas desvinculadas no porque ya no vayan a permanecer en la empresa, se deben dejar de lado, por el contrario, es de gran importancia aplicar medidas que hagan sentir al desvinculado que fue parte importante de la empresa ya que de una u otra forma ayudó al desarrollo de ésta.

Al finalizar el trabajo se pueden realizar varias conclusiones en relación a la empresa, los desvinculados a las agencias de Outplacement y al mismo proceso en sí.

1. El recurso humano para toda empresa ha ido tomando cada día mayor fuerza reafirmando que es un pilar fundamental para toda organización.
2. El proceso del Outplacement ha demostrado ser de gran importancia tanto para la empresa como para la persona desvinculada.
3. El Outplacement es cada vez más utilizado ya que trae consigo grandes éxitos además de beneficiar y minimizar situaciones difíciles.

4. Otro punto importante es que permite que la empresa logre una imagen positiva frente a los que se van y a su vez frente a los trabajadores que permanecen en la organización.
5. Frente a algunos datos entregados hoy en Chile el Outplacement es un servicio mayoritariamente para altos ejecutivos. Falta que esto se convierta en una política permanente de RRHH para disminuir el impacto interno, ayudar a una salida con menos repercusiones y apoyar a la pronta reinserción laboral de los desvinculados.
6. Las empresas a medida que ha pasado el tiempo han ido tomando conciencia de la gran responsabilidad que existe con el empleado despedido, en especial en aquellas situaciones en que los empleados son despedidos por motivos ajenos a su desempeño como son las fusiones, reestructuraciones, entre otros.

BIBLIOGRAFÍA

- Outplacement: orientación y reinserción laboral, www.pwc.com
- Monografías: www.monografias.com
- Outplacement, Lic. Miguel Ángel González., Gerente Factor Humano de Estrategia más Empleo
- Outplacement: una aproximación a su realidad teórica., Miguel Ángel Sastre Castillo, Servicio de Publicaciones, Madrid, 1995.
- Outplacement: una oportunidad para la reingeniería personal, Fernando Vigorena.
- La desvinculación asistida como solución, Carlos López, www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/28/opc.htm
- Outplacement, Ana Lisbona Bañuelos, Dpto. Psicología Social y de las Organizaciones
- Vía Joven: www.viajoven.com
- Outplacement: Humberto Quezada Martínez, , www.gestiopolis.com
- Outplacement: el despido también es oportunidad, <http://www.aprendemas.com/Reportajes/P2.asp?Reportaje=1010>

- Pía Burgos; Gonzalo Monje: “Descripción y evaluación del proceso de desvinculación en la empresa privada chilena. Análisis de tres empresas”
Tesis Universidad de Chile.
- Dirección y Gestión de Recursos Humanos
Luis R. Gomez Mejia, David B. Balkin, Robert L. Cardy
Capítulo Contratación de Personal, 3ª Edición.
- Diario Financiero: **www.elfinanciero.cl**
- Emprendedores: **www.emprendedores.cl**
- Recursos Humanos y Management Profesional: **www.rrhhmagazine.com**
- Atina Chile: **www.atinachile.cl**

ANEXOS

ANEXO Nº 1

¿CÓMO PREPARARSE PARA UNA ENTREVISTA DE TRABAJO?

¿Cómo prepararse para una entrevista de trabajo?

La entrevista de trabajo es el punto culminante en el proceso de búsqueda de empleo. El objetivo de la misma es obtener un puesto de trabajo, por lo que el candidato deberá saber "vender" su candidatura a la empresa u organismo demostrando sus aptitudes, conocimientos, habilidades y convencerlos de que es la persona idónea para ocupar la vacante. Para ello se deberá demostrar al entrevistador, no sólo que se tienen las capacidades para satisfacer las necesidades de la empresa, sino que además el candidato lo hará mejor que los otros.

Es importante conocer algunas características de la empresa o institución a la cual se pretende solicitar una entrevista de trabajo. Una breve investigación sobre la misma dará herramientas y hará sentir más seguridad durante la entrevista.

Se debe acudir a la entrevista con ideas claras sobre los objetivos profesionales, de tal forma que el candidato sepa explicar por qué ha elegido solicitar un puesto en dicha empresa o institución y no en otra, cuáles son las áreas que más le interesan, etc.

En cualquier entrevista de trabajo se evalúan diversas áreas específicas que adquieren mayor o menor importancia en función de la actividad y el puesto a ocupar.

Cuando el candidato esté frente al entrevistador debe presentarse, saludarlo de mano y mirarlo a los ojos. Tomar asiento solo cuando el entrevistador lo pida.

Una entrevista puede contar con distintas etapas. Algunas de éstas pueden ser:

- **Repasar.** Antes de acudir a la entrevista es importante que se hayan repasado los datos y detalles que figuran en el currículum, con el fin de poder responder con soltura a las preguntas que se vayan planteando durante la entrevista.
- **Primera evaluación.** Por lo general una entrevista incluye una primera evaluación de conocimientos, con el fin de comprobar el desarrollo académico, el por qué de la elección y los proyectos de estudios futuros, si los hubiera.
- **Trayectoria Profesional.** A continuación se abordarán las cuestiones relacionadas con la trayectoria profesional hasta el momento, las prácticas que se hayan realizado, los contratos que se hayan tenido, las funciones

que se hayan desempeñado, etc. Se debe tratar de hablar sobre resultados específicos más que limitarse a describir las experiencias laborales.

- **Motivación.** Durante la entrevista tratarán de pronosticar el rendimiento potencial del candidato en la empresa y valorarán el grado de motivación de éste. En ocasiones una buena motivación puede ayudar a compensar deficiencias de formación y experiencia.
- **Auto evaluación:** Para cerrar la entrevista es común que soliciten una auto evaluación y que se reflexione sobre los puntos fuertes y débiles. La intención de dicha auto evaluación es establecer el grado de auto conocimiento y satisfacción personal, la sinceridad, nivel de seguridad y de confianza que tenga el candidato en sí mismo.

Es importante destacar que pueden existir distintas formas en que los entrevistadores lleven a cabo la entrevista, como pueden ser:

- **Agresiva:** aquí el entrevistador presiona al candidato haciéndole tambalear y dudar psicológicamente intimidándolo con preguntas o con el uso de contradicciones que manifieste.

- Cordial: el entrevistador se presenta abierto, invitando al candidato a expresarse con libertad sobre los tópicos o temas que desee.
- Amena: la empatía del entrevistador lleva la entrevista por todo tipo de temas invitando al candidato a expandirse. El entrevistador lleva la pauta pero ofrece al candidato complicidad y protagonismo.
- Silenciosa: el tono de la entrevista se reduce principalmente a formular preguntas directas.

Hay que recordar que se debe contestar con sinceridad pero diciendo las cosas en positivo. Se debe mostrar naturalidad, cordialidad y seguridad. Pueden existir variadas preguntas las que pueden ser en relación a trabajos anteriores, a la personalidad del candidato, estudios y formación, aficiones e intereses y sobre el cargo al que se está postulando. Algunos ejemplos de estas preguntas pueden ser:

¿Qué funciones ha desempeñado en sus anteriores trabajos?

¿Qué gana la empresa al contratarlo a usted en lugar de a otro candidato?

¿Qué asignaturas le gustaban más y menos y en cuales sacaba mejores y peores notas?

¿Qué relaciones cree que deben existir entre un jefe y sus subordinados?

¿Cuáles son sus puntos fuertes y débiles relevantes para este puesto?

¿Qué sueldo querría ganar?

¿Por qué dejó su último trabajo?

Por otra parte existen algunas recomendaciones para los siguientes puntos:

- **Ante la falta de formación:** El candidato debe transmitir que siempre se preocupa por estar informado y al día. Insistir en su interés por aprender y capacitarse continuamente. Puede argumentar también que muchos de sus conocimientos los ha adquirido por medio de su experiencia.
- **Ante poca experiencia:** La ventaja de la poca experiencia es la capacidad de aportar nuevas soluciones e ideas por la apertura de visión y la objetividad con la que cuentas.

El candidato puede destacar su deseo y motivación por aplicar sus conocimientos a los proyectos de la empresa que tanto le interesa.

Si lleva tiempo sin trabajar: Estar sin trabajo no quiere decir estar inactivo. Ha hecho cursos y trabajos por propia cuenta. Remarcar el hecho de que quiere tener un lugar de trabajo estable y que su empresa es la que más le interesa.

- **Edad:** Si el candidato es más bien mayor destacar la madurez, responsabilidad y experiencia.

Si es una persona joven, destacar el empuje, las ganas de trabajar, el hecho de no tener hábitos aprendidos en otras empresas.

- **Mujer casada y con hijos:** Destacar la responsabilidad "extra". Su rendimiento, dedicación, disponibilidad, etc. no se verán afectados. Lo tiene todo muy bien organizado.

- **Si es soltero o soltera:** Destacar la plena disponibilidad y dedicación al trabajo. Autonomía.

Recomendaciones

- Conocer con antelación el lugar y la hora de la entrevista, así como el nombre del entrevistador.
- Puntualidad.
- Cuidado con la higiene personal. Se debe vestir de manera correcta, de acuerdo a la personalidad del individuo, pero sin ser demasiado informal o extravagante.
- Llevar dos o tres copias del currículum.
- Saludar a la persona que va a entrevistar llamándola por su nombre, mirándola a los ojos, y apretándole la mano.
- Dar una imagen de naturalidad y de confianza en si mismo al entrar a la oficina del entrevistador. Adoptar una postura relajada.
- Cuidar la comunicación no-verbal. Procurar no manifestar timidez, tensión, nerviosismo, agresividad, impaciencia o dudas.
- Abstenerse de fumar aunque el candidato sea fumador y se lo ofrezcan.
- Mantener la atención en todo momento.

Hay que tener presente que en la primera entrevista, lo más importante es el puesto de trabajo al que se quiere acceder y no el salario, ni las vacaciones y permisos. No hagas comentarios superficiales o juicios de valor aventurados.

ANEXO N° 2
CURRICULUM VITAE

Currículum Vitae

El Currículum Vitae es la cara visible a la hora de buscar trabajo. Es lo único que los potenciales empleadores conocerán del candidato, convirtiéndose en un factor muy importante. Por lo mismo, es substancial que su confección sea la más adecuada, y así llamar la atención y despertar el interés de quien se encuentra en busca de empleados.

No existe un modelo único de Currículum Vitae, pero es importante tener en consideración los principales ítems que un seleccionador tomará en cuenta.

A continuación se presentan los detalles más importantes, que se deben tener en cuenta a la hora de confeccionar un currículum:

- El Currículum Vitae debe ser lo más claro posible, entendible y bien estructurado.
- Debe contar obligatoriamente con tres secciones:
 - *Datos personales*, en donde debe estar incluido el nombre completo, RUT, dirección, teléfonos de contacto y correo electrónico.

- *Principales aspectos de la educación y formación profesional* como el colegio en donde el candidato estudió, incluir la carrera profesional, universidad, instituto y los años que estudió. A su vez se debe destacar diplomas, cursos, nivel de informática e idiomas extranjeros.

Un dato importante es indicar los estudios desde el más reciente hasta el más antiguo.

- *Experiencias y proyecciones laborales*, en donde se destacan experiencias laborales desde la más reciente a la más antigua y mencionar principalmente aquellas que sirvan directamente para el cargo al cual se postula, indicando empresa y puesto que se ocupó. Si no se tiene experiencia laboral puede ser recomendable el ofrecer el potencial del candidato.

Al redactar es importante tener en cuenta que no se debe mentir en el currículum acerca de cursos de perfeccionamiento u ocupaciones profesionales, los reclutadores lo notarán rápidamente, ni tampoco debe ser demasiado extenso. Hay que priorizar las más importantes. Un aspecto importante es ajustar el Currículum Vitae de acuerdo a la descripción del trabajo que se ofrece.

También se recomienda no hacer las siguientes cosas al presentar un currículum:

- No incluir certificados de estudio ni de notas.
- No adjuntar cartas de recomendación.
- No usar pronombres como yo, nosotros o ellos.
- Tampoco entregar información personal acerca de gustos, salud, política o religión.

Ejemplo de Currículum Vitae

ANTECEDENTES PERSONALES

- Nombre Completo
- RUT
- Nacionalidad
- Fecha de Nacimiento
- Género
- Estado Civil
- Dirección
- Teléfonos de Contacto
- e-mail

ANTECEDENTES ACADÉMICOS

- Nivel de Estudios
- Títulos, Seminarios y Otros
- Estudios Superiores
- Colegio

EXPERIENCIA E INTERESES

- Situación Laboral
- Años de Experiencia
- Experiencia Laboral
- Idiomas
- Conocimientos Computacionales
- Software o Tecnologías

EXPECTATIVAS LABORALES

- Disponibilidad
- Áreas en las que desea trabajar
- Región donde prefiere trabajar
- Expectativas Salariales