

LA IMPLEMENTACIÓN DEL  
OUTPLACEMENT EN LA ARGENTINA.  
BENEFICIOS PARA LA EMPRESA Y PARA EL EMPLEADO.

CERULLO, SEBASTIÁN  
OPORTO, ALEXIS  
VOLPINI, PABLO

---



UNIVERSIDAD ARGENTINA DE LA EMPRESA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS

“LA IMPLEMENTACIÓN DEL OUTPLACEMENT EN LA ARGENTINA.  
BENEFICIOS PARA LA EMPRESA Y PARA EL EMPLEADO.”

CERULLO, SEBASTIÁN – OPORTO, ALEXIS – VOLPINI, PABLO

BUENOS AIRES 2012

# ***ÍNDICE GENERAL***

---

**ÍNDICE GENERAL**

<b><u>Abstract</u></b> .....	<b>4</b>
<b><u>Marco Teórico</u></b> .....	<b>8</b>
<b><i>Capítulo 1: Cambio de paradigma en el proceso de desvinculación</i></b> .....	<b>9</b>
<b>1.1 Paradigma Antiguo: Estabilidad laboral</b> .....	<b>9</b>
<b>1.2 Paradigma Moderno: Fusiones y adquisiciones</b> .....	<b>10</b>
<b>1.3 El despido</b> .....	<b>11</b>
<b>1.3.1 Posibles reacciones al momento de la Desvinculación</b> .....	<b>12</b>
<b>1.4 Surgimiento del <i>Outplacement</i></b> .....	<b>13</b>
<b>1.5 Calidad vida laboral</b> .....	<b>14</b>
<b>1.5.1 Los distintos modelos de la Calidad de vida laboral y sus componentes</b> .....	<b>16</b>
<b><i>Capítulo 2: Modelos y definiciones del Outplacement</i></b> .....	<b>17</b>
<b>2.1 Definición del <i>Outplacement</i></b> .....	<b>17</b>
<b>2.2 Etapas y fases del proceso de <i>Outplacement</i></b> .....	<b>18</b>
<b>2.3 Tipos de <i>Outplacement</i></b> .....	<b>21</b>
<b>2.4 Ventajas y beneficios para el empleado</b> .....	<b>22</b>
<b>2.5 Ventajas, beneficios y barreras para el empleador</b> .....	<b>23</b>
<b><i>Capítulo 3: Outplacement en la Argentina. Escenario Actual</i></b> .....	<b>27</b>
<b>3.1 Cifras del <i>Outplacement</i> en la Argentina</b> .....	<b>27</b>
<b>3.2 Comparativa con otros países</b> .....	<b>31</b>
<b>3.3 Historia del marco legal argentino</b> .....	<b>32</b>

<b><u>Metodología de la Investigación</u></b> .....	<b>35</b>
<b>1 Triangulación</b> .....	<b>36</b>
<b>2 Cuadro de variables de la investigación de campo</b> .....	<b>37</b>
<b>3 Desarrollo de los Instrumentos de Análisis</b> .....	<b>38</b>
<b>3.1 Encuesta a empleados</b> .....	<b>38</b>
<b>3.2 Cuestionario a gerentes</b> .....	<b>46</b>
<b>3.3 Entrevista a experto y consultoras de             recursos humanos</b> .....	<b>54</b>
<b>4 Conclusiones del estudio de campo</b> .....	<b>58</b>
<b><u>Conclusiones</u></b> .....	<b>59</b>
<b><u>Anexo</u></b> .....	<b>63</b>
<b>1 Anexo Nro 1: cronología de la profesión del         <i>Outplacement</i> (1960-1989)</b> .....	<b>64</b>
<b>2 Anexo Nro 2: respuestas a encuestas</b> .....	<b>66</b>
<b>3 Anexo Nro 3: respuestas a cuestionarios</b> .....	<b>84</b>
<b><u>Bibliografía</u></b> .....	<b>89</b>

# ***ABSTRACT***

---

## **ABSTRACT**

During the last decades, substantial changes have been producing regarding the stance taken by corporations in respect of their workers: it has been passed from just considering them as human resources to refer to them as human capital. This entire situation brought an evolution of the elements of the quality of work that the company provides to its employees.

One of the practices aligned with this transformation is *Outplacement*, which aims to minimize the negative impact produced on employees that are in a process of disengagement from the organization they work for. However, this technique serves not only from the point of view of people: important human resources consultants around the world, as DBM International, have proven through studies that the Outplacement brings multiple benefits for organizations, such as the positive image generated by its implementation.

Worldwide, the most common is the use of tools of this style when big changes in the company are about to happen, such as mergers, acquisitions and restructuring, and all kind of events that lead to massive layoffs. While on the other hand, each day that passes it is more global the trend to implement in a successfully way these techniques in the most ordinary and individual events, and not only in the great events mentioned above.

Unfortunately, the situation is different in Argentina, beyond the fact that the Outplacement appears about thirty years ago in our country: we find that only a small percentage of argentine companies have adopted these practices, which mostly use them partially.

Key words: Outplacement – disengagement – layoff – benefits.

## **ABSTRACT**

En las últimas décadas, se han ido produciendo sustanciales cambios en cuanto a la postura que toman las organizaciones respecto de sus trabajadores: se ha ido pasando de considerarlos simplemente como recursos humanos, a referirse a ellos como capital humano. Todo esto trajo aparejado una evolución respecto de los elementos que conforman la calidad laboral que brinda la empresa a sus trabajadores.

Una de las prácticas alineadas con esta transformación es el *Outplacement*, el cual tiene por objetivo la minimización del impacto negativo producido en los empleados que se encuentran en proceso de desvinculación de la organización para la cual trabajan. Sin embargo, esta técnica no solo sirve desde el punto de vista de las personas: importantes consultoras de recursos humanos alrededor del mundo, como DBM International, han comprobado mediante estudios que el *Outplacement* trae múltiples beneficios para las organizaciones, como la imagen positiva que se genera por su implementación.

A nivel mundial, lo más común es la utilización de herramientas de este estilo ante la sucesión de grandes cambios en la compañía, como las fusiones, adquisiciones y reestructuración, es decir, ante sucesos que desembocan en desvinculaciones masivas. Aunque por otro lado, cada día que pasa es mayor la tendencia a nivel global de implementar, de forma exitosa, estas técnicas en el ámbito más cotidiano y particular, y no solo ante los grandes acontecimientos antes mencionados.

Lamentablemente, en la Argentina la situación difiere, más allá de que el *Outplacement* lleva alrededor de treinta años: nos encontramos con que sólo un pequeño porcentaje de las empresas argentinas han adoptado estas prácticas, de las cuales, en su mayoría se utilizan de forma parcial.

Palabras clave: Outplacement – desvinculación – beneficios.

Preguntas:

- ¿Qué beneficios trae para los empleados y para las empresas la utilización del *Outplacement*?
- ¿Cuáles son las barreras para su implementación?
- ¿El *Outplacement* se puede transformar en una herramienta que permita contribuir al desarrollo de una ventaja competitiva para aquellas empresas que lo utilicen adecuadamente?

Objetivos:

- Conocer y analizar el cambio de paradigma respecto del proceso de desvinculación a fin de dilucidar cómo es que fue surgiendo la práctica del *Outplacement*.
- Indagar, enumerar y analizar las ventajas y desventajas que trae la implementación del *Outplacement*, tanto para las organizaciones como para los empleados, de forma tal de determinar si el *Outplacement* puede contribuir en la generación de una ventaja competitiva.
- Analizar la situación en la Argentina respecto del *Outplacement*: cómo se aplica; en qué situaciones; quiénes participan del proceso; etc.



# ***MARCO TEÓRICO***

---

## **MARCO TEÓRICO**

### **Capítulo 1: Cambio de paradigma en el procedo de desvinculación**

#### **1.1 Paradigma Antiguo: Estabilidad laboral**

Según la licenciada Cristina Mejías, en su obra "Cambio y Vida Laboral" (2009), existen tres aspectos característicos del paradigma antiguo: la estabilidad, la permanencia y la previsibilidad. El concepto de carrera laboral, estaba ligado a la permanencia del trabajador en una sola organización o, a lo sumo, en unas pocas.

El vínculo laboral tendía a ser vitalicio, el ingresante era capacitado de una sola vez al inicio de su carrera y a partir de allí, se esperaba asegurar el compromiso a largo plazo por parte del empleado. Estos valores eran necesarios en un paradigma con estándares estáticos y predeterminados de trabajo, un qué hacer monolítico del trabajador y un sistema de ascenso vertical de carrera.

Se entendía a la planificación de la carrera laboral y a la seguridad de la misma como parte de las responsabilidades de la empresa. La relación laboral era interpretada como una cuasi relación "padre e hijo" entre el trabajador y su empleador.

Ya Frederick W. Taylor (1911) planteaba, en su libro "Principios de la administración científica", que es deber de la administración de la empresa seleccionar científicamente a los empleados y entrenarlos de manera que puedan alcanzar el óptimo de la productividad. Dejaba en claro que el objetivo del empleador no es el beneficio a corto plazo sino de desarrollar a toda la organización a largo plazo y de manera integral.

En este contexto las empresas (hasta entrado el siglo XX) desarrollaron estructuras jerárquicas con organigramas bien definidos, en donde la gerencia determinaba el salario por nivel jerárquico, las promociones por antigüedad, y determinaba la dirección de las carreras de cada empleado que deseaba "hacer carrera en la empresa".

Con el correr de los años, impulsado por los cambios organizacionales y generacionales, han hecho que este paradigma entre en desuso, dando lugar al surgimiento de un nuevo modelo.

## 1.2 Paradigma Moderno: Fusiones y adquisiciones

Desde hace alrededor de dos décadas, la relación empleado/empresa ha comenzado a cambiar de forma drástica. La globalización y los rápidos cambios tecnológicos echaron por tierra esta estructura, para dar lugar a lo que sucede hoy en día: el empleo estable no está garantizado; trabajar simplemente bien no es suficiente; los empleados cada vez demandan más de las empresas para las que trabajan y tienen un horizonte laboral que ronda los cinco años en general.

Las empresas deben cambiar y evolucionar rápidamente, buscando la adaptación para ser eficientes y eficaces, de forma de seguir cumpliendo con las expectativas de los *stakeholders*. Para lograr esto, muchas veces deben recurrir a acciones que implican un gran movimiento, entre las que se encuentran la reducción de personal, las reestructuraciones, las fusiones y adquisiciones.

Cuando una compañía toma alguna de estas decisiones, muchas veces tienen un gran impacto social, por lo que buscan disminuirlo en la mayor medida posible, y para eso tienen a disposición un abanico de herramientas, como el *counselling*, evaluaciones de habilidades y aptitudes, trainings acerca de empleabilidad, *outplacement*, retiros anticipados, entre otros. (Rogovsky, Ozoux, Esser, Marpe y Broughton, 2005).

A partir de la década del 70 una nueva ola de desregulación económica sobrevino sobre la mayoría de las economías de los países industrializados. La apertura de las economías, la mejora de las comunicaciones, el advenimiento de la globalización puso en competencia directa a empresas que antes no poseían contacto entre sí. Esto provocó numerosos cambios en el mercado y propuso grandes desafíos para mantener las ventajas y sobrevivir en un mercado cada vez más competitivo. Las empresas han recurrido a procesos de compras de otras empresas para ganar mercados, fusiones y en otros casos han decidido transformarse y ofrecer valor de otra manera para no perder vigencia.

En este contexto aparece el nuevo paradigma laboral. La primera expresión que define el nuevo paradigma es **Cambio constante**, asegura Cristina Mejías. Las organizaciones deben poder adaptarse a cada uno de los cambios del entorno y cada uno de los integrantes de la organización debe tener la capacidad de filtrar la información relevante de los datos que le llega, para procesarlos y poder anticiparse a los mismos, previendo las tendencias del entorno y construyendo escenarios posibles.

### 1.3 El despido

Desde la antigüedad hasta el fin del paradigma laboral clásico, el despido ha sido considerado como un castigo para el empleado (una suerte de destierro), como una frustración y causa de enojo para el empleador.

Los rasgos predominantes del despido durante el paradigma clásico fueron el avergonzar al despedido, la estigmatización para con los miembros restantes de la compañía y para con la sociedad. El despido era visto como un acto de justicia extrema contra alguien que había cometido una falta grave. El carácter punitivo del despido era evidente.

El doctor *Julio Grisolia (2011)* define el despido como la forma de extinción del contrato laboral que surge de la voluntad de una de las partes y puede fundarse en una justa causa o disponerse sin expresión de esta.

De acuerdo con la Ley de Contrato de Trabajo, la ideología del despido como herramienta disciplinaria llega a nuestros días bajo el concepto de despido con justa causa. Consiste en el acto unilateral por el cual el empleador extingue el contrato de trabajo, con fundamento en el incumplimiento grave de algunas de las obligaciones en que incurre el trabajador.

En la actualidad, luego de la ola de fusiones, transformaciones y adquisiciones de empresas que se desarrollaron a partir de los años 70, el despido es visto como una desvinculación o un divorcio laboral.

Esto no es solo un cambio de concepto. Implica la consideración de que el despido puede no deberse a causas atribuibles al empleado sino a causas operativas y de restructuración empresarial. Es por esto que el carácter punitivo del despido, si bien no ha desaparecido, ha menguado considerablemente debido a las numerosas causas por las que puede estar atravesando una empresa, industria o sector, que pueden provocar desvinculaciones.

A pesar de esto el trauma emocional que provocan las desvinculaciones no ha cambiado y es de público conocimiento el malestar que vive un trabajador cuando es desvinculado y en especial cuando la noticia es inesperada. La ansiedad, el temor al futuro, la baja autoestima y sensación de no pertenecer más a un grupo son factores que generan tremendas consecuencias en las personas y pueden ser muy negativas si no son debidamente tratadas.

También es importante tener en cuenta el impacto que provoca el despido en la familia y grupo social de la persona desvinculada, y este es el motivo por el que se ofrecen servicios de asistencia de forma integral.

### **1.3.1 Posibles reacciones al momento de la desvinculación**

Respecto a este tema, íntimamente relacionado con el *Outplacement*, encontramos información en un libro escrito por la experta *Cristina Mejías (2010)* en el cual describe las cuatro distintas posibles reacciones que puede presentar una persona ante el comunicado de despido.

Éstas son:

- *Violencia/enojo*: muchas veces, la gente se deja llevar por sus emociones, se enoja, se pone agresiva, no piensa con claridad, se lo toma como algo personal y ataca al comunicador o a la empresa.
- *Crisis de llanto/extrema emocionalidad*: en otros casos, la gente entra en un pozo depresivo de forma inmediata dado que automáticamente piensa en todas las responsabilidades que tiene, todas las cuentas a pagar, su familia, etc.
- *Reacción de shock*: también están aquellas personas que no muestran ninguna reacción ante un suceso tan fuerte.

- *Constructivo/realista*: existen otros, los menos, que logran tomarse la noticia de una forma más racional, e intentan “escuchar el mensaje y hacer preguntas esperando respuestas”.

De acuerdo a otro autor especialista en el tema, *Marcos Chicot (2009)*, las reacciones se dividen en cinco categorías: ira, lucha, tristeza, negación y aceptación. De algún modo, esta clasificación es análoga a la propuesta por Mejías, solo que la ira y la lucha están separadas, pero en definitiva acaba por ser lo mismo.

Por último, para sumar una voz más al asunto, los psicólogos *Karin Ferrín y Gustavo Aquino (2004)*, contribuyen con un ensayo que describe la curva anímica que se presenta al ocurrir el despido. Por supuesto que esta curva varía de persona a persona, pero aún sí, concluyen, en forma genérica, que lo primero es que sucede es la activación de los mecanismos de defensa de negación para luego dar paso a la depresión y al duelo. Posteriormente se llega a un estado de reflexión (siempre y cuando no se caiga en un círculo vicioso de depresión) que sirve para alcanzar la aceptación, lo cual va a desembocar en el comienzo de la búsqueda de un nuevo empleo y nuevas oportunidades.

Sin embargo, esta etapa de actividad no siempre da frutos de forma inmediata, con lo que es común encontrarse con sentimientos de decepción y frustración. Por eso, la persistencia y el apoyo de las personas cercanas son fundamentales para llevar el proceso delante de forma más rápida y satisfactoria.

#### **1.4 Surgimiento del *Outplacement***

Existen varias hipótesis entre los autores al momento de especificar de donde surge el *Outplacement*. *Cristina Mejías (2010)* una de las primeras, junto con María Pizurno en implementar el *Outplacement* en argentina, señala que un caso emblemático de la empresa Coca Cola fue lo que evidenció la necesidad de implantar servicios de *Outplacement*. Un alto ejecutivo de medio oriente, quien había trabajado en la empresa toda su vida, se encontraba en ese momento siendo desvinculado de la misma. A pesar de que recibiría una gran indemnización, este hombre estaba en estado de shock y se negó a cobrar lo que ofrecía la empresa ya que su principal preocupación no era el dinero sino como enfrentar un cambio de empleo luego de que trabajara

en la misma empresa toda su vida. Se evidencio aquí que el problema del trabajador no es perder el trabajo, sino no ser capaz de encontrar un trabajo nuevo.

Desde el lado de una de las consultoras de Recursos Humanos más grandes del mundo, Drake Beam Morin (DBM) señalan que en 1967 fueron ellos quienes por primera vez se dedicaron a brindar servicios de Outplacement. Jonh Drake, Jerry Beam, Bill Morin fueron tres psicólogos que trabajaban para Warner Lamber realizando procesos de selección de personal. La empresa les encomendaba la tarea de comunicar los despidos a los empleados. De manera que, con el tiempo, decidieron especializarse en el tema y decidieron fundar DMB. Desde esa fecha DMB ha proporcionado asistencia en la búsqueda de empleo a personas en etapas de transición laboral.

Por último, en el **Anexo Nro 1**, se expone una suerte de cronología de la profesión del *Outplacement*, extraída de un libro de *John L. Meyer y Carolyn C. Shadle (1994)*, en la cual se remonta hasta apenas terminada la Segunda Guerra Mundial, quizás 1960, año en el cual *Bernard Haldane* fundó una empresa que se dedicaba a conseguir empleo a personas que habían sido despedidas.

## 1.5 Calidad vida laboral

El *Outplacement*, de acuerdo con su propia definición, puede ser categorizado como un elemento más de la calidad de vida laboral.

La Calidad de vida laboral es, tal como indican *D. Jacobs y A. Homburger (1992)* “uno de los valores más importantes, quizás el que más pueda influir en la creación de una fuerza de trabajo realmente preocupada por la empresa”, y la definición de este concepto ha ido variando con el paso del tiempo y de los autores.

*Segurado y Agulló (2002)* han realizado una tabla muy interesante que nos brinda en forma rápida y sencilla la evolución de la definición de la Calidad de vida laboral, como se indica a continuación:

- *Katzell, Yankelovich y Nash (1975)*: “...un trabajador disfruta de alta CVL cuando (a) experimenta sentimientos positivos hacia su trabajo y sus perspectivas de futuro, (b) está motivado para permanecer en su puesto de trabajo y realizarlo bien y (c) cuando siente que su

vida laboral encaja bien con su vida privada de tal modo que es capaz de percibir que existe un equilibrio entre las dos de acuerdo con sus valores personales”.

- *Suttle (1977)*: “grado en que los miembros de la organización satisfacen necesidades personales importantes a través de sus experiencias en la organización”.
- *Delamotte y Takezawa (1984)*: “conjunto de problemas laborales y sus contramedidas reconocidas como importantes determinantes de la satisfacción del trabajador y la productividad en muchas sociedades durante su período de crecimiento económico”.
- *Turcotte (1986)*: “la dinámica de la organizaciones del trabajo que permite mantener o aumentar el bienestar físico y psicológico del hombre con el fin de lograr una mayor congruencia con su espacio de vida total”.
- *Robbins (1989)*: “la CVL es el proceso a través del cual una organización responde a las necesidades de sus empleados desarrollando los mecanismos que les permitan participar plenamente en la toma de decisiones de sus vidas laborales”.
- *De la Poza (1998)*: “La CVL haría referencia a un conjunto de estrategias de cambio con el objeto de optimizar las organizaciones, los métodos de gerencia y/o los puestos de trabajo, mediante la mejora de las habilidades y aptitudes de los trabajadores, fomentando trabajos más estimulantes y satisfactorios y traspasando poder, responsabilidad y autonomía a los niveles inferiores”.
- *Lau (2000)*: “la CVL se define como las condiciones y ambientes de trabajo favorables que protegen y promueven la satisfacción de los empleados mediante recompensas, seguridad laboral y oportunidades de desarrollo personal.

Si bien todas las definiciones están alineadas en una misma idea, para el desarrollo de este trabajo de investigación adoptaremos la definición brindada por *Fernández Ríos (1999)*, por ser la más completa y abarcadora de este concepto: “la calidad de vida laboral es el grado de satisfacción personal y profesional existente en el desempeño del puesto de trabajo y en el ambiente laboral, que viene dado por un determinado tipo de dirección y gestión, condiciones de trabajo, compensaciones, atracción e interés por las actividades realizadas y nivel de logro y autodesarrollo individual y en equipo”.



### 1.5.1 Los distintos modelos de la Calidad de vida laboral y sus componentes

Existieron varios autores e investigadores que propusieron modelos de calidad de vida laboral que incluyen un amplio rango de factores:

- *Hackman y Oldham (1976)* armaron su modelo sobre la base de lo que ellos consideraron como necesidades psicológicas de crecimiento: variedad de destrezas, identidad de tareas, importancia de las tareas, autonomía y retroalimentaciones. Estos autores sostenían que es estas necesidades debían ser satisfechas si se quería que los empleados experimentaran una alta calidad de vida laboral.

- *Cooper y Mumford (1979)* identificaron los componentes esenciales de la calidad de vida laboral como un conjunto de elementos extrínsecos e intrínsecos. Los primeros serían el salario, cantidad de horas de trabajo y las condiciones de trabajo; mientras que los segundos se refieren a las nociones de la naturaleza del trabajo en sí mismo, pero que podían incluir otros elementos como el poder individual, el apoyo social, el desarrollo personal, etc. Cooper y Mumford, por otro lado, sugirieron que los elementos claves de la calidad de vida laboral irán variando de acuerdo a la organización y al grupo de empleados.

- *Mirvis y Lawler (1984)* estuvieron de acuerdo con el modelo planteados por Cooper y Mumford y definieron los elementos básicos de una buena calidad de vida laboral como: un lugar de trabajo seguro, salarios equitativos, igualdad de oportunidades laborales y oportunidades de crecer y desarrollarse.

- *Sirgy, Efraty, Siegel y Lee (2001)* sugirieron que los factores claves en la calidad de vida laboral son: la necesidad de satisfacción basada en los requerimientos de trabajo, la necesidad de satisfacción basada en el ambiente laboral, la necesidad de satisfacción basada en el comportamiento del supervisor, la necesidad de satisfacción basada en programas auxiliares, y el compromiso organizacional. Ellos definieron calidad de vida laboral como la satisfacción de estas necesidades claves a través de recursos, actividades y de los resultados derivados de la participación en el lugar de trabajo.

En resumen, los distintos autores, de acuerdo con su propio punto de vista, difieren en los elementos contenidos en la calidad de vida laboral. Sin embargo, se ha llegado al acuerdo general de que la Calidad de Vida Laboral es conceptualmente similar a bienestar del trabajador, y justamente esta idea es la que vamos a utilizar en nuestro trabajo de investigación.

## Capítulo 2: Modelos y definiciones del outplacement

### 2.1 Definición del *Outplacement*

La consultora argentina *Bruno Matarazzo y Asociados*, define al *Outplacement* como la forma responsable y profesional de manejar la desvinculación de personal de una compañía. Esta transición marca uno de los momentos más delicados en la vida profesional y, por lo tanto, es importante contar con el asesoramiento y la contención de expertos. Apoyar a los ex-empleados mediante la contratación de un programa que los ayude a reinserirse laboralmente no sólo preserva la relación a largo plazo con la organización, sino que tiene un impacto positivo sobre el clima laboral y la posición de la empresa en la comunidad.

Mientras, un paper escrito por la psicóloga española Ana Lisbona Bañuelos (2003), conceptúa el *Outplacement* como el conjunto de *técnicas y estrategias* que permiten a personas que han sido separadas de la organización en la que estaban trabajando, encontrar un nuevo empleo compatibilizando sus objetivos personales y profesionales con la realidad del mercado laboral.

Una tercera definición teórica, de Cristina Mejías (2010), enuncia que “es un servicio corporativo para las personas que, por cualquier razón, resulten desvinculadas de sus empresas. Pone en marcha un procedimiento de búsqueda activa de empleado (o un plan de trabajo autónomo) mediante un sistema preciso. Y apoyo emocional y logístico sobre los vericuetos del mercado laboral”.

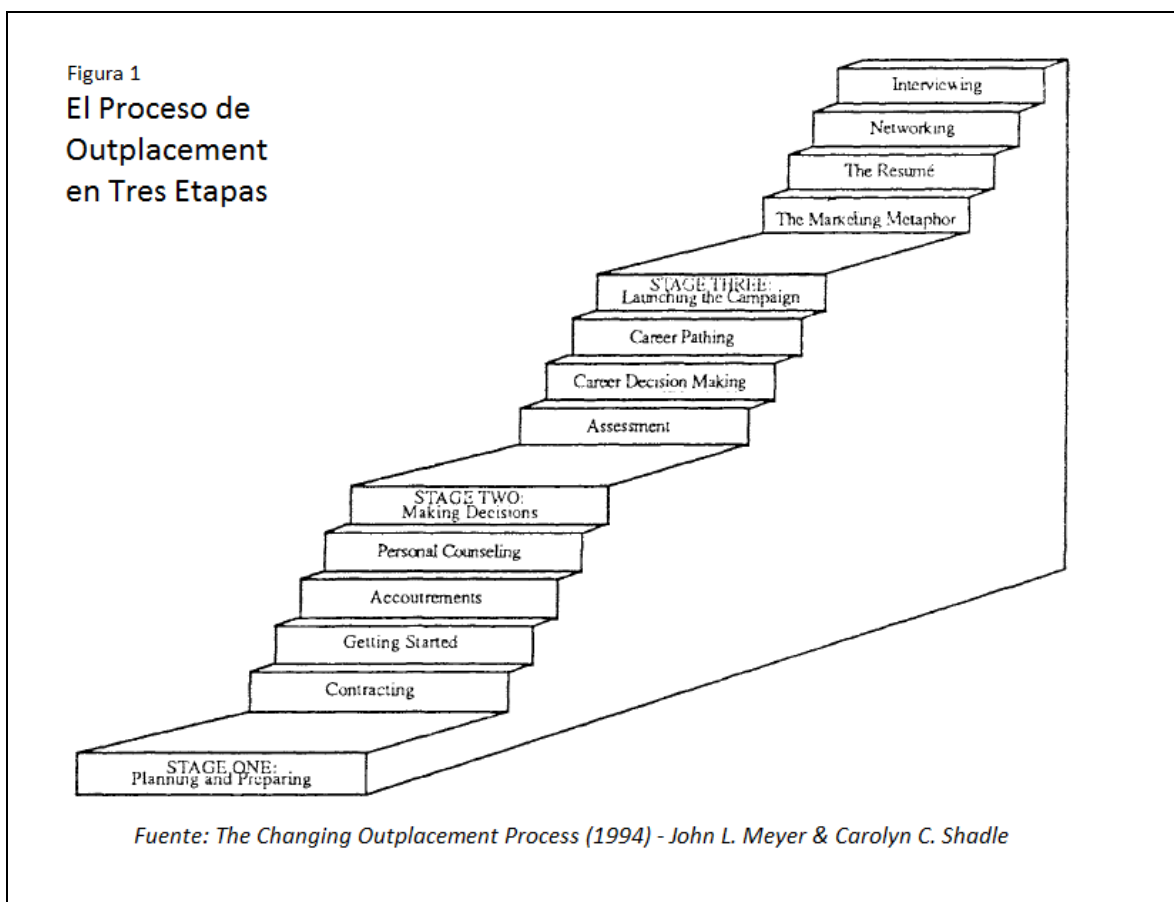
De esta forma, vemos que, generalmente el *Outplacement* es un servicio que una empresa aporta a todos o una parte de sus trabajadores despedidos, para lograr una transición en su carrera, ocasionando los menores perjuicios posibles. Y es la empresa que despide la que corre con los gastos de estos servicios que suelen ser contratados a una consultora experta en recolocaciones.

Como podemos ver, las definiciones existentes tienen su centro puesto en el empleado. Sin embargo, no debemos solo quedarnos con esto, ya que, como veremos, el *Outplacement*

también puede utilizarse como instrumento empresarial para mejorar la imagen de una organización en proceso de reducción de plantilla y disminuir así la conflictividad social, entre otras cosas.

## 2.2 Etapas y fases del proceso de *Outplacement*

Dos de los autores más representativos de la materia, *J. Mayer y C. Shadle (1994)*, describen, en uno de sus libros, al *Outplacement* como un proceso de tres etapas dentro de las cuales existen distintas instancias, como ilustra la figura 1:



La primera etapa consiste en el *planeamiento y la preparación*. El primer paso de la etapa consiste en la contratación de un proveedor de servicios de *Outplacement*. Existen distintos y variados programas de *Outplacement*, y será cuestión de elegir aquel que sea más acorde a los fines que persigue la empresa que los contrata.

El segundo paso es la desvinculación del empleado y el comienzo con el programa de recolocación. Para esto existen por un lado, el asesoramiento brindado al empleador sobre cómo llevar adelante la entrevista de notificación de desvinculación, y por otro las reuniones en las que se comienza a guiar al empleado desvinculado.

El tercer paso consiste en brindar herramientas y equipamiento que puedan satisfacer las necesidades de los empleados redundantes. Esto puede incluir oficinas, computadoras, impresoras, bibliotecas, salas de conferencias, áreas de entrenamiento, etc.

El último paso de esta etapa consiste en el asesoramiento personalizado. Este paso es fundamental para que llegue a buen puerto el proceso entero. Es importante destacar que el asesoramiento no se limita exclusivamente a empleado despedido y muchas veces se brinda *counselling* a familiares y amigos. También vale aclarar que la asistencia no incluye solo temas de índole laboral, sino que puede brindar luz en materia financiera: la gente no se encuentra todos los días con el monto de dinero que representa una indemnización, y es por eso que se da consejo respecto de cómo hacer un uso inteligente de esa suma.

La segunda etapa, la de *toma de decisiones*, consiste de los siguientes pasos: primero, se debe generar conciencia de uno mismo en la persona desempleada, ya que de esta forma podrá descubrir cuáles son sus oportunidades y cuáles son sus límites. Segundo, se debe decidir sobre el futuro de la carrera laboral, las cuestiones cruciales que hay que definir son qué, cuándo y cómo. Tercero y último, consiste en guiar a la persona por los distintos caminos posibles, y para eso hay distintas técnicas para descubrir lo que esta persona hace bien, lo que disfruta y lo que quiere ser y hacer, y en base a eso tomar las decisiones.

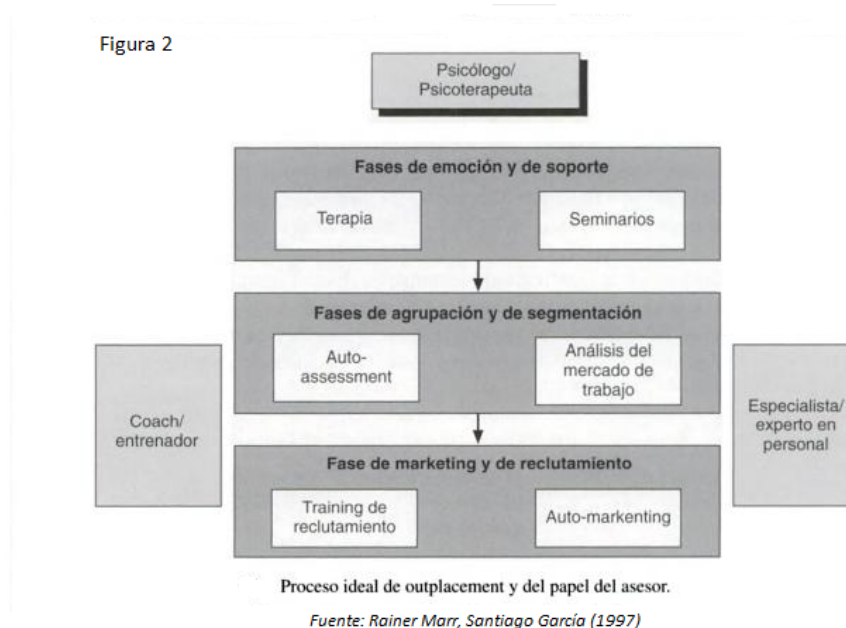
La tercera etapa, la de *lanzamiento de campaña de transición*, comienza con lo que los autores denominan como metáfora del marketing. “Una vez que los candidatos han hecho su decisión respecto del futuro de sus carreras, están listos para embarcarse en la realización de la transición”. Para ello deben comenzar a elaborar su estrategia de auto-venta, el marketing de uno mismo, y deben también aprender a negociar.

El siguiente paso de esta etapa es la confección del curriculum vitae. Esto tiene vital importancia ya que es el documento que posiciona a los candidatos en el mundo laboral. En este paso se enseña a diseñar CV que sean atractivos, reales y completos, pero simples, que reflejen y destaquen todos los puntos fuertes que la persona tiene.

Avanzando en la etapa, nos encontramos con la denominada *networking*: el establecimiento de una buena red de contactos y conexiones, lo que puede desencadenar en el acceso a las mejores oportunidades de trabajo. De esta forma, es crucial enseñarle a empleado desvinculado cómo crear esta red y cómo hacer el mejor uso de ella.

Por último paso encontramos a la preparación para las entrevistas de trabajo. Este es un paso muy valorado dado que la entrevista es momento en que a uno se da la oportunidad de vender su mejor producto: uno mismo. Para esto, se asesora a los candidatos sobre los distintos tipos de entrevistas, y sobre cómo llevarlas adelante sin sobresaltos, de forma tal de sacar lo mejor de uno sin dejarse vencer por la situación.

Si bien existe diversa bibliografía al respecto, el consenso general de la doctrina indica que estas tres etapas son la composición estándar de los programas de outplacement que existen en la realidad. Por ejemplo, *Marr y García Echeverría (1997)* definen el proceso como a continuación:



Como se puede observar en la figura 2, si bien no coinciden las fases en nombre, sí coinciden respecto de su contenido y objetivos.

Otro ejemplo lo encontramos en un ensayo escrito por la psicóloga española *Ana Lisbona Bañuelos (2003)*, en el que divide el proceso de *Outplacement* en cuatro etapas con una etapa previa:

0. Fase previa: “el primer paso es la comunicación del despido, en la que ya puede implicarse el consultor de *outplacement*”. Una vez hecha esta comunicación, se debe notificar al candidato de la disposición de las herramientas de *outplacement*.

1. Fase I: implica la evaluación del potencial y análisis personal y profesional. Aquí se sitúa el inicio real del programa. Una de las herramientas más útiles de la etapa es el análisis FODA, para determinar fortalezas y debilidades.

2. Fase II: esta etapa consta de la preparación y la adquisición de técnicas para llevar a cabo una búsqueda exitosa de empleo.

3. Fase III: es la etapa de búsqueda propiamente dicha.

4. Fase IV: esta última etapa es aquella en la que se encuentra un nuevo empleo. El consultor debe preparar al candidato para que tenga una buena adaptación.

Más allá de que la autora propone un esquema distinto del proceso, vemos que de todas formas cuenta con similares elementos, y que en última instancia se llega al mismo destino.

### **2.3 Tipos de *Outplacement***

En lo que respecta a los tipos y programas de *Outplacement*, la *Asociación Nacional de Empresas Privadas de Recolocación y Empleo (ANEPRE)* de España determina que existen, en sentido general, dos tipos de programas de *Outplacement*: aquellos que están orientados a Directivos, denominados *programas senior* o *executive* y que son de carácter individual; y aquellos destinados a los empleados administrativos o ante situaciones de despidos masivos, siendo estos programas grupales y de corta duración.

En una investigación realizada por Dilman Oscar Begazo (2001) en Perú, concluyó de forma similar a lo antes descrito: programas individuales de larga duración para directivos; y talleres o

seminarios de pocas semanas para personal no directivo (aunque en algunos casos se brindan programas individuales a este nivel jerárquico). También en este estudio aparecen otros programas, como los que involucran a los familiares.

En resumen, casi toda la doctrina coincide en esta forma de clasificar los distintos programas de *Outplacement*. Sin embargo, cabe destacar la clasificación realizada por la Asociación para la formación, orientación y sensibilización (*Apfos*) de Barcelona, que divide en cuatro los programas de recolocación:

- *Outplacement* Presencial: programa individual convencional como fue definido anteriormente.
- E-*Outplacement*: programa menos personalizado pero que brinda una gran cantidad de herramientas de forma casi instantánea.
- Rapid-*Outplacement*: simplemente contribuye con algunas herramientas técnicas.
- Coach-*Outplacement*: programa totalmente personalizado de acuerdo a quien lo esté utilizando.

## 2.4 Ventajas y beneficios para el empleado

El primer beneficiado de la utilización del *Outplacement* es el empleado, ya que es a quien se le brinda las distintas herramientas. *Cristina Mejías (2010)* dice al respecto que estas prácticas permiten a quien lo usa:

- “Contar con apoyo profesional brindado por un equipo de profesionales en RR.HH. frente al hecho traumático de la desvinculación.”
- “Analizar en profundidad su perfil laboral detectando fortalezas y aspectos a trabajar.”
- “Planificar su carrera laboral proyectada al siglo XXI; aspecto impostergable frente al desafío que representa el nuevo siglo.”
- “Diseñar una estrategia orientada a la continuidad laboral, detectando las empresas en las que el *expertise* de la persona podrá constituir un valor agregado.”
- “Adquirir las herramientas imprescindibles para conducir su búsqueda laboral en forma óptima: currículum vitae, diferentes tipos de correspondencia, entrenamiento en entrevistas, etc.”

- “Obtener conocimientos (*know how*) sobre cómo enfrentar un mercado laboral altamente competitivo y recesivo.”
- “Obtener contactos en el mercado laboral oculto.”

En línea con estos puntos precedentes, cada consultora que brinda estos servicios declara los mismos beneficios para las personas. Por ejemplo, *Lee Hecht Harrison* declara entre sus beneficios la ayuda a los empleados a entender el carácter temporal de su situación; proporciona a los participantes información, instrumentos y procedimientos para hacer una toma de decisiones razonada y ajustada a las necesidades y particularidades de cada persona, neutralizando la incidencia negativa de las reacciones emocionales que se generan ante esta situación; proporciona al ejecutivo y a los empleados las últimas herramientas y técnicas para navegar la transición de carrera a través de un proceso seguro y estructurado.

Del mismo modo, la consultora *People & Partners* de Chile sintetiza los beneficios en, por un lado, la transformación de una instancia de dificultad y riesgo a una oportunidad de crecimiento y desarrollo, fortaleciendo la autoestima y generando un plan de administración de carrera y empleabilidad; y por otro, la facilitación en la búsqueda de un nuevo empleo en forma eficiente, con menos errores y logrando convertirse en un candidato más aventajado.

## **2.5 Ventajas, beneficios y barreras para el empleador**

Ya en 1997, *Marr y García Echeverría* expresaron que “las ventajas y utilidades de las medidas de *Outplacement* no se derivan solamente del apoyo directo a la persona afectada por el despido para que encuentre un nuevo puesto de trabajo, sino que también tiene efectos positivos como medida empresarial. El personal que queda en la empresa, así como la opinión pública, valorarán de manera muy positiva las ayudas, lo que va a mejorar la eficiencia social, así como la imagen de la empresa, con lo que una reducción de plantilla de personal no tiene un efecto tan negativo.”



De acuerdo con *C. Mejías (2010)*, los beneficios que trae el *Outplacement* para la empresa son los siguientes:

- “Cuidar el clima interno de la empresa.”
- “Cuidar la imagen externa de la empresa.”
- “Facilitar el proceso de desvinculación evitando litigios y situaciones no gratas.”
- “Cuidar los recursos humanos salientes dando algo más que un monto de dinero por su desvinculación.”
- “Colabora con la reinserción de quienes han sido separados de su puesto de trabajo por razones de índole diversa (*downsizing/mergers/acquisitions*).”
- “Brindar entrenamiento y apoyo a quienes deban enfrentar la difícil tarea de conducir una entrevista de desvinculación.”

Un interesante estudio, realizado por el norteamericano *Jayson Saba (2011)* para la consultora *Aberdeen Group*, viene a reforzar la idea presentada en el apartado anterior.

Para eso, primero describe los ya descritos motores de las iniciativas de *Outplacement*: necesidad de mantener imagen; mejorar el compromiso y la retención de los trabajadores existentes; mejorar la marca empleador; y disminuir el costo producido por demandas legales.

Respecto del segundo punto mencionado, el estudio muestra que, de aquellas compañías que ofrecen servicios y programas de *Outplacement*, más de dos tercios tienen a la mayoría de sus empleados fuertemente comprometidos con la empresa, mientras que aquellas organizaciones que no brindan servicios formales de *Outplacement* apenas llegan a tres de cada diez empleados con alto compromiso.

En relación al tercer punto, al mejorarse la marca empleador, se logran reducir los tiempos que se tarda en cubrir los puestos vacantes, con la reducción de costo por contratación que trae esta disminución del tiempo.

En cuanto a los reclamos judiciales, el análisis cuantitativo realizado demuestra que los programas de *Outplacement* logran reducir el costo producido por demandas de los desempleados.

El estudio refleja que el ahorro puede llegar a ser de hasta el 5% respecto de los que no utilizan prácticas de *Outplacement*.

“En resumen, ofrecer *Outplacement* es mas que ‘simplemente hacer lo que es correcto’ ya que en verdad lleva a ganancias mensurables para las organizaciones que ofrecen este servicios” (traducción).

Del otro lado de la moneda, el estudio buscó entre los que no utilizan el *Outplacement* cuáles son las barreras y costos que hacen que no sea posible incluir estas prácticas dentro de los servicios que brindan a sus empleados:

- En primer lugar, las empresas respondieron que el *Outplacement* no es necesarios. Esto seguramente se deba al desconocimiento de los beneficios explicados anteriormente.
- En segundo lugar, respondieron que por más que quisieran aplicar estas prácticas, no cuentan con presupuesto suficiente para hacerlo.
- En tercer lugar, declararon no poder establecer una relación entre la utilización del *Outplacement* y la reducción de costos.
- Por último, parece haber una falta de urgencia por parte de quienes toman las decisiones.

Finalmente, con el fin de determinar si el *Outplacement* es generador de valor, el estudio concluye con una última pregunta encuestada a las organizaciones que sí lo utilizan: basados en los costos o resultados generados por el *Outplacement*, ¿recomendarías su utilización a otras organizaciones? Y fácil de anticipar, la respuesta más común fue que efectivamente sí lo recomendarían (47%) contra el solo 6% que declararon que el servicio de recolocación no cumplió las expectativas previstas.

Otro interesante *paper* escrito por *Paul Robertson (2010)* de la consultora británica *Ways HR Consulting*, reafirma los beneficios que trae la utilización del *Outplacement*, pero aclara que estos beneficios no solo implican aspectos sociales y humanos, sino que pueden generar ahorros en el presupuesto financiero, más allá del desembolso de fondos que implica la contratación de estos servicios.

Para ello, enumera los beneficios que provee el *Outplacement* a las empresas y a los empleados en concordancia con los mencionados anteriormente (mantener y mejorar la imagen de la empresa, mantener la moral y el compromiso de los empleados que quedan en la compañía, reducir el stress de los ejecutivos involucrados en la transición) para colocarlos desde una óptica de ahorro o reducción de costos:

1. El *Outplacement* permite reducir los costos que conllevan los puestos redundantes, pero no solo mediante la desvinculación, sino que también le da confianza y herramientas a los empleados para seguir adelante de forma voluntaria. El *Outplacement* es una realidad en los planes de carrera profesional, y como tal alienta, de alguna manera, al aumento moderado de la rotación natural de personal.

2. Ayuda a evitar reclamos judiciales, que muchas veces llegan a sumas desorbitadas: si el empleado ve que la organización está haciendo un esfuerzo por asistirlo en el camino al desarrollo profesional, serán más propensos a comprometerse con este proceso para tratar de sacar el mayor beneficio. De esta forma se mantiene la imagen del empleador y hay menor posibilidad de que se inicien acciones legales.

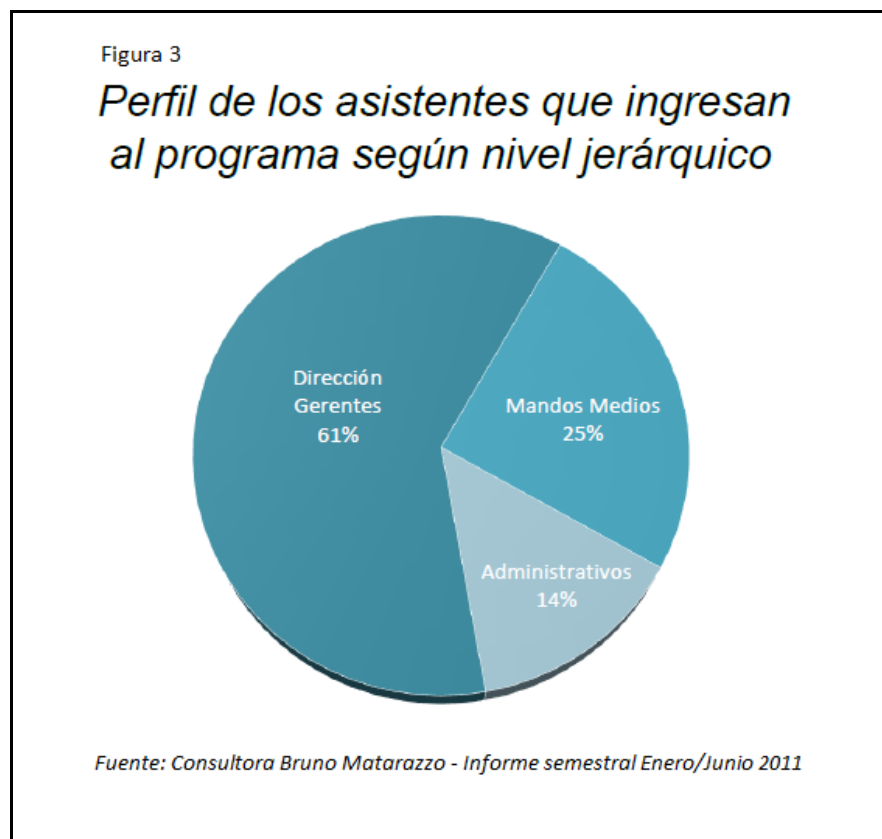
3. Al mantener informados e involucrados a los empleados sobrevivientes, se logra conservar la calma, el compromiso y la moral, y por tanto se mantiene también la productividad y la eficiencia en los procesos, lo que en última instancia repercute en las ganancias de la empresa.

## Capítulo 3: *Outplacement* en la Argentina. Escenario Actual

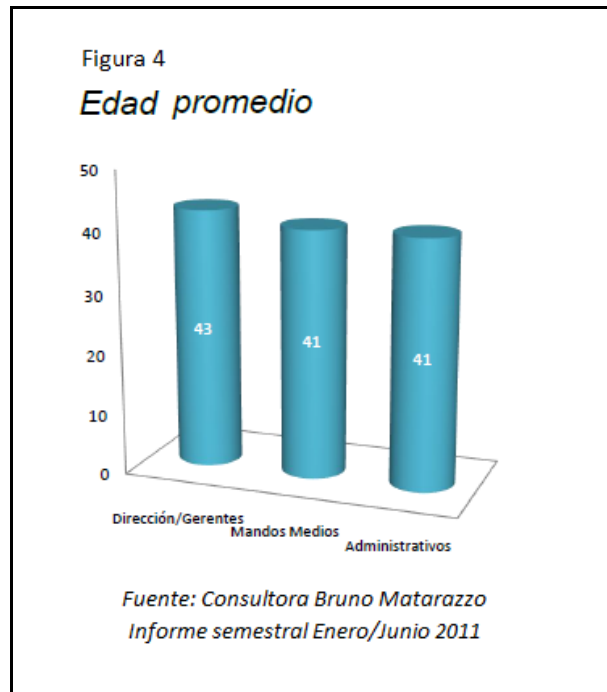
### 3.1 Cifras del *Outplacement* en la Argentina

La situación argentina respecto del *Outplacement* fue analizada cuantitativamente mediante unos reportes estadísticos realizados por una de las principales consultoras de Recursos Humanos en el país, *Bruno Matarazzo y Asociados (2010-2011)*. Estos reportes arrojan los siguientes resultados:

- Como podemos apreciar en la figura 3, es mucho mayor el porcentaje de ejecutivos que tienen acceso a programas de *Outplacement* que los mandos medios y aún más que los empleados administrativos.

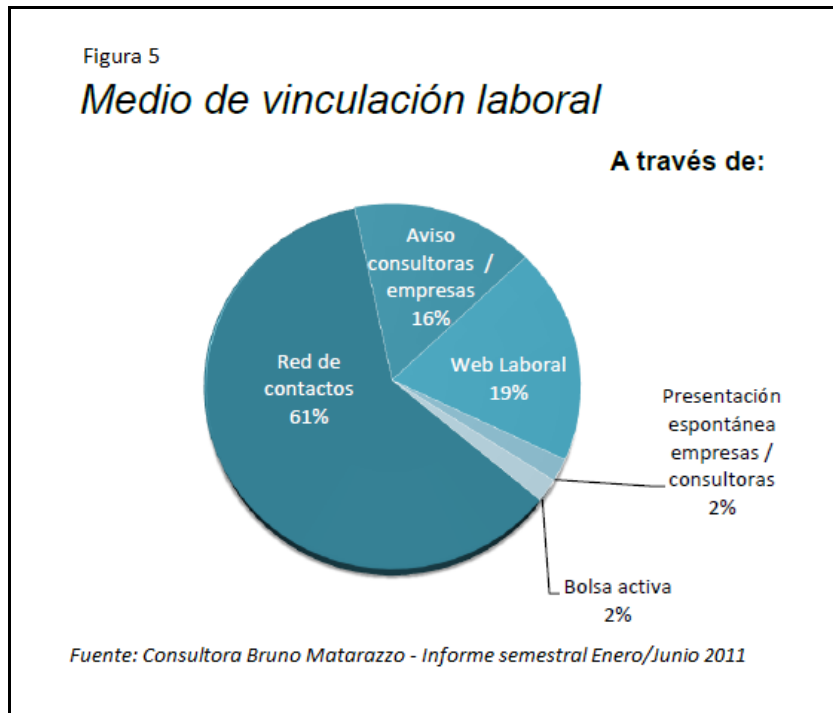


- La edad promedio de las personas que participan en estos programas, de acuerdo a la figura 4, ronda los cuarenta años.



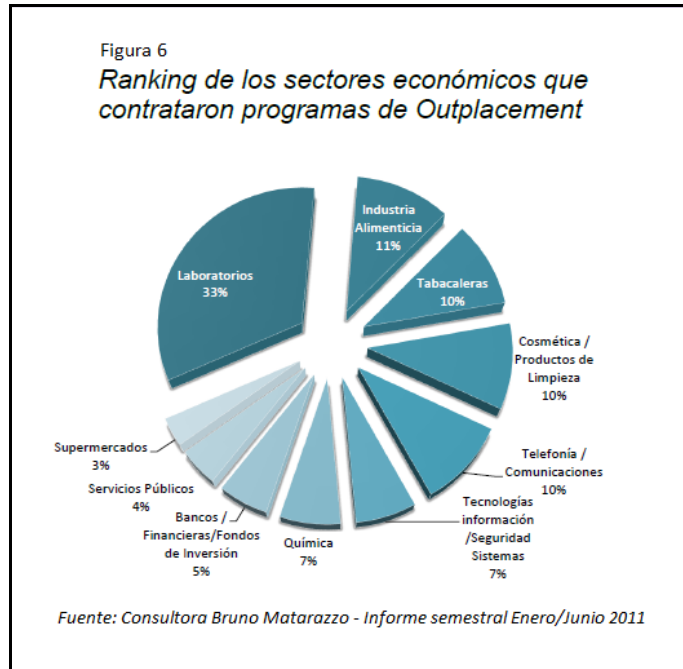
- El *Outplacement* es más recurrido, en el mando ejecutivo, por hombres que por mujeres, mientras que en los mandos medios y operativos la distribución es más equitativa.
- Para los gerentes y los mandos medios, el motivo de desvinculación se encuentra repartido casi en partes iguales entre reestructuraciones y salidas acordadas. Sin embargo, no sucede lo mismo para los administrativos, quienes cuentan con un porcentaje mucho menor de salidas acordadas, y predominan las reestructuraciones.
- Las personas con estudios universitarios principalmente y, luego, los que tienen terciarios son las que más utilizan los servicios del *Outplacement*, mientras que es menos común para aquellos con posgrados o con solo títulos secundarios.
- El *Outplacement* logra reducir los tiempos de reinserción laboral. Para el primer semestre del año 2010 oscilaba en los cuatro meses y medio, aunque para el primer semestre de 2011 este tiempo ya se había disminuido a cerca de cuatro meses.

- Si bien no es lo que sucede en la mayoría de los casos, es común que las personas salientes de mandos directivos se reubiquen a través de un proyecto independiente. Por otro lado, no se sucede lo mismo con los niveles intermedios en donde es mucho menor la frecuencia de los negocios independientes, y menor aún para el nivel administrativo.
- El camino a la reinserción laboral por excelencia es la tenencia de una red de contactos amplia y bien armada, como muestra la figura 5.



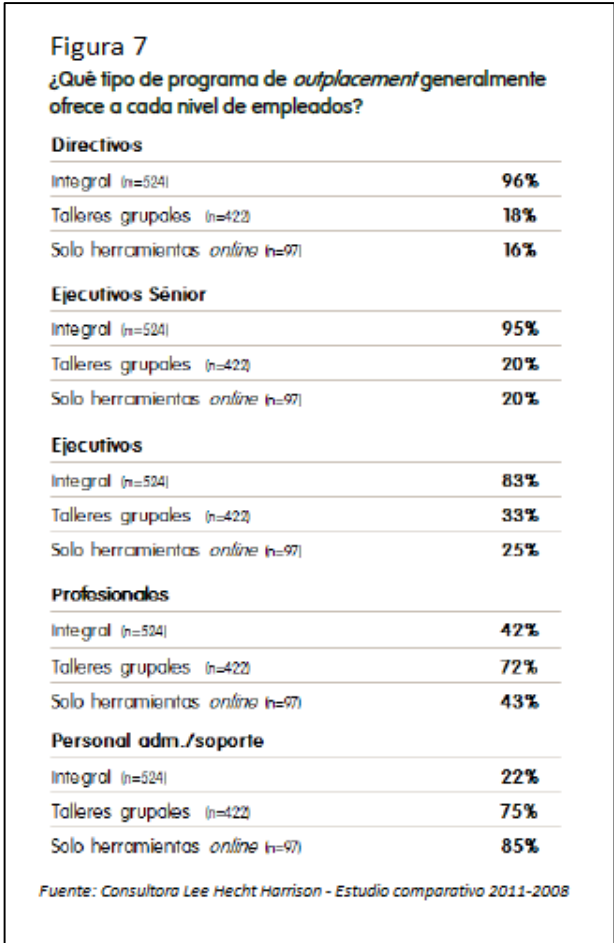
- Normalmente los administrativos son reubicados con el mismo nivel jerárquico, hecho que se repite para los mandes medios, aunque para estos últimos hay mayor posibilidad de caer a un nivel inferior o subir a un superior. Para los directivos y gerentes, si bien el mayor porcentaje conserva su nivel, la posibilidad de ir a un nivel más bajo ronda el 40%.

- Como se ve en el gráfico de la figura 6, el *ranking* está encabezado por los Laboratorios, seguido de la Industria Alimenticia y la Tabacalera.



Otro estudio realizado en la Argentina por la consultora *Lee Hecht Harrison (2011)* en asociación con *DBM International*, representado en la figura 7, refuerza y coincide con los puntos enumerados anteriormente, pero agrega un punto adicional a destacar: cómo es el servicio que reciben los empleados desvinculados y cuál es el plazo habitual de cada programa.

En respuesta se encontró que los Directivos, Seniors y Ejecutivos cuentan con, como mínimo, seis meses de un servicio integral; mientras que los profesionales y empleados administrativos, usualmente, tienen a disposición talleres grupales o *workshops* (donde se ven herramientas técnicas principalmente) y asesoramiento on-line, con duraciones aproximadas de tres meses.



### 3.2 Comparativa con otros países

Para un correcto análisis, es válido incluir ciertos datos de otras regiones de forma tal de poder realizar comparaciones, a fin de poder determinar cuál es la situación.

En primer lugar podemos hablar de América Latina, para lo cual contamos con dos análisis hechos por consultoras líderes en sus respectivos países: *Cornerstone Outplacement Lima (2009)* de Perú, y *People & Partners (Danilo Rojic, 2007)* de Chile.

En referencia a Perú, el estudio ratifica algunos beneficios expuestos con anterioridad. Por un lado, cerca del 84% de las empresas encuestadas que sí usan *Outplacement*, manifestaron que dicha práctica mejora la imagen y la reputación de la empresa. Por otro lado, confirma el hecho de proporcionar algo más de tranquilidad y menos stress a los gerentes de línea responsables de realizar las desvinculaciones. Finalmente, revalida la tendencia que indica que la red de contactos es el canal de reinserción más utilizado y más útil.

Por el lado de Chile, en concordancia con la tendencia en el mundo, la investigación arroja ciertos datos interesantes:

- La razón de salida más corriente fue la reestructuración (56%), seguido por la fusión de empresas (17%).
- La red de contactos nuevamente encabeza los métodos de colocación más utilizados con el 60% de los casos.
- Solo el 16% de las personas que utilizaron programas de *Outplacement* continuaron sus actividades de forma independiente, mientras que el 83% se reubicó, dejando el 1% restante para jubilaciones.
- De las personas que fueron reubicadas, cerca de seis de cada diez mantuvieron el nivel jerárquico del cargo, tres lograron aumentarlo, y uno lo disminuyó.
- El promedio de edad de los usuarios de programas de *Outplacement* es 45 años, con un promedio de antigüedad en la empresa anterior de 10 años.
- Los que más utilizan estos servicios son los profesionales universitarios (62%).



En lo que respecta al resto del mundo, particularmente a los países desarrollados, como Estados Unidos y Canadá, encontramos estudios realizados por algunas de las consultoras de Recursos Humanos más importantes del mundo, como *Drake Beam Morin International (2002)* y *The H.S. Group (2002)*, se mostró que los beneficios principales que reportaron las empresas que utilizan *Outplacement* fueron:

- La mejora en la imagen tanto interna como externa de la organización: hoy en día la marca empleador y la imagen corporativa son fundamentales no solo para atraer a los mejores recursos sino también capitales.
- Una importante contribución en la reducción de los problemas legales: se disminuyen las posibilidades de ser enjuiciados.
- Una notable reducción del stress de los gerentes responsables de implementar los cambios organizacionales, lo cual ayuda a evitar la disminución de la productividad de los mismos.
- Una contribución al retorno sobre la inversión: aumentó el valor de las acciones de más empresas que utilizan *Outplacement* que de aquellas que no lo hacen.
- Y la mejora de la moral de los empleados que permanecen en la empresa, quienes sufren el "complejo del sobreviviente", lo que puede devenir en una merma en la eficiencia operativa.

### **3.3 Historia del marco legal regulatorio argentino**

En la Argentina, la relación entre empleado y empleador, se encuentra regulada por la Ley de Contrato de Trabajo (LCT) 20.744 sancionada en 1974. Según el artículo 21 de esta ley, habrá contrato de trabajo, cualquiera sea su forma o denominación, siempre que una persona física se obligue a realizar actos, efectuar obras o prestar servicios a favor de la otra y bajo la dependencia de esta, durante un periodo determinado o indeterminado de tiempo, mediante el pago de una remuneración. Sus cláusulas, en cuanto a la forma y condiciones de la prestación, queda sometida a las disposiciones de orden público, los estatutos, las convenciones colectivas con fuerza de tales y los usos y costumbres.

Las características de esta Ley de Contrato de Trabajo son:

- Es consensual, consentimiento de las partes.
- Es personal; es personalísimo respecto al trabajador.

- Tiene carácter dependiente; existe una subordinación técnica, jurídica y económica ente el trabajador y el empleador. Comprende la facultad de dar órdenes con el consecuente deber del trabajador de acatarlas.

- Es de trato sucesivo; es un contrato de ejecución continuada que se desarrolla por medio de prestaciones repetidas en el tiempo.

- No es formal; hay libertad de formas, no exige formas para su celebración salvo algunas modalidades que son con un plazo fijo.

- Es oneroso.

- Es bilateral; al existir reciprocidad en las posiciones jurídicas los derechos y obligaciones del trabajador se corresponde con lo del empleador y viceversa.

- Es conmutativo; hay equivalencia en las prestaciones y las ventajas para ambas partes no depende de un acontecimiento incierto.

- Es típico; tiene una regulación propia contemplada en la LCT que admite modalidades especiales relativas al tiempo o a la forma de la prestación de los servicios y que lo distingue claramente de otros contratos.

Mientras que en otros países, la tarifa indemnizatoria por despido contempla cuantificar el perjuicio vivido por la pérdida del empleo, en nuestro país esa subjetividad queda a un lado. En la Argentina, el monto por perder el trabajo, se remite exclusivamente a una cuestión objetiva, siendo de un sueldo por año trabajado, contemplando casos particulares por condiciones de salud, discriminación, etc.

En este aspecto, no se han producido cambios a los largo del tiempo. Sin embargo si se produjeron ciertos cambios que consideramos relevantes para nuestro trabajo de investigación, dentro del marco laboral regulatorio en un aspecto más general. Al respecto encontramos en la página oficial de Información Legislativa de Argentina (Infoleg):

- Ley de Reforma Laboral (25.250), sancionada en el año 2000, por el gobierno de Fernando De la Rúa. Esta iniciativa intentaba profundizar el proceso de flexibilidad que se había iniciado en el gobierno menemista. Se proponía extender el período de prueba para los ocupados, se limitaba el poder gremial de los sindicatos en favor de los pequeños, se introducían modalidades promovidas de trabajo, se descentralizaba la negociación a niveles de fábrica y se disminuían los montos de las indemnizaciones para favorecer la contratación de nuevos operarios. En la

actualidad la sanción de esta ley, se encuentra bajo un proceso judicial por supuestos sobornos a senadores para su aprobación.

- Para el año 2002, se sancionó la Ley de Emergencia Pública y Reforma del Régimen Cambiario (25.561). El artículo 16 contemplaba que en caso de producirse despidos en contravención a lo dispuesto, los empleadores deberán abonar a los trabajadores perjudicados el doble de la indemnización que les correspondiese, de conformidad a la legislación laboral vigente.

- En el año 2004, el porcentaje de disminuyó a 80%, y se dispuso el artículo tres del decreto 823/04 que establecía que “cuando la tasa de desocupación resulte inferior al 10% quedará sin efecto de pleno derecho la prórroga de lo establecido por el Artículo 16 de la Ley N° 25.561”.

- Llegado el 2005 se redujo a 50% el monto adicional.
- A comienzos del 2007, por tener una tasa de desempleo de 1 dígito, se dio por finalizada la vigencia de la doble indemnización.

Consideramos relevante destacar las modificaciones antes mencionadas ya que, a pesar de no existir un marco regulatorio específico del *Outplacement* y a pesar de no haber encontrado ninguna jurisprudencia al respecto, creemos que sirve para entender la relación empleador/empleo adecuándola al contexto, buscado priorizar el beneficio del empleado.

# ***METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN***

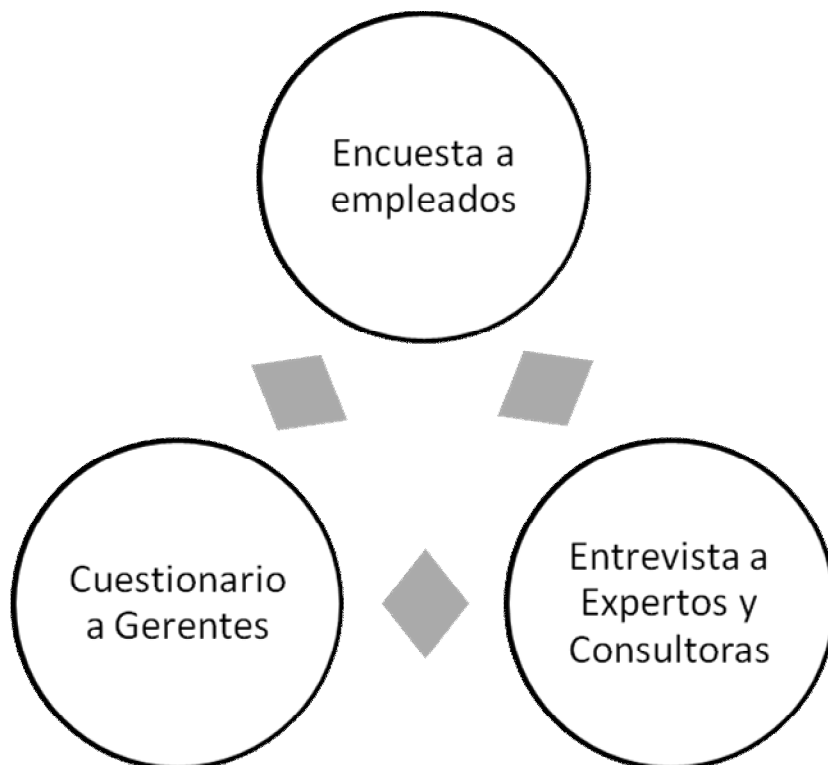
---

## METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

De acuerdo con el problema que se había planteado al comienzo, el presente trabajo de investigación final tiene carácter de investigación de tipo descriptiva y los instrumentos seleccionados para recabar información se detallan a continuación.

### 1 Triangulación

Para realizar un adecuado y completo análisis de campo se decidió utilizar las herramientas que se mencionan a continuación, a los fines de cubrir las experiencias y opiniones de todas partes intervinientes en el proceso. Asimismo, se buscó diferenciar la perspectiva de quiénes se encuentran en un puesto gerencial del resto de la pirámide jerárquica, ya que estas personas son, como se ha dicho en el marco teórico, las que más comúnmente reciben la prestación del *Outplacement*.



## 2 Cuadro de variables de la investigación de campo

El siguiente cuadro resume las distintas dimensiones de los constructos que fueron abarcadas a lo largo del trabajo con los instrumentos correspondientes a cada uno. También se incluyen los capítulos del marco teórico que sirven de respaldo a cada dimensión.

<i>Constructos</i>	<i>Dimensiones</i>	<i>Títulos del Marco Teórico</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Instrumentos</i>
<b>Contexto Laboral Actual</b>	Coexistencia del paradigma antiguo y moderno en la actualidad	1.1 1.2 1.5 1.5.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presencia del nuevo paradigma en las empresas.</li> <li>• Calidad de los beneficios percibidos por los empleados.</li> <li>• Presencia mental del <i>Outplacement</i> como beneficio.</li> </ul>	Encuesta
	Calidad de vida laboral en el presente			
<b>O U T P L A C E M E N T</b>	Impacto y experiencia de la desvinculación	1.3 1.3.1 1.4 2.1 2.4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivos de la desvinculación.</li> <li>• Adecuación del proceso de desvinculación.</li> <li>• Efectos que produce el <i>Outplacement</i>.</li> </ul>	Cuestionario
	Visión y experiencia de especialista en el <i>Outplacement</i> y su implementación	2.1 2.2 2.3 2.5 3.1 3.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Barreras para implementación.</li> <li>• Beneficios reales del <i>Outplacement</i>.</li> <li>• Situación actual del <i>Outplacement</i> en la Argentina</li> </ul>	Entrevista

### 3 Desarrollo de los Instrumentos de Análisis

En este título se detallan los diferentes instrumentos de recolección utilizados, con los datos que éstas arrojaron y sus consiguientes análisis. En el **Anexo Nro 2** se encuentran algunas de las respuestas obtenidas a estas encuestas.

#### 3.1 Encuesta a empleados

El primer instrumento utilizado fue la encuesta realizada sobre una muestra de 240 personas empleadas de empresas de gran tamaño.

La encuesta presentada fue la siguiente:

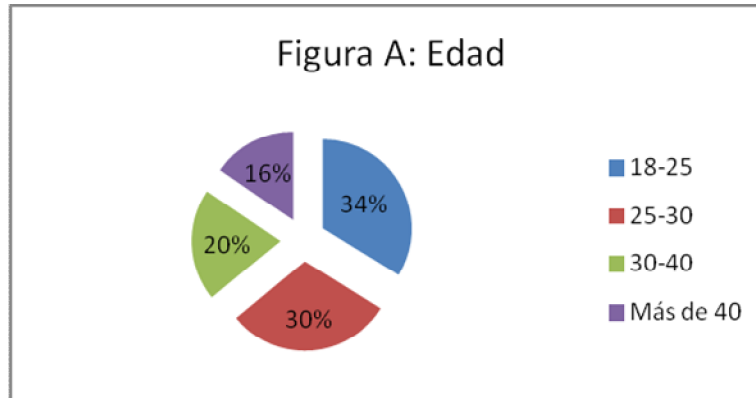
1. *Por favor indique su edad:*
  - 18-25 [ ]
  - 25-30 [ ]
  - 30-40 [ ]
  - Más de 40 [ ]
  
2. *¿Cuántos trabajos ha tenido hasta el momento?*
  - Uno [ ]
  - Dos [ ]
  - Tres [ ]
  - Cuatro o más [ ]
  
3. *¿Qué nivel jerárquico ocupa?*
  - Nivel Gerencial [ ]
  - Nivel Medio [ ]
  - Nivel Operativo [ ]
  
4. *¿Cómo describiría su situación actual laboral?*
  - Mala [ ]
  - Regular [ ]
  - Buena [ ]
  - Muy Buena [ ]
  - Excelente [ ]
  
5. *¿Cuáles son sus pretensiones para el futuro en la empresa en la que trabaja?*
  - Estabilidad [ ]
  - Ascenso [ ]
  - Ganar experiencia [ ]
  - Ganar más dinero [ ]
  - Otro: \_\_\_\_\_ [ ]
  
6. *¿Cómo considera a los beneficios recibidos en su trabajo?*
  - No percibo ninguno beneficio adicional [ ]
  - Malos e insuficientes [ ]
  - Buenos pero insuficientes [ ]
  - Suficientes [ ]

7. *¿Qué beneficios usted percibe en su trabajo?*  
 Buen trato al personal [ ]      Horario flexible [ ]  
 Implementación de Outplacement [ ]      Remuneración justa [ ]  
 Teletrabajo [ ]      Premios/Bonificaciones [ ]  
 Posibilidad de crecer [ ]      Reconocimiento [ ]  
 Balance entre vida laboral y personal [ ]      Beneficios y promociones [ ]  
 Otro: \_\_\_\_\_ [ ]
8. *¿Qué elementos cree que están faltantes y considera que se deberían agregar?*
9. *¿Qué circunstancias o elementos motivarían un cambio de trabajo?*  
 Más dinero [ ]  
 Nueva experiencia [ ]  
 Posición más alta [ ]  
 Mejores beneficios [ ]  
 No cambiaría mi trabajo [ ]  
 Otro: \_\_\_\_\_ [ ]
10. *Al producirse una desvinculación de un compañero en su trabajo. ¿Cuál considera que es el aspecto negativo que más repercute en el grupo de trabajo que queda?*  
 Miedo [ ]  
 Sentimiento de abandono [ ]  
 Desmotivación [ ]  
 Enojo [ ]  
 Impotencia [ ]  
 Otro: \_\_\_\_\_ [ ]
11. *De aplicarse Outplacement en ese proceso, ¿qué tipo de efectos piensa que producirá en los empleados que mantienen sus puestos?*  
 Positivos [ ]  
 Negativos [ ]  
 Indistinto [ ]
12. *En un momento determinado, su empleador decide terminar la relación laboral con usted. ¿Qué piensa que incluirá ese proceso?*  
 Una remuneración justa [ ]  
 Apoyo psicológico [ ]  
 Servicio de Outplacement [ ]  
 Juicio laboral [ ]  
 Otro: \_\_\_\_\_ [ ]

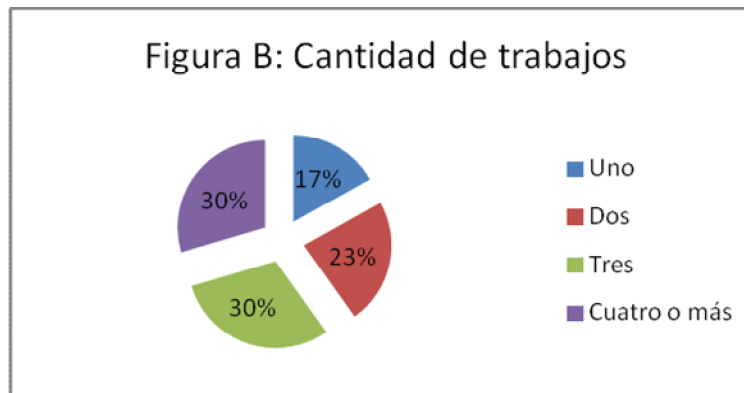


El relevamiento de datos nos proporcionó la siguiente información:

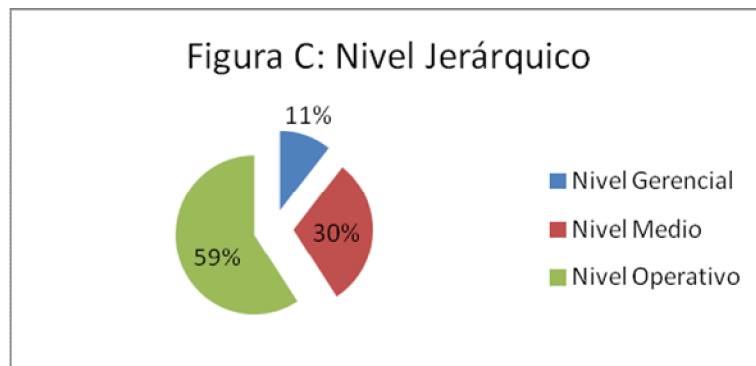
- La edad de los encuestados se encuentra bastante repartida entre las distintas categorías, con un mayor número en las primeras dos (64% entre 18 y 30 años).



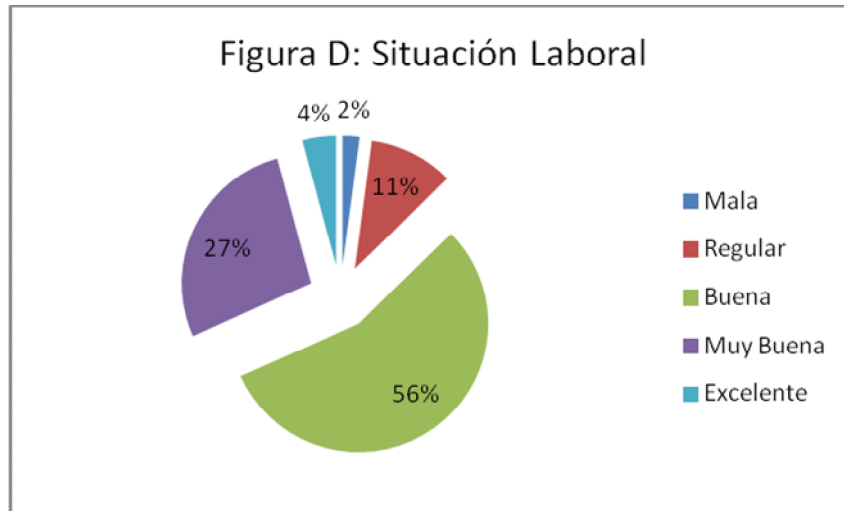
- De las personas encuestadas, la gran mayoría (cerca del 60%) tuvo más de tres trabajos. Aquí vemos, si tomamos en consideración complementaria el cuadro previo, cómo se manifiesta el nuevo paradigma de *cambio constante*.



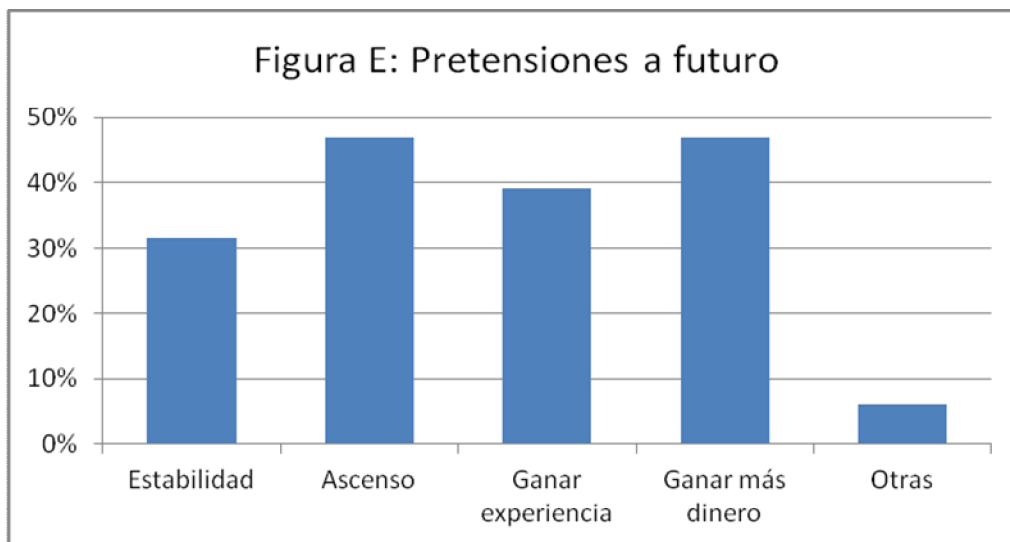
- El nivel jerárquico más recurrente en la encuesta, como era de esperarse, fue el operativo, seguido del mando medio.



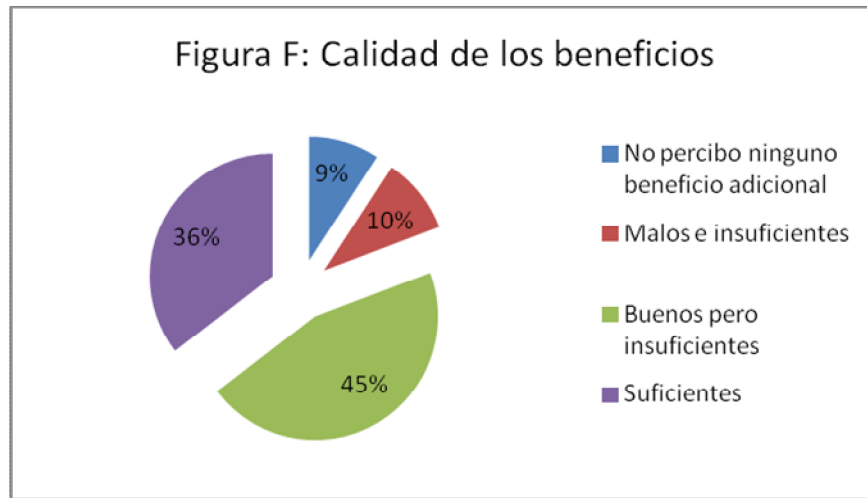
- Cuando se les preguntó a los encuestados sobre su situación laboral actual, más de la mitad respondió que era “buena” y un cuarto que era “muy buena” (entre ambas suman alrededor del 83%).



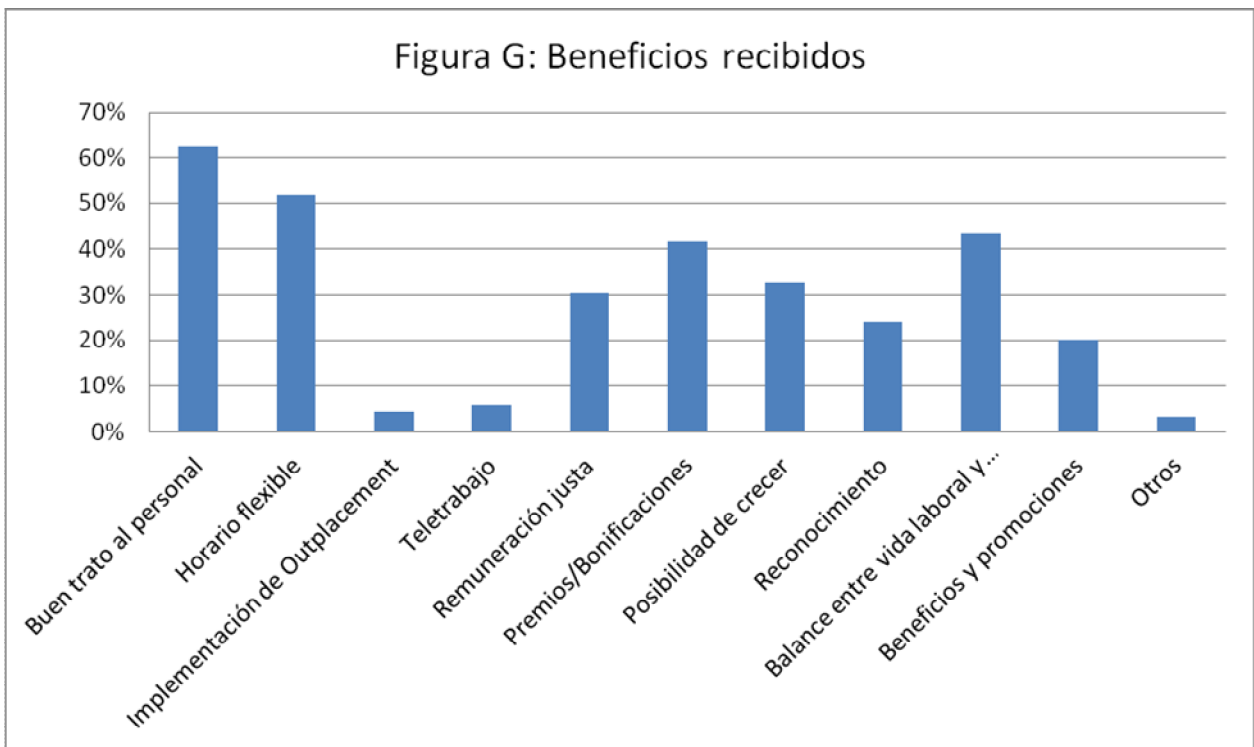
- Respecto de las pretensiones y perspectivas a futuro, la opinión estuvo bien diversificada: ganar más dinero, *ascender* y *ganar experiencia* fueron las opciones más elegidas, mientras que la estabilidad quedó relegada a un cuarto lugar. Cabe aclarar que la gran mayoría de las respuestas encuadradas en *otras*, la más recurrente fue “cambiar de trabajo”.



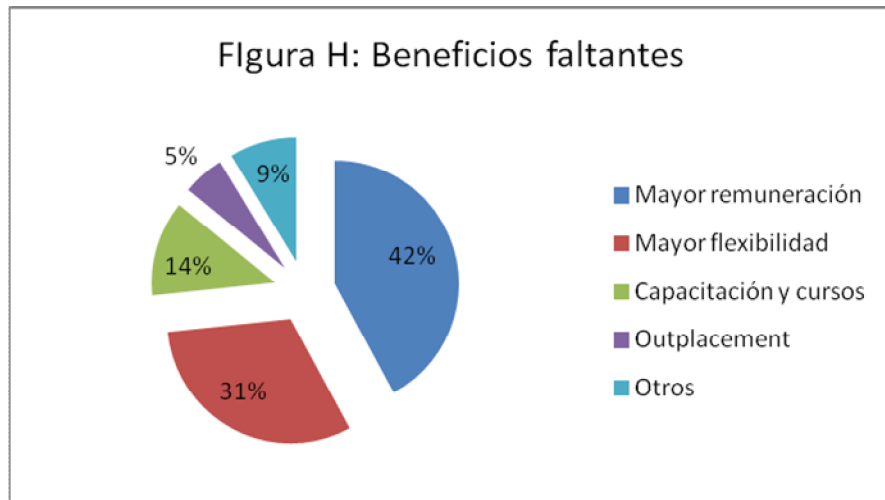
- En relación a la calidad de los beneficios percibidos, apenas menos de la mitad (46%) clasificó a los beneficios recibidos como buenos, pero al mismo tiempo insuficientes; mientras que otro tanto de encuestados (35%) los consideró como suficientes.



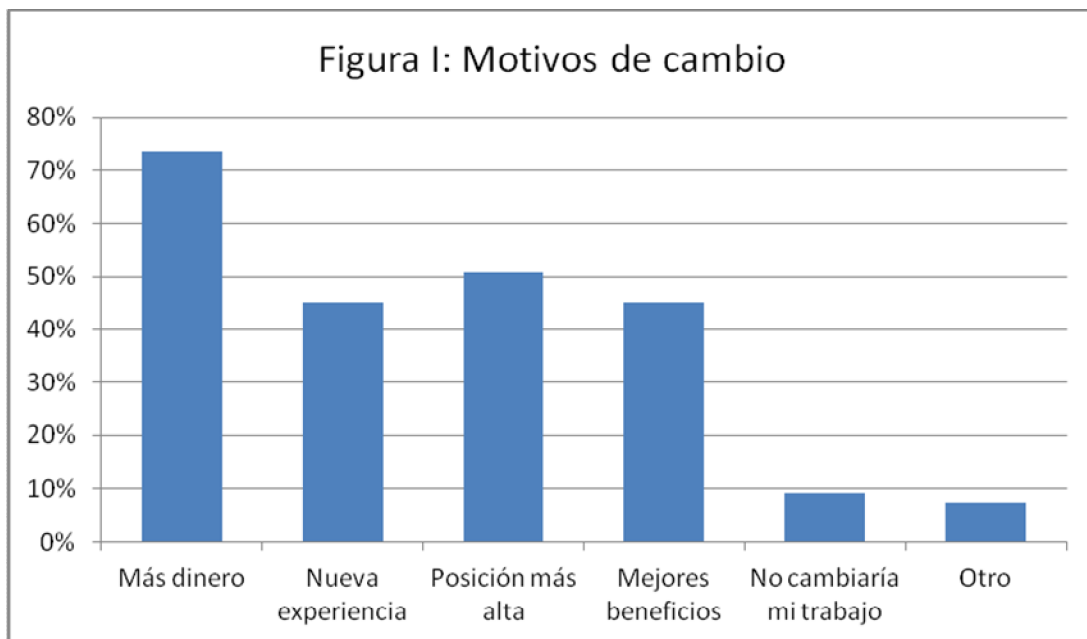
- Al momento de responder respecto de los beneficios que actualmente reciben, las dos opciones más respondidas fueron, primero, el *buen trato al personal* y, segundo, el *horario flexible*; seguidos por el balance entre *vida laboral y personal* y los *premios/beneficios*. Una cuestión interesante es que solo diez personas (apenas 4.20%) declararon la presencia de *Outplacement* dentro de los beneficios percibidos en la empresa para la que trabajan y que estos diez pertenecen al nivel gerencial.



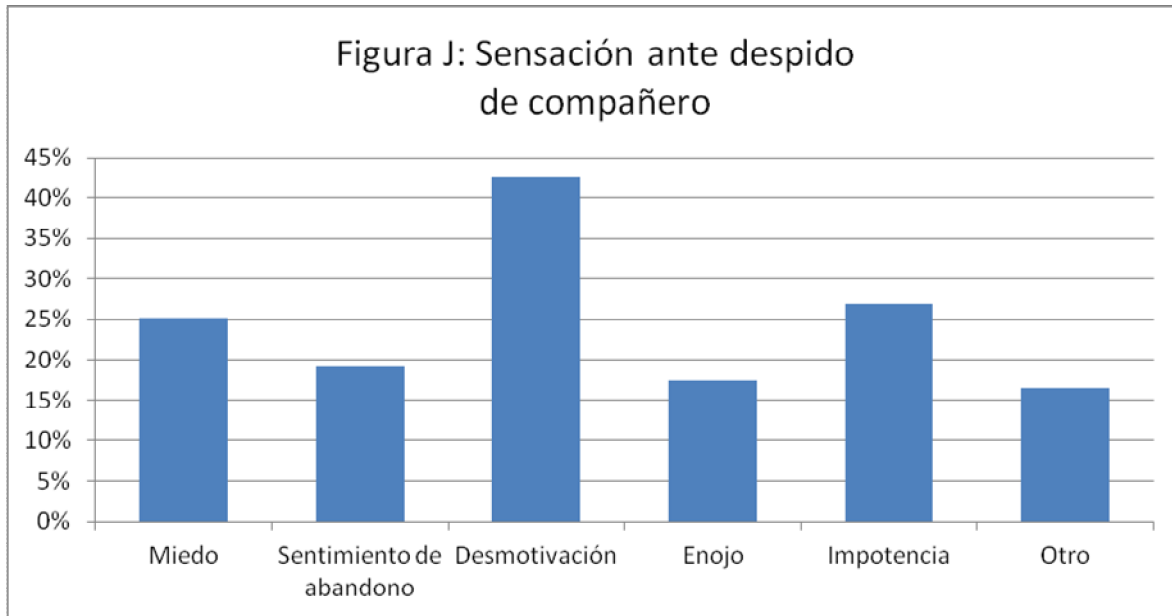
- A la hora de hablar de los beneficios que creían faltantes, la primera respuesta con el 42% del total, fue una *mayor remuneración*, lo cual es lógico teniendo en cuenta que no se encontraba entre las opciones más elegidas del punto anterior. El segundo elemento más respondido fue el pedido de *mayor flexibilidad*. Aquí también es importante destacar que solo trece personas (5%) consideraron suficientemente importante al *Outplacement* como para agregarlo a sus beneficios, y de nuevo, estas personas pertenecen al nivel gerencial.



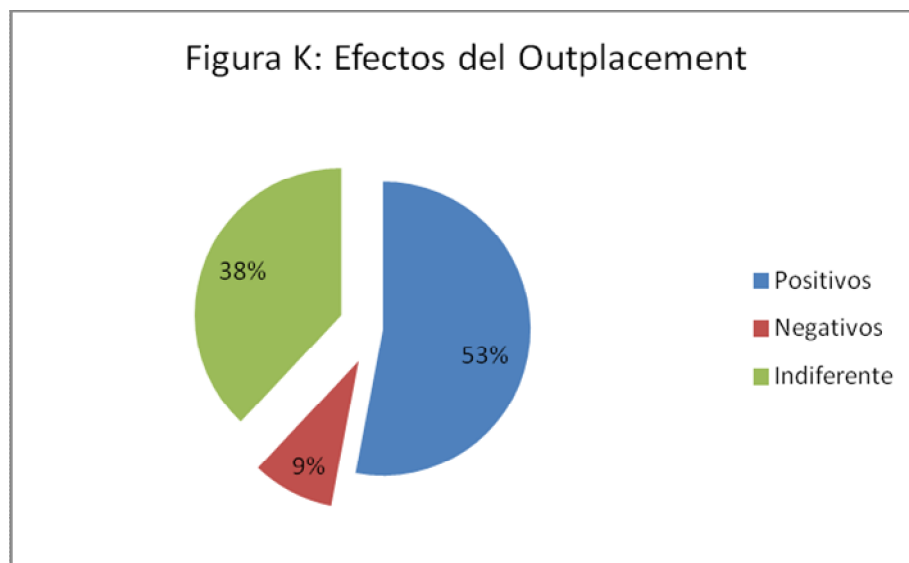
- Dentro de las circunstancias que motivarían el cambio de trabajo, el primero y principal es ganar *más dinero*, seguido de ocupar una *posición más alta*. Nuevamente se hace presente el concepto de *cambio constante*, ya que, como se ve, el porcentaje de *no cambiaría mi trabajo* es realmente bajo.



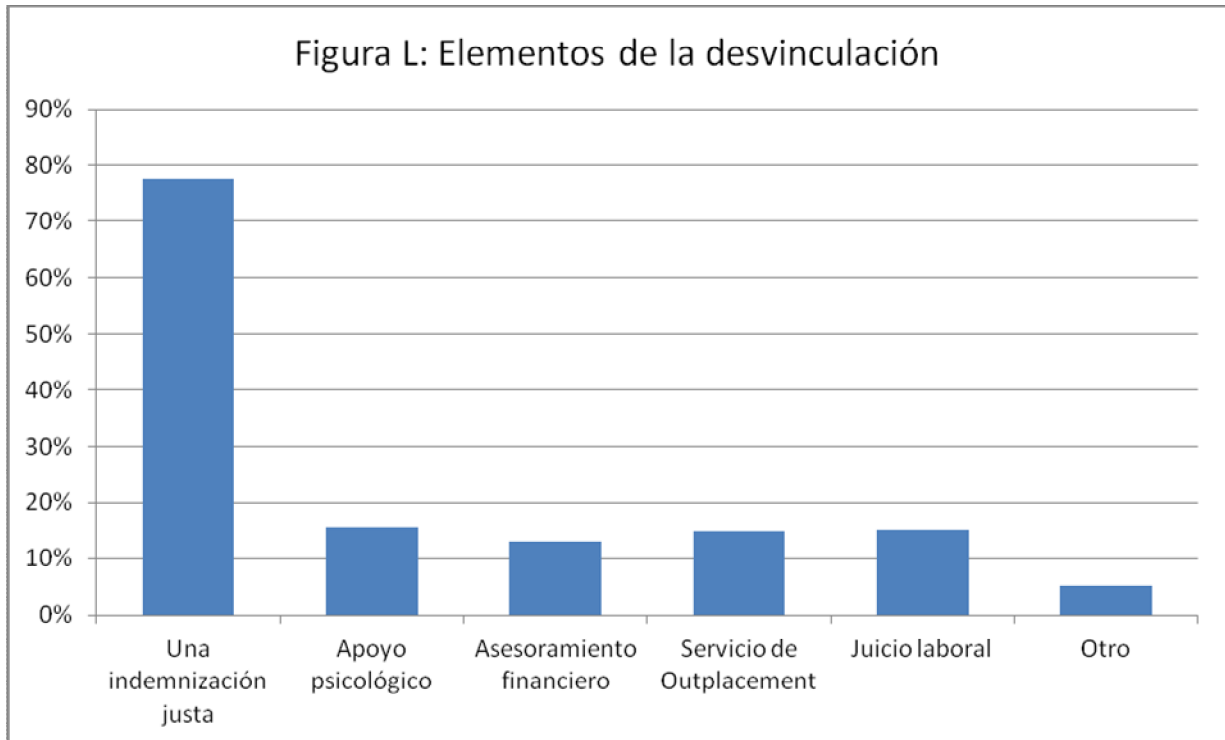
- Respecto de la sensación que les produciría ver a sus compañeros pasando por un proceso de desvinculación, la gran mayoría coincidió en que les generaría *desmotivación, impotencia y miedo*.



- Más de la mitad de los encuestados creen que, si los procesos de desvinculación en las empresas para las que trabajan incluyeran *Outplacement*, esto traerá *efectos positivos*; mientras que solo un 9% cree que los efectos son negativos.



- En el hipotético caso de tener que vivir una desvinculación, las personas encuestadas, e n su mayoría, respondieron que creen que dicho proceso incluiría una *indemnización justa*. El resto de las posibles opciones se encuentran en proporciones similares.



### 3.2 Cuestionario a gerentes

El segundo instrumento utilizado fue el cuestionario, realizado por aquellas personas que, habiendo sido gerentes o puestos similares, sufrieron algún tipo de desvinculación ocupando ese puesto. En el **Anexo Nro 3** se encuentran algunas de las respuestas obtenidas a estos cuestionarios. El cuestionario presentado fue el siguiente:

1. *¿Qué puesto ocupaba al momento de ser desvinculado? ¿Cuáles fueron los motivos de la desvinculación?*
2. *¿Cuál fue su reacción ante el despido? ¿Cómo se sintió?*
3. *¿Cómo describiría que fue el proceso de su desvinculación?*
4. *¿Le ofrecieron algún tipo de asesoramiento, además de la indemnización correspondiente?*
5. *¿Con qué imagen se fue de ese empleo?*
6. *¿Está familiarizado con el término "Outplacement"? ¿Cómo cree que hubiese resultado el proceso si le hubiesen ofrecido un programa de recolocación?*

En el siguiente cuadro se resumen los conceptos más importantes extraídos de las respuestas a los cuestionarios, a los fines de, luego, poder realizar un análisis más profundo.

Cuadro Nro 1:

<b>Cuestionario</b>	<b>Contexto Laboral Actual</b>	<b>Outplacement</b>
<b>1</b>	Mala imagen. Desvinculación mala al comienzo y luego rápida y eficaz con la liquidación de haberes.	Servicio similar, pero a condición de firmar renuncia en vez de despido.
<b>2</b>	Mala imagen. Desvinculación como uno de los momentos más frustrantes.	Servicio válido y útil para la desvinculación.
<b>3</b>	Mala imagen. Sin reconocimiento de compromiso y el esfuerzo de los años.	No conocía los programas. Pudo reubicarse por contactos profesionales.
<b>4</b>	Sensación amarga. Mucho "amiguismo". Empresa que promueve valores que no lleva a cabo. Desvinculación mal manejada y con demoras.	Hubiese sentido que la empresa se preocupaba por su futuro.
<b>5</b>	Mala imagen. Explotadores. Desvinculación rápida y corta.	Podrían dar resultado positivo si se aplican de forma correcta.

<b>6</b>	Mala imagen. Considerada como "la peor". Desvinculación grotesca.	Podría haber mejorado la imagen de la empresa para los empleados y para terceros.
<b>7</b>	Imagen ambigua. Empresa desplomándose.	No conocía los programas.
<b>8</b>	Desvinculación por motivo ajeno al desempeño. Absorción de empresas.	Podría haber reducido tiempos de búsqueda de empleo. Mejora la imagen.
<b>9</b>	Mala imagen. Personas son poco más que un número. No hay reconocimiento al esfuerzo. Reestructuración del sector.	Hubiese cambiado postura respecto de su ex-empleador. Mejora en imagen.
<b>10</b>	Mala imagen. Todos los meses despedían a 3 o 4 personas. Desvinculación muy rápida y estructurada.	Solo se aplicaba a la altísima gerencia.
<b>11</b>	Desvinculación devastadora. Crisis 2001.	Hubiese cambiado postura respecto de su ex-empleador. Mejora en imagen.
<b>12</b>	Mala imagen. Mejor despedido que seguir trabajando en esa empresa.	No considera útiles a estos programas.
<b>13</b>	Mala imagen. Desvinculación desprolija y totalmente forzada. No dejaban salir de la habitación sin antes firmar los papeles.	Hubiese ayudado a reducir el trauma de la desvinculación.
<b>14</b>	Sin rencores al ex-empleador. Crisis 2001.	No conocía los programas.
<b>15</b>	Mala imagen. Empresa sin mucho compromiso con la gente. Desvinculación desprolija e injustificada.	Hubiese sentido contención y que la empresa se preocupaba por su futuro
<b>16</b>	Mala imagen. Proceso de desvinculación podría haber sido de otra manera: más ordenado, con más respeto y sensibilidad.	Hubiese sido de gran utilidad, más aun cuando uno no tiene una red de contactos amplia. Reducción de tiempos.
<b>17</b>	Mala imagen. Desvinculación mal manejada y sin dar explicaciones.	Hubiese cambiado postura respecto de su ex-empleador. Mejora en imagen.
<b>18</b>	Mala imagen. Mal manejo de personal. Desvinculación abrupta. Ni siquiera dejaron recoger las pertenencias.	No lo hubiese necesitado; ya tenía otro trabajo. Pero si no, hubiese sido muy útil.
<b>19</b>	Buena imagen. Desvinculación por motivo ajeno al desempeño.	Hubiese ayudado a reducir el trauma de la desvinculación.
<b>20</b>	Buena imagen. Desvinculación rápida y en silencio. No era algo que se viera venir.	No lo hubiese necesitado; ya tenía otro trabajo.

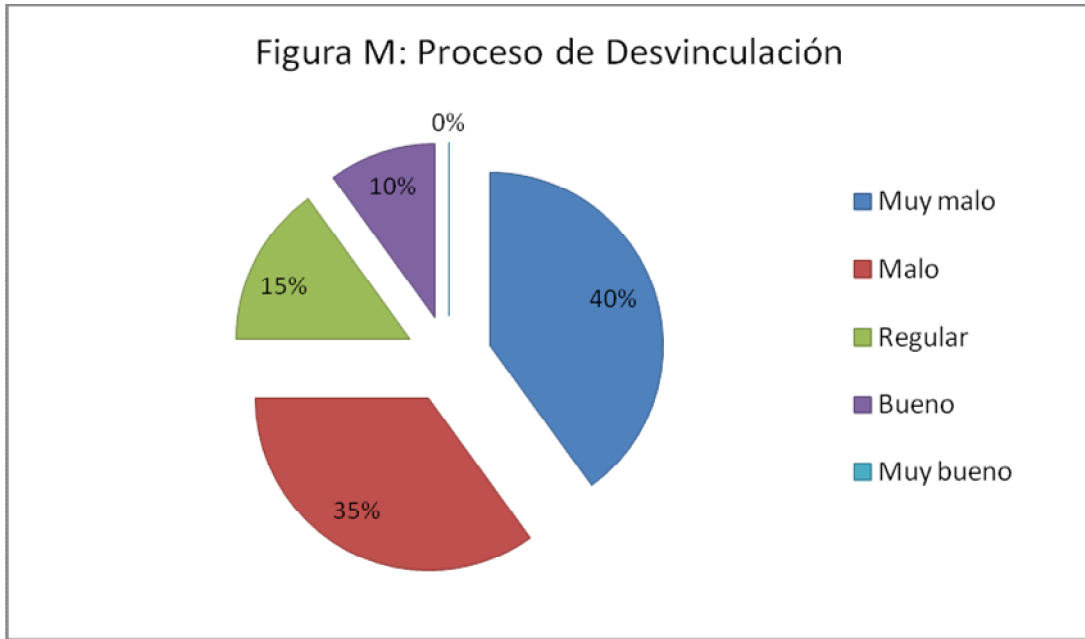


Tras el análisis de toda la información recibida con los cuestionarios hemos podido armar las siguientes tablas a fin de exponer las ideas más importantes:

- La primera tabla que se presenta expone la calidad con la que se llevó adelante el proceso de desvinculación. Como se observa, los resultados arrojan resultados no muy felices: el 75% tuvo que vivir desvinculaciones conflictivas y llevadas a cabo de forma inadecuada; mientras que solo el 10% quedó conforme con la forma en que se llevó este proceso.

Tabla Nro 1

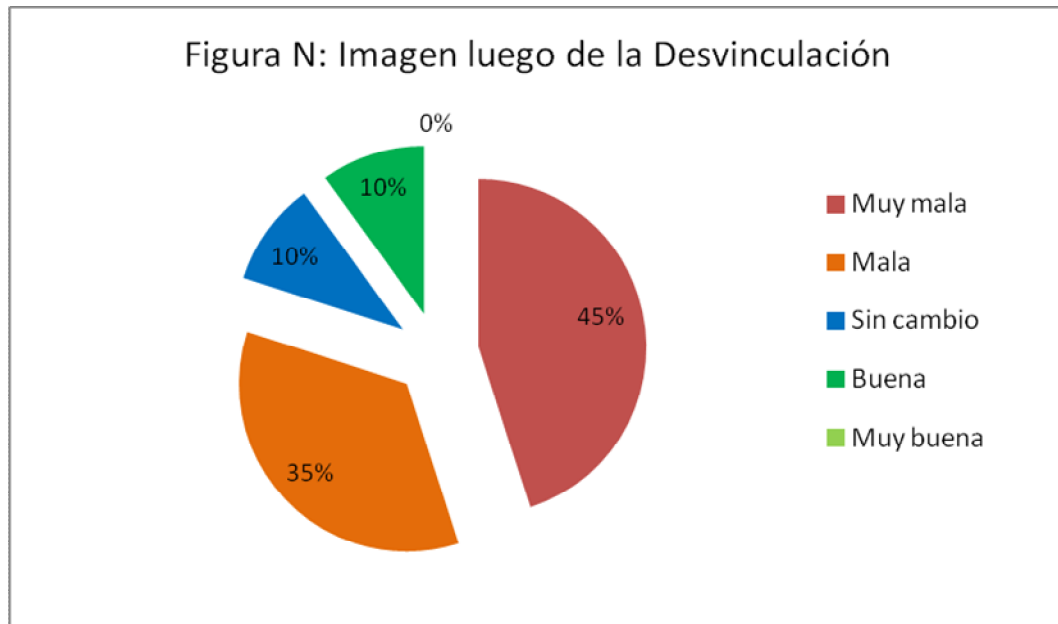
Cuestionario	Proceso de Desvinculación				
	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
	1	2	3	4	5
1	X				
2		X			
3	X				
4	X				
5				X	
6	X				
7		X			
8	X				
9		X			
10			X		
11	X				
12			X		
13	X				
14		X			
15		X			
16		X			
17		X			
18	X				
19			X		
20				X	
	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>0</b>



- En esta segunda tabla vemos claramente que las desvinculaciones, llevadas de forma inadecuada y sin proceso de *Outplacement*, repercuten en una imagen de la empresa totalmente negativa. No es coincidencia que, nuevamente, en dieciséis de los veinte cuestionarios respondidos (80%), la imagen de la empresa post-desvinculación sea *Mala/Muy Mala*.

Tabla Nro 2

Cuestionario	Imagen luego de la Desvinculación				
	Muy mala	Mala	Sin cambio	Buena	Muy buena
	1	2	3	4	5
1		X			
2	X				
3	X				
4		X			
5	X				
6	X				
7		X			
8			X		
9	X				
10	X				
11	X				
12	X				
13		X			
14			X		
15		X			
16	X				
17		X			
18		X			
19				X	
20				X	
	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0</b>

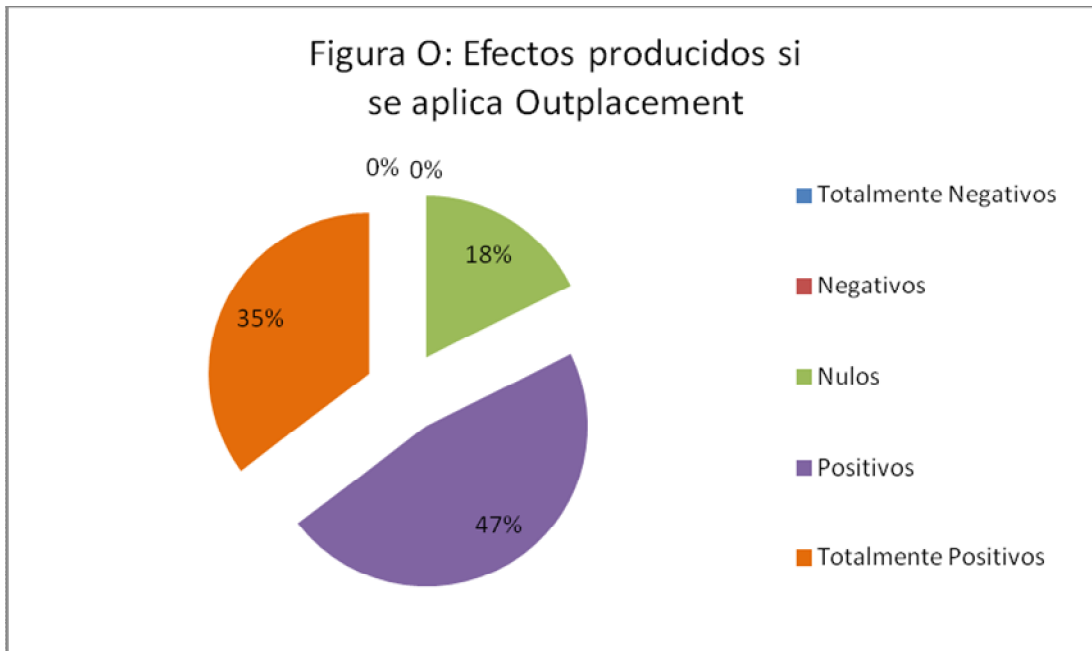


- En esta última tabla se muestran las opiniones respecto de los efectos que hubiese producido la implementación de *Outplacement* en los procesos de desvinculación que a cada uno le tocó vivir. Cabe aclarar primero, que hay algunas cuestionarios (tres) que han declarado desconocer estas prácticas y no han emitido opinión al tomar conocimiento de ellas, de forma tal que los porcentajes expresados a continuación son en base 17 (en vez de en base 20 como los anteriores).

Dicho esto, destacamos que, de aquellos que sí opinaron, solo tres de los diecisiete categorizaron al *Outplacement* con efectos nulos, mientras que el resto lo hizo con efectos positivos o totalmente positivos (82%).

Tabla Nro 3

Cuestionario	Efectos producidos si se aplica <i>Outplacement</i>					
	No sabe/ No contesta	Totalmente Negativos	Negativos	Nulos	Positivos	Totalmente Positivos
	0	1	2	3	4	5
1				X		
2					X	
3	X					
4						X
5					X	
6					X	
7	X					
8						X
9						X
10					X	
11						X
12				X		
13						X
14	X					
15					X	
16					X	
17						X
18					X	
19					X	
20				X		
	3	0	0	3	8	6



### 3.3 Entrevista a experto y consultoras de recursos humanos

Por último, el tercer instrumento utilizado fue la entrevista, en la que participaron expertos de la materia en Argentina.

#### Entrevista realizada a Cristina Mejías:

[Cristina Mejías es Socióloga, conferenciante y autora. Graduada en la Universidad Católica Argentina, realizó múltiples especializaciones en universidades europeas y estadounidenses dedicando su vida al mundo de los recursos humanos. Cristina, introdujo en Latinoamérica innovadores conceptos como el de *Outplacement* y el marketing personal]

1. *Según se experiencia, ¿Cuáles son las principales barreras que hay en la Argentina para una implementación masiva del Outplacement?*

En general, en la Argentina se observa un gran desconocimiento del servicio de *Outplacement* y de los beneficios que el mismo puede aportar a la organización por parte de los gerentes generales y lo que es peor de los gerentes de RRHH. Este mismo desconocimiento se observa también en los sectores gremiales y sindicales, lo que agrava más la situación a la hora de buscar mejores soluciones tanto para la organización y para los empleados. He tenido experiencias a lo largo de mi carrera en donde una vez que se rompían estas barreras y se derribaban los mitos, los mismos delegados ponían como requerimiento la implementación de servicios de *Outplacement* ante reformas estructurales o cierres masivos de plantas.

Es importante señalar que muchos gerentes tienen cierto conocimiento del tema pero tienen grandes mitos y fantasías acerca de su costo y su implementación.

2. *¿Cuáles son los principales beneficios del Outplacement que se observan en la práctica tanto para el trabajador como para la empresa que desvincula?*

Como primera medida es necesario decir que el servicio de *Outplacement* brinda un apoyo externo extra a la compañía y a la línea gerencial que está pasando por una situación crítica. También brinda este apoyo a la persona que también está pasando por una situación crítica, y esto es sumamente importante ya que es un apoyo desde alguien que no está pasando por esa crisis.

En cuanto a los beneficios para la empresa podemos mencionar algunos como cuidar el clima interno de la empresa y su imagen externa, facilitar el proceso de desvinculación evitando litigios y situaciones no gratas, cuidar a los recursos humanos salientes dando algo más que un monto de dinero frente a la desvinculación, colaborar en la reinserción de quienes han sido separados de su puesto de trabajo por distintas razones (como reestructuraciones, fusiones y adquisiciones), y brindar entrenamiento y apoyo a quienes deban enfrentar la difícil tarea de conducir una entrevista de desvinculación.

3. *¿Cómo ha ido evolucionando el servicio de Outplacement para poder alcanzar a todos los niveles de la organización?*

El servicio de *Outplacement* ha evolucionado muchísimo principalmente en cuanto a su metodología de implementación para poder adaptarse a los cambios de paradigma que han ocurrido y que están ocurriendo a lo largo del siglo. Por ejemplo a principio de los años 80 el servicio se brindaba en oficinas, se requería un espacio físico especial a parte en las empresa que deseaban implementar el servicio, hoy en día se trabaja sin requerir espacios adicionales y en vez de eso se hace énfasis en realizar consultoría sobre “mercado oculto”, es decir establecer un tipo de comunicación y de relación con el beneficiado en donde este pueda ser consciente de las habilidades y experiencia que tiene y del o los lugares en donde puede implementarlas. Hoy en día se ha vuelto sumamente importante la red de contactos que el implementador del servicio disponga acerca de las empresas que buscan personal. Este tipo de trabajo trasciende el antiguo espacio físico de las oficinas y puede desarrollarse de diferentes maneras utilizando diferentes medios de comunicación.

4. *¿Cómo encara el Outplacement el desafío de brindar sus servicios a un nivel operativo?*

Este es un mito que es importantísimo derribar porque bloquea la implementación masiva del *Outplacement*. Los sectores operativos son los más fáciles de reinsertar y de ayudar. Sus tareas y requerimientos de puestos están bien definidos y delimitados por lo que es sencillo relacionar a la persona que está buscando reinsertarse con la empresa que busca personal. Por esto es que el proceso es más corto, más fácil y por lo tanto se vuelve mucho más práctico y económico. Pero es importante tener como consultora buenos y sólidos contactos con empresas grandes y agencias de RRHH.

5. *¿Cómo se explica que, pese a los grandes beneficios de la implementación del Outplacement, este servicio no esté implementado a gran escala en las empresas argentinas?*

Se explica por una combinación de causas, algunas de las cuales ya hemos mencionado (desconocimiento del servicio y de los beneficios que ofrece, no solo del nivel gerencial sino también del sector gremial, mitos y fantasías acerca del costo y dificultad de la implementación del servicio). Además se observa un gran atraso mental en múltiples niveles que interactúan en nuestro país. El gobierno tiende a separar al sector empresarial del sector asalariado en vez de promover su mutua cooperación. Los sectores gerenciales no son capaces de observar que los beneficios a largo plazo para la empresa son importantísimos y muchas veces actúan sin medir consecuencias y con un tinte despectivo a la hora de tomar decisiones sobre sus recursos humanos. Los sectores gremiales están concentrados en la lucha por mejores sueldos a corto plazo pero no en promover un desarrollo de carrera a largo plazo para sus afiliados. Si estas barreras pueden romperse será posible pensar en un mercado de RRHH que funcione en mejores condiciones.



Entrevista realizada a César Jorge:

[César Jorge posee una amplia trayectoria en el área de consultoría y ha ocupado cargos con responsabilidades locales y regionales en empresas multinacionales de primer nivel. Es Licenciado en Psicología de la Universidad de Belgrano. Realizó un postgrado en Administración y Marketing estratégico en la UCES. Actualmente ocupa el cargo de Director de Transiciones Laborales en la consultora Bruno Matarazzo.]

1. *Según se experiencia, ¿Cuáles son las principales barreras que hay en la Argentina para una implementación masiva del Outplacement?*

Si vamos a un contexto general, creo que el principal motivo sería en relación al "awareness" o "toma de conciencia", la posibilidad de un mercado con mucho potencial de acceso y grandes posibilidades de hacer actividades de marketing, para que el servicio se conozca en todas sus dimensiones y generar esa concientización de sus beneficios.

A nivel global, existen varios países donde el Outplacement se encuentra regulado, tal es el caso de Francia, donde obligatoriamente se debe aplicar en casos de despidos de mas de diez empleados.

2. *¿Cómo ha ido evolucionando el servicio de Outplacement para poder alcanzar a todos los niveles de la organización?*

Muchas veces salimos a buscar trabajo mecánicamente, sin evaluar qué fue lo que hicimos, cómo lo hicimos, si estamos contentos con lo que hicimos, hay muchas preguntas y cuestiones que uno pasa por alto y otro aspecto importante a tener en cuenta, es que el grado de vinculación que mantiene la persona con el puesto de trabajo del cual fue despedido.

El outplacement ha ido evolucionando con el tiempo, con la finalidad de poder adaptarse a estas necesidades del sector.

Por ejemplo a nivel operativo, actualmente se trabaja con objetivos específicos tales como; la confección de un currículum apropiado, prácticas de roll play donde se prepara al postulante para una entrevista, brindándole la información del mercado pertinente, e incluso la realización de workshops grupales, a distancia, entre otras actividades.

Mientras que a un nivel gerencial o directivo, el proceso es más bien individual, donde existen aspectos de consultoría, coaching, seguimiento, y la construcción de un proyecto laboral.

Este diseño del proyecto, involucra un cambio de paradigma muy grande, porque implica que uno, encare al mercado de otro modo totalmente distinto.

3. *¿Cómo se explica que, pese a los grandes beneficios de la implementación del Outplacement, este servicio no esté implementado a gran escala en las empresas argentinas?*

En mi opinión, como mencionaba anteriormente, eso no se debe a una falla del outplacement, sino a la falta de conocimiento de la herramienta y de los beneficios que su aplicación traen aparejados. Por un lado, es nuestra labor diseñar y establecer las estrategias de marketing correspondientes para que los integrantes del mercado estén familiarizados con el término, y por el lado de las empresas, que se involucren más con el empleado, en este proceso, a fin que los beneficios sean compartidos.

Otro aspecto también a considerar, radica en los objetivos y la estrategia de negocio de la empresa que desvincula, quien puede preferir brindar este servicio pura y exclusivamente a sus altos directivos y mandos medios, lo cual en mi opinión es errado, ya que el outplacement aplicado a nivel operativo resulta ser más económico, ágil y rápido, que para los demás niveles.

4. En su opinión *¿Cómo observa al Outplacement actualmente en la Argentina? ¿Y cuál es el rumbo que tomará en un futuro?*

Actualmente pienso que se al outplacement como una práctica asociada exclusivamente a tiempos de crisis económicas o situaciones que generen grandes despidos, que a su vez determinan la sensibilidad en la demanda.

Para desensibilizar esta demanda, uno de los aspectos principales, es la diversificación.

El outplacement no se va a transformar en otro cosa, pero si es probable que se establezca un circuito en la intervención dentro de la organización; acompañando a la empresa y a sus empleados, trabajando en procesos de transición dentro de la empresa, brindando asesoramiento, coaching, cursos de liderazgo y negociación, completando dicho circuito con la práctica de outplacement correspondiente, en los casos de desvinculación.

#### 4 Conclusiones del estudio de campo

Tras haber realizado este trabajo de campo, podemos realizar las siguientes conclusiones:

- El nuevo paradigma, de la forma en que fue expuesto en el marco teórico, es evidente. El *cambio constante* es la tendencia que predomina. Prueba de ello encontramos tras la lectura de los datos volcados en la figura A y en la figura B: existe mucha rotación de los trabajos con cortas edades.
- Adicionalmente, la figura I expone una idea muy clara: son pocos los que declaran que no cambiarían su empleo, mientras que el resto aceptaría una propuesta mejor.
- La situación laboral en la actualidad es, en línea general, buena o muy buena, como muestra la figura D. Sin embargo, a la hora de analizar la calidad de los beneficios recibidos, nos encontramos con dos situaciones: primero, un gran porcentaje determinar que los beneficios recibidos son suficientes, pero al momento de preguntar cuáles son los beneficios recibidos, solo diez personas (pertenecientes al nivel jerárquico) declararon recibir *Outplacement* (figura G). Segundo, nos encontramos también con un gran porcentaje de personas que reciben buena calidad de beneficios pero que son insuficientes, y nuevamente, al preguntarse por los beneficios que faltan o los que agregarían, una vez más nos encontramos con que solo trece personas y de nivel jerárquico, demandan el *Outplacement* como un beneficio del que disponer.
- Como evidencian las figuras M y N, las desvinculaciones son normalmente muy malas e inadecuadas, lo que conlleva un impacto absolutamente negativo en el ex-empleado y en la imagen de la empresa.
- Evidentemente, el *Outplacement* no tiene presencia mental en los niveles operativos y medios: así como dice la licenciada Mejías, existe un gran desconocimiento e ignorancia respecto de estas prácticas. Este es uno de los principales inconvenientes para la implementación a gran escala en Argentina. De todas formas, la implementación en el nivel operativo es no solo viable sino también aconsejable.
- Sin embargo, la figura K nos muestra que, cuando se les comentó respecto de la práctica, más de la mitad afirmó que traería efectos casi totalmente positivos. Idéntica respuesta se obtuvo con los cuestionarios a los gerentes. La opinión experta, por supuesto, coincide con esta visión.
- En la entrevista con César Jorge, en concordancia con lo comentado por la Lic. Mejías, también menciona el factor desconocimiento, como una de las principales causas de su baja aplicabilidad a los mandos inferiores. Así también lo refleja nuestro estudio en donde un amplio porcentaje de encuestados a niveles medios y operativos no estaba familiarizado con el término.

## ***CONCLUSIONES***

---

## **CONCLUSIONES**

Respecto de la práctica del *Outplacement* en la Argentina, observamos y concluimos, en primer lugar, que existen dos panoramas bien diferenciados.

Por un lado, tenemos a los mandos bajos y medios, quienes seguramente por falta de conocimiento, no tienen instaurado el *Outplacement* dentro de sus mentes, con lo cual no lo consideran ni prioritario ni necesario. De esta manera, nos encontramos con que, como es lógico, valoran muchísimo más remuneración, flexibilidad y el buen ambiente laboral, por ejemplo, antes que la implementación de *Outplacement*, dejándola para el último lugar.

Justamente esta falta de conocimiento es una de las principales barreras que encuentra la masificación del *Outplacement*. Pero cabe destacar que, no solo todos los empleados deben interiorizarse respecto de sus beneficios, sino también las empresas (los departamento de recursos humanos en especial), los sindicatos y gremios. Todos deben darse por enterados del potencial de este servicio.

Así, como se expuso anteriormente, al enterarse de la existencia de estas prácticas de *Outplacement*, los encuestados se mostraron entusiasmados y coincidieron en lo beneficioso y lo positivo de su implementación. Evidentemente, la gente lo percibe como algo que hace la diferencia.

Por otro lado, desde la perspectiva gerencial nos encontramos con otra situación. Una parte de este nivel goza de los beneficios que trae el *Outplacement* y están satisfechos con ello: y otra parte aún no lo cuenta dentro de los beneficios que reciben, pero son conscientes de los beneficios que trae y se encuentran deseosos de recibirlos y lo demandan.

Para la persona que recibe el servicio los beneficios están a la vista: se les brinda apoyo emocional para llevar adelante el proceso de desvinculación, se les facilita infraestructura, ayuda

para construir una buena red de contactos, ayuda para mejorar elementos técnicos (como armar el CV y como presentarse a una entrevista), y todos los otros elementos que sea necesario para llevar adelante todo este proceso crítico de la forma más rápida y eficaz.

Otra barrera que encontramos y en concordancia con lo expuesto en el marco teórico, es que las empresas consideran que el *Outplacement* no es necesario. Sin embargo, nosotros no adherimos a tal opinión: el *Outplacement* sí sirve, sí da resultados y sí es necesario.

Las organizaciones, desde su lugar, deben tener en cuenta todos los beneficios que trae el *Outplacement* (mejora en su imagen externa y la marca empleador, se cuida el clima interno de la empresa, una reducción de posibles litigios, etc.) de forma tal de considerarlo como un camino viable no solo a la hora de mejorar como organización, ofrecer una mejor calidad de vida a sus empleados, ser de las mejoras alternativas para trabajar y atraer al mejor capital humano; sino también de incrementar las ganancias y generar ahorros.

Por supuesto que el *Outplacement* no es para aquellos que buscan resultados inmediatos: no explota todo el potencial a corto plazo, en donde parece que es más importante el costo incurrido que los posibles beneficios.

El *Outplacement* contribuye a mediano y largo plazo: requiere un cambio de cultura para quienes no lo aplican, y los efectos y beneficios quizás tarden un poco en llegar. Pero aquellos que sí deciden hacer esta apuesta, la realizan de forma correcta y son pacientes, se encuentran con una nueva fuente generadora de valor. Quizás el *Outplacement* no sea en sí mismo una ventaja competitiva, pero indudablemente sí es un elemento que puede jugar un papel clave a la hora de construir una.

Desde nuestra perspectiva creemos que la implementación masiva no se realiza, entonces, por dos motivos principales: por un lado, no se conoce el verdadero potencial del *Outplacement*; y

por otro, sencillamente no se lo quiere implementar. Asimismo, creemos que en un futuro no muy lejano, esta tendencia debe cambiar. Viviendo en un mundo como el que vivimos, en donde la imagen que dan las empresas es uno de los activos intangibles más importantes que pueda tener, las empresas que aún no han comenzado a brindar este servicio advertirán los beneficios mencionados y deberán comenzar a brindarlo.

Por supuesto que se deben adaptar los programas de acuerdo a cada nivel jerárquico. Como bien menciona la Licenciada Mejias en su entrevista, por ejemplo, el nivel operativo no requiere grandes gastos y es un proceso relativamente corto ya que los puestos están más y mejor delimitados. Se deben tener en cuenta los distintos programas que ofrecen las consultoras (como los expuestos en el marco teórico, por ejemplo) y analizar cuales se adaptan mejor a la necesidad de cada nivel.

Adicionalmente debe comenzar a haber una mayor difusión en universidades, escuelas de negocios, cursos gerenciales. Se debe lograr una mayor exposición del tema, de forma de que todos tengan conocimiento del mismo y se pueda lograr una masificación de su implementación.

Finalmente, creemos que con el trabajo conjunto de empresas, consultoras y sindicatos, se puede luchar y lograr, con el tiempo, el establecimiento de un marco legal regulatorio, como existe en algunos países de Europa.

Todas las partes salen favorecidas. El servicio de *Outplacement* se trata de Ganar/Ganar.

# ***ANEXOS***

---



## ANEXOS

### **1 Anexo Nro 1: cronología de la profesión del Outplacement (1960-1989)** [extraído de "The Changing Outplacement Process" (1994) de J. Mayer y C. Shadle].

<b>Date</b>	<b>Claim</b>	<b>Source</b>
After WWII (1960)?	Bernard Haldane formed Bernard Haldane Associates and then sold franchises of his company, which may have been the precursors of outplacement firms. Haldane did reemployment work with terminated employees nearly a decade before the mid-1970s.	See Angelo Troisi's article "The Founding of American Outplacement" in The AOCF Wire Vol. 6, Issue 1 (Winter 1993). See Richard L. Knowdell et al. Outplacement Counseling.
1961	Saul Gruner explains that "outplacement started with the Humble Oil Co. (Bayonne, NJ) project and his Executive Job Counselors, a N.Y. City franchise of Bernard Haldane.	Video tape "A.O.C.F. Founders' Reunion" ©1990, AOCF.
1965	By James Challenger's account he gave birth to the outplacement industry in 1965. Claiming to be the industry's founder, his Chicago firm (Challenger, Gray & Christmas, Inc.) "is certainly the oldest specializing in outplacement."	Nation's Business, July 1992.
1967	Psychologist John Drake and Jerry Beam launched Drake Beam and Associates at 277 Park Avenue, NY, NY.	25 Years of Excellence: A History <sup>1</sup> of Drake Beam Morin, Inc., 1992.
1968	Drake Beam and Associates hired James Cabrera from the American Management Association to head up the Executive Search Division.	25 Years of Excellence: A History <sup>1</sup> of Drake Beam Morin, Inc., 1992.
1969	Thomas Hubbart founder of the New York based "ITline.," was counseling terminated executives as early as 1969.	Richard L. Knowdell et al., Outplacement <sup>1</sup> Counseling, p. 3.
1969	Drake Beam and Associates did its first group outplacement.	Bill Morin, as quoted in Training, June 1992, p. 46.
1974	Drake Beam and Associates was purchased by Harcourt Brace Jovanovich.	25 Years of Excellence: A History <sup>1</sup> of Drake Beam Morin, Inc., 1992.
1975	Murray Axmith founded the first outplacement firm in Canada to provide career transition services on behalf of corporate clients.	25 Years of Excellence: A History <sup>1</sup> of Drake Beam Morin, Inc., 1992.
1979	The Association of Outplacement Consulting Firms was established. ITenth Anniversary celebrated in Chicago on October 16, 1989. Name changed to Association of Outplacement Consulting Firms International in 1994.]	Video tape "A.O.C.F Founders' Reunion" ©1990 by AOCF.

- |      |   |  |
|------|---|--|
| 1979 | Bill Morin was named CEO, James Cabrera COO, and the firm's name was changed to Drake Beam Morin, Inc Executive Search was phased out. The focus shifted to outplacement counseling.  | 25 Years of Excellence: A History <sup>1</sup> of Drake Beam Morin, Inc., 1992.    |
| 1980 | Right Associates was established by Frank P. Louchheim, who had previously been affiliated with Bernard Haldane in Philadelphia and New York, Larry A. Evans, Robert Fish, and C. Boardman Thompson. Initials from their names formed the acronym LEFT. "Right," however seemed better than "Left"—hence the name "Right Associates." | Memo from Right Associates, Philadelphia, with commentary from Frank P. Louchheim. |
| 1980 | James H. Kennedy published the first Directory of outplacement Firms.   | Kennedy Publications, Fitzwilliam, NH.   |
| 1986 | Right Associates went on NASDAQ stock exchange.   |  |
| 1987 | Outplacement International (OI) was officially created September 1987 in New York City. Nine firms formed the group.  | Letter from Paul B. Sniff in, Executive VP, October 4, 1993.                       |
| 1989 | Lincolnshire Outplacement group was founded at Chicago's Lincolnshire Hotel while attending the AOCF Tenth Anniversary gathering.   |  |

## 2 Anexo Nro 2: respuestas a encuestas

### Encuesta Nro 13:

1. *Por favor indique su edad:*  
 18-25   
 25-30   
 30-40   
 Más de 40
  
2. *¿Cuántos trabajos ha tenido hasta el momento?*  
 Uno   
 Dos   
 Tres   
 Cuatro o más
  
3. *¿Qué nivel jerárquico ocupa?*  
 Nivel Gerencial   
 Nivel Medio   
 Nivel Operativo
  
4. *¿Cómo describiría su situación actual laboral?*  
 Mala   
 Regular   
 Buena   
 Muy Buena   
 Excelente
  
5. *¿Cuáles son sus pretensiones para el futuro en la empresa en la que trabaja?*  
 Estabilidad   
 Ascenso   
 Ganar experiencia   
 Ganar más dinero   
 Otro: \_\_\_\_\_
  
6. *¿Cómo considera a los beneficios recibidos en su trabajo?*  
 No percibo ninguno beneficio adicional   
 Malos e insuficientes   
 Buenos pero insuficientes   
 Suficientes
  
7. *¿Qué beneficios usted percibe en su trabajo?*  
 Buen trato al personal   
 Implementación de *Outplacement*   
 Teletrabajo   
 Posibilidad de crecer   
 Balance entre vida laboral y personal   
 Otro: \_\_\_\_\_   
 Horario flexible   
 Remuneración justa   
 Premios/Bonificaciones   
 Reconocimiento   
 Beneficios y promociones

8. *¿Qué elementos cree que están faltantes y considera que se deberían agregar?*
9. *¿Qué circunstancias o elementos motivarían un cambio de trabajo?*  
Más dinero [X]  
Nueva experiencia [ ]  
Posición más alta [X]  
Mejores beneficios [ ]  
No cambiaría mi trabajo [ ]  
Otro: \_\_\_\_\_ [ ]
10. *Al producirse una desvinculación de un compañero en su trabajo. ¿Cuál considera que es el aspecto negativo que más repercute en el grupo de trabajo que queda?*  
Miedo [ ]  
Sentimiento de abandono [ ]  
Desmotivación [X]  
Enojo [ ]  
Impotencia [X]  
Otro: \_\_\_\_\_ [ ]
11. *De aplicarse Outplacement en ese proceso, ¿qué tipo de efectos piensa que producirá en los empleados que mantienen sus puestos?*  
Positivos [X]  
Negativos [ ]  
Indistinto [ ]
12. *En un momento determinado, su empleador decide terminar la relación laboral con usted. ¿Qué piensa que incluirá ese proceso?*  
Una remuneración justa [X]  
Apoyo psicológico [ ]  
Servicio de Outplacement [ ]  
Juicio laboral [ ]  
Otro: \_\_\_\_\_ [ ]

Encuesta Nro 18:

1. *Por favor indique su edad:*  
 18-25 [ ]  
 25-30 [ ]  
 30-40 [ ]  
 Más de 40 [X]
  
2. *¿Cuántos trabajos ha tenido hasta el momento?*  
 Uno [ ]  
 Dos [ ]  
 Tres [X]  
 Cuatro o más [ ]
  
3. *¿Qué nivel jerárquico ocupa?*  
 Nivel Gerencial [X]  
 Nivel Medio [ ]  
 Nivel Operativo [ ]
  
4. *¿Cómo describiría su situación actual laboral?*  
 Mala [ ]  
 Regular [ ]  
 Buena [ ]  
 Muy Buena [X]  
 Excelente [ ]
  
5. *¿Cuáles son sus pretensiones para el futuro en la empresa en la que trabaja?*  
 Estabilidad [X]  
 Ascenso [ ]  
 Ganar experiencia [ ]  
 Ganar más dinero [ ]  
 Otro: \_\_\_\_\_ [ ]
  
6. *¿Cómo considera a los beneficios recibidos en su trabajo?*  
 No percibo ninguno beneficio adicional [ ]  
 Malos e insuficientes [ ]  
 Buenos pero insuficientes [ ]  
 Suficientes [X]
  
7. *¿Qué beneficios usted percibe en su trabajo?*  
 Buen trato al personal [X]  
 Implementación de *Outplacement* [X]  
 Teletrabajo [ ]  
 Posibilidad de crecer [ ]  
 Balance entre vida laboral y personal [X]  
 Otro: \_\_\_\_\_ [ ]  
 Horario flexible [X]  
 Remuneración justa [X]  
 Premios/Bonificaciones [ ]  
 Reconocimiento [ ]  
 Beneficios y promociones [X]

8. *¿Qué elementos cree que están faltantes y considera que se deberían agregar?*
9. *¿Qué circunstancias o elementos motivarían un cambio de trabajo?*  
Más dinero [ ]  
Nueva experiencia [ ]  
Posición más alta [ ]  
Mejores beneficios [ ]  
No cambiaría mi trabajo [X]  
Otro: \_\_\_\_\_ [ ]
10. *Al producirse una desvinculación de un compañero en su trabajo. ¿Cuál considera que es el aspecto negativo que más repercute en el grupo de trabajo que queda?*  
Miedo [ ]  
Sentimiento de abandono [ ]  
Desmotivación [ ]  
Enojo [ ]  
Impotencia [X]  
Otro: \_\_\_\_\_ [ ]
11. *De aplicarse Outplacement en ese proceso, ¿qué tipo de efectos piensa que producirá en los empleados que mantienen sus puestos?*  
Positivos [X]  
Negativos [ ]  
Indistinto [ ]
12. *En un momento determinado, su empleador decide terminar la relación laboral con usted. ¿Qué piensa que incluirá ese proceso?*  
Una remuneración justa [X]  
Apoyo psicológico [X]  
Servicio de Outplacement [X]  
Juicio laboral [ ]  
Otro: \_\_\_\_\_ [ ]

Encuesta Nro 33:

1. *Por favor indique su edad:*  
 18-25 [ ]  
 25-30 [X]  
 30-40 [ ]  
 Más de 40 [ ]
  
2. *¿Cuántos trabajos ha tenido hasta el momento?*  
 Uno [ ]  
 Dos [ ]  
 Tres [X]  
 Cuatro o más [ ]
  
3. *¿Qué nivel jerárquico ocupa?*  
 Nivel Gerencial [ ]  
 Nivel Medio [X]  
 Nivel Operativo [ ]
  
4. *¿Cómo describiría su situación actual laboral?*  
 Mala [ ]  
 Regular [ ]  
 Buena [X]  
 Muy Buena [ ]  
 Excelente [ ]
  
5. *¿Cuáles son sus pretensiones para el futuro en la empresa en la que trabaja?*  
 Estabilidad [ ]  
 Ascenso [X]  
 Ganar experiencia [ ]  
 Ganar más dinero [X]  
 Otro: \_\_\_\_\_ [ ]
  
6. *¿Cómo considera a los beneficios recibidos en su trabajo?*  
 No percibo ninguno beneficio adicional [ ]  
 Malos e insuficientes [ ]  
 Buenos pero insuficientes [X]  
 Suficientes [ ]
  
7. *¿Qué beneficios usted percibe en su trabajo?*  
 Buen trato al personal [X]  
 Implementación de *Outplacement* [ ]  
 Teletrabajo [ ]  
 Posibilidad de crecer [ ]  
 Balance entre vida laboral y personal [ ]  
 Otro: \_\_\_\_\_ [ ]  
 Horario flexible [X]  
 Remuneración justa [ ]  
 Premios/Bonificaciones [ ]  
 Reconocimiento [ ]  
 Beneficios y promociones [X]

8. *¿Qué elementos cree que están faltantes y considera que se deberían agregar?*
9. *¿Qué circunstancias o elementos motivarían un cambio de trabajo?*  
Más dinero [X]  
Nueva experiencia [ ]  
Posición más alta [X]  
Mejores beneficios [ ]  
No cambiaría mi trabajo [ ]  
Otro: \_\_\_\_\_ [ ]
10. *Al producirse una desvinculación de un compañero en su trabajo. ¿Cuál considera que es el aspecto negativo que más repercute en el grupo de trabajo que queda?*  
Miedo [X]  
Sentimiento de abandono [ ]  
Desmotivación [ ]  
Enojo [ ]  
Impotencia [ ]  
Otro: \_\_\_\_\_ [ ]
11. *De aplicarse Outplacement en ese proceso, ¿qué tipo de efectos piensa que producirá en los empleados que mantienen sus puestos?*  
Positivos [X]  
Negativos [ ]  
Indistinto [ ]
12. *En un momento determinado, su empleador decide terminar la relación laboral con usted. ¿Qué piensa que incluirá ese proceso?*  
Una remuneración justa [X]  
Apoyo psicológico [ ]  
Servicio de Outplacement [ ]  
Juicio laboral [X]  
Otro: \_\_\_\_\_ [ ]



Encuesta Nro 59:

1. *Por favor indique su edad:*  
 18-25 [ ]  
 25-30 [X]  
 30-40 [ ]  
 Más de 40 [ ]
  
  2. *¿Cuántos trabajos ha tenido hasta el momento?*  
 Uno [ ]  
 Dos [ ]  
 Tres [X]  
 Cuatro o más [ ]
  
  3. *¿Qué nivel jerárquico ocupa?*  
 Nivel Gerencial [X]  
 Nivel Medio [ ]  
 Nivel Operativo [ ]
  
  4. *¿Cómo describiría su situación actual laboral?*  
 Mala [ ]  
 Regular [ ]  
 Buena [ ]  
 Muy Buena [ ]  
 Excelente [X]
  
  5. *¿Cuáles son sus pretensiones para el futuro en la empresa en la que trabaja?*  
 Estabilidad [X]  
 Ascenso [ ]  
 Ganar experiencia [ ]  
 Ganar más dinero [X]  
 Otro: \_\_\_\_\_ [ ]
  
  6. *¿Cómo considera a los beneficios recibidos en su trabajo?*  
 No percibo ninguno beneficio adicional [ ]  
 Malos e insuficientes [ ]  
 Buenos pero insuficientes [X]  
 Suficientes [ ]
  
  7. *¿Qué beneficios usted percibe en su trabajo?*  
 Buen trato al personal [X]  
 Implementación de *Outplacement* [ ]  
 Teletrabajo [ ]  
 Posibilidad de crecer [ ]  
 Balance entre vida laboral y personal [X]  
 Otro: \_\_\_\_\_ [ ]
- Horario flexible [X]  
 Remuneración justa [X]  
 Premios/Bonificaciones [X]  
 Reconocimiento [ ]  
 Beneficios y promociones [ ]

8. *¿Qué elementos cree que están faltantes y considera que se deberían agregar?*  
Creo que sería muy interesante y beneficiosa la incorporación de programas de Coaching, Counseling y/o Outplacement.
9. *¿Qué circunstancias o elementos motivarían un cambio de trabajo?*  
Más dinero [ ]  
Nueva experiencia [ ]  
Posición más alta [ ]  
Mejores beneficios [ ]  
No cambiaría mi trabajo [X]  
Otro: \_\_\_\_\_ [ ]
10. *Al producirse una desvinculación de un compañero en su trabajo. ¿Cuál considera que es el aspecto negativo que más repercute en el grupo de trabajo que queda?*  
Miedo [ ]  
Sentimiento de abandono [ ]  
Desmotivación [ ]  
Enojo [X]  
Impotencia [X]  
Otro: \_\_\_\_\_ [ ]
11. *De aplicarse Outplacement en ese proceso, ¿qué tipo de efectos piensa que producirá en los empleados que mantienen sus puestos?*  
Positivos [X]  
Negativos [ ]  
Indistinto [ ]
12. *En un momento determinado, su empleador decide terminar la relación laboral con usted. ¿Qué piensa que incluirá ese proceso?*  
Una remuneración justa [X]  
Apoyo psicológico [X]  
Servicio de Outplacement [ ]  
Juicio laboral [ ]  
Otro: \_\_\_\_\_ [ ]

Encuesta Nro 84:

1. *Por favor indique su edad:*  
 18-25 [ ]  
 25-30 [X]  
 30-40 [ ]  
 Más de 40 [ ]
  
  2. *¿Cuántos trabajos ha tenido hasta el momento?*  
 Uno [ ]  
 Dos [X]  
 Tres [ ]  
 Cuatro o más [ ]
  
  3. *¿Qué nivel jerárquico ocupa?*  
 Nivel Gerencial [ ]  
 Nivel Medio [X]  
 Nivel Operativo [ ]
  
  4. *¿Cómo describiría su situación actual laboral?*  
 Mala [ ]  
 Regular [X]  
 Buena [ ]  
 Muy Buena [ ]  
 Excelente [ ]
  
  5. *¿Cuáles son sus pretensiones para el futuro en la empresa en la que trabaja?*  
 Estabilidad [ ]  
 Ascenso [ ]  
 Ganar experiencia [ ]  
 Ganar más dinero [ ]  
 Otro: irme de este empleo [X]
  
  6. *¿Cómo considera a los beneficios recibidos en su trabajo?*  
 No percibo ninguno beneficio adicional [X]  
 Malos e insuficientes [ ]  
 Buenos pero insuficientes [ ]  
 Suficientes [ ]
  
  7. *¿Qué beneficios usted percibe en su trabajo?*  
 Buen trato al personal [ ]  
 Implementación de *Outplacement* [ ]  
 Teletrabajo [ ]  
 Posibilidad de crecer [ ]  
 Balance entre vida laboral y personal [ ]  
 Otro: \_\_\_\_\_ [ ]
- Horario flexible [ ]  
 Remuneración justa [X]  
 Premios/Bonificaciones [ ]  
 Reconocimiento [ ]  
 Beneficios y promociones [X]

8. *¿Qué elementos cree que están faltantes y considera que se deberían agregar?*
9. *¿Qué circunstancias o elementos motivarían un cambio de trabajo?*  
Más dinero [X]  
Nueva experiencia [ ]  
Posición más alta [X]  
Mejores beneficios [X]  
No cambiaría mi trabajo [ ]  
Otro: \_\_\_\_\_ [ ]
10. *Al producirse una desvinculación de un compañero en su trabajo. ¿Cuál considera que es el aspecto negativo que más repercute en el grupo de trabajo que queda?*  
Miedo [ ]  
Sentimiento de abandono [ ]  
Desmotivación [ ]  
Enojo [ ]  
Impotencia [ ]  
Otro: nada [X]
11. *De aplicarse Outplacement en ese proceso, ¿qué tipo de efectos piensa que producirá en los empleados que mantienen sus puestos?*  
Positivos [ ]  
Negativos [ ]  
Indistinto [X]
12. *En un momento determinado, su empleador decide terminar la relación laboral con usted. ¿Qué piensa que incluirá ese proceso?*  
Una remuneración justa [X]  
Apoyo psicológico [ ]  
Servicio de Outplacement [ ]  
Juicio laboral [X]  
Otro: \_\_\_\_\_ [ ]

Encuesta Nro 92:

1. *Por favor indique su edad:*  
 18-25 [ ]  
 25-30 [X]  
 30-40 [ ]  
 Más de 40 [ ]
  
2. *¿Cuántos trabajos ha tenido hasta el momento?*  
 Uno [ ]  
 Dos [ ]  
 Tres [X]  
 Cuatro o más [ ]
  
3. *¿Qué nivel jerárquico ocupa?*  
 Nivel Gerencial [ ]  
 Nivel Medio [ ]  
 Nivel Operativo [X]
  
4. *¿Cómo describiría su situación actual laboral?*  
 Mala [ ]  
 Regular [ ]  
 Buena [X]  
 Muy Buena [ ]  
 Excelente [ ]
  
5. *¿Cuáles son sus pretensiones para el futuro en la empresa en la que trabaja?*  
 Estabilidad [ ]  
 Ascenso [X]  
 Ganar experiencia [X]  
 Ganar más dinero [ ]  
 Otro: \_\_\_\_\_ [ ]
  
6. *¿Cómo considera a los beneficios recibidos en su trabajo?*  
 No percibo ninguno beneficio adicional [ ]  
 Malos e insuficientes [ ]  
 Buenos pero insuficientes [X]  
 Suficientes [ ]
  
7. *¿Qué beneficios usted percibe en su trabajo?*  
 Buen trato al personal [ ]  
 Implementación de *Outplacement* [ ]  
 Teletrabajo [ ]  
 Posibilidad de crecer [X]  
 Balance entre vida laboral y personal [ ]  
 Otro: \_\_\_\_\_ [ ]  
 Horario flexible [ ]  
 Remuneración justa [ ]  
 Premios/Bonificaciones [X]  
 Reconocimiento [ ]  
 Beneficios y promociones [X]

8. *¿Qué elementos cree que están faltantes y considera que se deberían agregar?*
9. *¿Qué circunstancias o elementos motivarían un cambio de trabajo?*  
Más dinero [X]  
Nueva experiencia [ ]  
Posición más alta [X]  
Mejores beneficios [ ]  
No cambiaría mi trabajo [ ]  
Otro: \_\_\_\_\_ [ ]
10. *Al producirse una desvinculación de un compañero en su trabajo. ¿Cuál considera que es el aspecto negativo que más repercute en el grupo de trabajo que queda?*  
Miedo [ ]  
Sentimiento de abandono [ ]  
Desmotivación [X]  
Enojo [X]  
Impotencia [ ]  
Otro: \_\_\_\_\_ [ ]
11. *De aplicarse Outplacement en ese proceso, ¿qué tipo de efectos piensa que producirá en los empleados que mantienen sus puestos?*  
Positivos [ ]  
Negativos [ ]  
Indistinto [X]
12. *En un momento determinado, su empleador decide terminar la relación laboral con usted. ¿Qué piensa que incluirá ese proceso?*  
Una remuneración justa [ ]  
Apoyo psicológico [ ]  
Servicio de Outplacement [ ]  
Juicio laboral [X]  
Otro: \_\_\_\_\_ [ ]

Encuesta Nro 135:

1. *Por favor indique su edad:*  
 18-25   
 25-30   
 30-40   
 Más de 40
  
2. *¿Cuántos trabajos ha tenido hasta el momento?*  
 Uno   
 Dos   
 Tres   
 Cuatro o más
  
3. *¿Qué nivel jerárquico ocupa?*  
 Nivel Gerencial   
 Nivel Medio   
 Nivel Operativo
  
4. *¿Cómo describiría su situación actual laboral?*  
 Mala   
 Regular   
 Buena   
 Muy Buena   
 Excelente
  
5. *¿Cuáles son sus pretensiones para el futuro en la empresa en la que trabaja?*  
 Estabilidad   
 Ascenso   
 Ganar experiencia   
 Ganar más dinero   
 Otro: \_\_\_\_\_
  
6. *¿Cómo considera a los beneficios recibidos en su trabajo?*  
 No percibo ninguno beneficio adicional   
 Malos e insuficientes   
 Buenos pero insuficientes   
 Suficientes
  
7. *¿Qué beneficios usted percibe en su trabajo?*  
 Buen trato al personal   
 Implementación de *Outplacement*   
 Teletrabajo   
 Posibilidad de crecer   
 Balance entre vida laboral y personal   
 Otro: \_\_\_\_\_   
 Horario flexible   
 Remuneración justa   
 Premios/Bonificaciones   
 Reconocimiento   
 Beneficios y promociones

8. *¿Qué elementos cree que están faltantes y considera que se deberían agregar?*
9. *¿Qué circunstancias o elementos motivarían un cambio de trabajo?*  
Más dinero [ ]  
Nueva experiencia [X]  
Posición más alta [X]  
Mejores beneficios [ ]  
No cambiaría mi trabajo [ ]  
Otro: \_\_\_\_\_ [ ]
10. *Al producirse una desvinculación de un compañero en su trabajo. ¿Cuál considera que es el aspecto negativo que más repercute en el grupo de trabajo que queda?*  
Miedo [ ]  
Sentimiento de abandono [X]  
Desmotivación [X]  
Enojo [ ]  
Impotencia [ ]  
Otro: \_\_\_\_\_ [ ]
11. *De aplicarse Outplacement en ese proceso, ¿qué tipo de efectos piensa que producirá en los empleados que mantienen sus puestos?*  
Positivos [X]  
Negativos [ ]  
Indistinto [ ]
12. *En un momento determinado, su empleador decide terminar la relación laboral con usted. ¿Qué piensa que incluirá ese proceso?*  
Una remuneración justa [X]  
Apoyo psicológico [ ]  
Servicio de Outplacement [ ]  
Juicio laboral [ ]  
Otro: \_\_\_\_\_ [ ]



Encuesta Nro 192:

1. *Por favor indique su edad:*  
 18-25 [ ]  
 25-30 [ ]  
 30-40 [X]  
 Más de 40 [ ]
  
2. *¿Cuántos trabajos ha tenido hasta el momento?*  
 Uno [ ]  
 Dos [ ]  
 Tres [ ]  
 Cuatro o más [X]
  
3. *¿Qué nivel jerárquico ocupa?*  
 Nivel Gerencial [X]  
 Nivel Medio [ ]  
 Nivel Operativo [ ]
  
4. *¿Cómo describiría su situación actual laboral?*  
 Mala [ ]  
 Regular [ ]  
 Buena [ ]  
 Muy Buena [X]  
 Excelente [ ]
  
5. *¿Cuáles son sus pretensiones para el futuro en la empresa en la que trabaja?*  
 Estabilidad [X]  
 Ascenso [ ]  
 Ganar experiencia [ ]  
 Ganar más dinero [ ]  
 Otro: \_\_\_\_\_ [ ]
  
6. *¿Cómo considera a los beneficios recibidos en su trabajo?*  
 No percibo ninguno beneficio adicional [ ]  
 Malos e insuficientes [ ]  
 Buenos pero insuficientes [ ]  
 Suficientes [X]
  
7. *¿Qué beneficios usted percibe en su trabajo?*  
 Buen trato al personal [X]  
 Implementación de *Outplacement* [X]  
 Teletrabajo [ ]  
 Posibilidad de crecer [ ]  
 Balance entre vida laboral y personal [ ]  
 Otro: \_\_\_\_\_ [ ]  
 Horario flexible [X]  
 Remuneración justa [X]  
 Premios/Bonificaciones [ ]  
 Reconocimiento [X]  
 Beneficios y promociones [ ]

8. *¿Qué elementos cree que están faltantes y considera que se deberían agregar?*
9. *¿Qué circunstancias o elementos motivarían un cambio de trabajo?*  
Más dinero [ ]  
Nueva experiencia [ ]  
Posición más alta [ ]  
Mejores beneficios [ ]  
No cambiaría mi trabajo [X]  
Otro: \_\_\_\_\_ [ ]
10. *Al producirse una desvinculación de un compañero en su trabajo. ¿Cuál considera que es el aspecto negativo que más repercute en el grupo de trabajo que queda?*  
Miedo [ ]  
Sentimiento de abandono [ ]  
Desmotivación [ ]  
Enojo [ ]  
Impotencia [X]  
Otro: \_\_\_\_\_ [ ]
11. *De aplicarse Outplacement en ese proceso, ¿qué tipo de efectos piensa que producirá en los empleados que mantienen sus puestos?*  
Positivos [X]  
Negativos [ ]  
Indistinto [ ]
12. *En un momento determinado, su empleador decide terminar la relación laboral con usted. ¿Qué piensa que incluirá ese proceso?*  
Una remuneración justa [X]  
Apoyo psicológico [X]  
Servicio de Outplacement [X]  
Juicio laboral [ ]  
Otro: \_\_\_\_\_ [ ]

Encuesta Nro 211:

1. *Por favor indique su edad:*  
 18-25 [ ]  
 25-30 [ ]  
 30-40 [X]  
 Más de 40 [ ]
  
2. *¿Cuántos trabajos ha tenido hasta el momento?*  
 Uno [ ]  
 Dos [ ]  
 Tres [X]  
 Cuatro o más [ ]
  
3. *¿Qué nivel jerárquico ocupa?*  
 Nivel Gerencial [ ]  
 Nivel Medio [X]  
 Nivel Operativo [ ]
  
4. *¿Cómo describiría su situación actual laboral?*  
 Mala [ ]  
 Regular [ ]  
 Buena [ ]  
 Muy Buena [ ]  
 Excelente [X]
  
5. *¿Cuáles son sus pretensiones para el futuro en la empresa en la que trabaja?*  
 Estabilidad [X]  
 Ascenso [ ]  
 Ganar experiencia [ ]  
 Ganar más dinero [X]  
 Otro: \_\_\_\_\_ [ ]
  
6. *¿Cómo considera a los beneficios recibidos en su trabajo?*  
 No percibo ninguno beneficio adicional [ ]  
 Malos e insuficientes [ ]  
 Buenos pero insuficientes [ ]  
 Suficientes [X]
  
7. *¿Qué beneficios usted percibe en su trabajo?*  
 Buen trato al personal [X]  
 Implementación de *Outplacement* [ ]  
 Teletrabajo [ ]  
 Posibilidad de crecer [ ]  
 Balance entre vida laboral y personal [X]  
 Otro: \_\_\_\_\_ [ ]  
 Horario flexible [X]  
 Remuneración justa [ ]  
 Premios/Bonificaciones [ ]  
 Reconocimiento [ ]  
 Beneficios y promociones [X]

8. *¿Qué elementos cree que están faltantes y considera que se deberían agregar?*  
Lo único que tengo para agregar son cursos y más capacitación respecto de actividades no necesariamente relacionadas con el trabajo. Ejemplo: curso de primeros auxilios.
9. *¿Qué circunstancias o elementos motivarían un cambio de trabajo?*  
Más dinero [ ]  
Nueva experiencia [ ]  
Posición más alta [ ]  
Mejores beneficios [ ]  
No cambiaría mi trabajo [X]  
Otro: \_\_\_\_\_ [ ]
10. *Al producirse una desvinculación de un compañero en su trabajo. ¿Cuál considera que es el aspecto negativo que más repercute en el grupo de trabajo que queda?*  
Miedo [ ]  
Sentimiento de abandono [ ]  
Desmotivación [ ]  
Enojo [X]  
Impotencia [ ]  
Otro: \_\_\_\_\_ [ ]
11. *De aplicarse Outplacement en ese proceso, ¿qué tipo de efectos piensa que producirá en los empleados que mantienen sus puestos?*  
Positivos [X]  
Negativos [ ]  
Indistinto [ ]
12. *En un momento determinado, su empleador decide terminar la relación laboral con usted. ¿Qué piensa que incluirá ese proceso?*  
Una remuneración justa [X]  
Apoyo psicológico [X]  
Servicio de Outplacement [ ]  
Juicio laboral [ ]  
Otro: \_\_\_\_\_ [ ]

### 3 Anexo Nro 3: respuestas a cuestionarios

#### Cuestionario Nro 3:

1) *¿Qué puesto ocupaba al momento de ser desvinculado? ¿Cuáles fueron los motivos de la desvinculación?*

Gerente de ventas. La compañía a la que pertenecía fue adquirida por una empresa más grande y tenían a otra persona en el puesto.

2) *¿Cuál fue su reacción ante el despido? ¿Cómo se sintió?*

Indignación. Estaba convencido de mi capacidad profesional para continuar en el puesto. Me sentí molesto por ello, pero a la vez con posibilidad de aprovechar otras oportunidades.

3) *¿Cómo describiría que fue el proceso de su desvinculación?*

El proceso fue lamentable. Generalmente no se reconoce el compromiso de muchos años de actividad y es muy violento que sencillamente de despojen de todo.

4) *¿Le ofrecieron algún tipo de asesoramiento, además de la indemnización correspondiente?*

No me ofrecieron ningún asesoramiento. Me liquidaron solo lo referente a sueldo y vacaciones, pero quedó a reclamo una parte importante no incluida que derivó en un juicio laboral.

5) *¿Con qué imagen se fue de ese empleo?*

Muy mala imagen por cierto. Es muy triste pero la gente pasa y las empresas continúan.

6) *¿Está familiarizado con el término "Outplacement"? ¿Cómo cree que hubiese resultado el proceso si le hubiesen ofrecido un programa de recolocación?*

No estoy familiarizado con ningún programa al respecto. Pude reubicarme rápidamente debido a mis contactos profesionales.

Cuestionario Nro 4:

1) *¿Qué puesto ocupaba al momento de ser desvinculado? ¿Cuáles fueron los motivos de la desvinculación?*

Era gerente del área de producción. La razón del despido fue "reducción de personal".

2) *¿Cuál fue su reacción ante el despido? ¿Cómo se sintió?*

Es difícil de explicar, pero lo más acertado es angustia, decepción.

3) *¿Cómo describiría que fue el proceso de su desvinculación?*

Mal manejado por parte de recursos humanos de esta empresa. Hubo una larga demora en el pago de la indemnización correspondiente.

4) *¿Le ofrecieron algún tipo de asesoramiento, además de la indemnización correspondiente?*

No, nada fuera de la liquidación convencional de haberes.

5) *¿Con qué imagen se fue de ese empleo?*

Lo que más me lleve de este empleo fue el gran clima laboral en el que se trabajaba, pero me quedo una sensación amarga en cuanto a una empresa que promulga valores y acciones que no lleva a cabo.

6) *¿Está familiarizado con el término "Outplacement"? ¿Cómo cree que hubiese resultado el proceso si le hubiesen ofrecido un programa de recolocación?*

Creo que hubiese resultado muy distinto. Creo que hubiese sentido que se estaban preocupando por mí y por mi futuro, como una manera de "agradecer" lo que uno había dado estando en la empresa.

Cuestionario Nro 6:

1) *¿Qué puesto ocupaba al momento de ser desvinculado? ¿Cuáles fueron los motivos de la desvinculación?*

Gerente comercial. La historia oficial del despido fue “porque no estaba lo suficientemente motivado”. Es hasta el día de hoy que no se bien el motivo.

2) *¿Cuál fue su reacción ante el despido? ¿Cómo se sintió?*

La reacción al principio fue de incertidumbre. No sabes qué vas a hacer ni cómo, pero si sabes que de alguna manera tenes que salir de esa situación.

3) *¿Cómo describiría que fue el proceso de su desvinculación?*

El proceso fue grotesco. Fue un gran circo como ningún otro.

4) *¿Le ofrecieron algún tipo de asesoramiento, además de la indemnización correspondiente?*

No, gracias que existen leyes que regulan los despidos. Si no, no me hubiesen dado nada.

5) *¿Con qué imagen se fue de ese empleo?*

La peor de todas. Es el día de hoy que si me preguntan por esa empresa trato de desacreditarla como pueda.

6) *¿Está familiarizado con el término “Outplacement”? ¿Cómo cree que hubiese resultado el proceso si le hubiesen ofrecido un programa de recolocación?*

Si me hubiesen ofrecido este programa sin duda hubiese mejorado la imagen con la que me fui y quizás hasta la hubiese recomendado como lugar para trabajar. Es evidente que queda “mejor parada” la empresa frente a los empleados y frente a terceros.

Cuestionario Nro 8:

1) *¿Qué puesto ocupaba al momento de ser desvinculado? ¿Cuáles fueron los motivos de la desvinculación?*

Gerente departamental. Hubo una absorción de empresas.

2) *¿Cuál fue su reacción ante el despido? ¿Cómo se sintió?*

Enojo principalmente, por el tiempo dedicado al trabajo y la poca valoración a la hora de un ajuste.

3) *¿Cómo describiría que fue el proceso de su desvinculación?*

Fue arrasador, violento ver tanta gente al mismo tiempo sin trabajo, 260 personas.

4) *¿Le ofrecieron algún tipo de asesoramiento, además de la indemnización correspondiente?*

Ningún asesoramiento, nada de nada.

5) *¿Con qué imagen se fue de ese empleo?*

Pésima. Sin importar los años de compromiso y trabajo brindados, en el final fui tratado de manera injusta e indiferente.

6) *¿Está familiarizado con el término "Outplacement"? ¿Cómo cree que hubiese resultado el proceso si le hubiesen ofrecido un programa de recolocación?*

Me hubiese servido muchísimo. El tiempo que estuve buscando trabajo hubiese sido menor con asesoramiento. Me hubiese quedado con otra imagen totalmente distinta de la empresa.



Cuestionario Nro 16:

1) *¿Qué puesto ocupaba al momento de ser desvinculado? ¿Cuáles fueron los motivos de la desvinculación?*

Encargado de sector. Tenía doce personas a cargo. Los despidos se debieron a una reestructuración.

2) *¿Cuál fue su reacción ante el despido? ¿Cómo se sintió?*

Estuve muy deprimido por mucho tiempo. Me sentí defraudado por la empresa para la que trabajé durante 18 años.

3) *¿Cómo describiría que fue el proceso de su desvinculación?*

El proceso no fue precisamente bueno. Hubo muchas cosas que podrían haberse hecho de otra forma, y más rápido. Podría haber habido más respeto y sensibilidad por la situación que estaba viviendo.

4) *¿Le ofrecieron algún tipo de asesoramiento, además de la indemnización correspondiente?*

Nada, aparte de la indemnización.

5) *¿Con qué imagen se fue de ese empleo?*

La verdad es que nunca queda una imagen muy buena después de los despidos, pero al haber sido una reestructuración por lo menos uno se queda con la idea de que no fue su culpa y de que el despido no es personal.

6) *¿Está familiarizado con el término "Outplacement"? ¿Cómo cree que hubiese resultado el proceso si le hubiesen ofrecido un programa de recolocación?*

Me parece una muy buena idea, más cuando uno no tiene una red de contactos muy amplia. Debería de reducir bastante los tiempos.

## ***BIBLIOGRAFÍA***

---

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Asociación Nacional de Empresas Privadas de Recolocación y Empleo (ANEPRE). <<http://www.anepre.es/>>
- Begazo, D. O. (2001). Outplacement en el Perú. Arequipa, Perú: [s.n]
- Consultoría en Outplacement y Servicios de Transición de Carrera: El impacto en su Negocio. (2002). New York, Estados Unidos: Drake Beam Morin International.
- Cooper, C. L. y Mumford, E. (1979). The quality of working life in Western and Eastern Europe. Westport, Estados Unidos: Greenwood Press.
- Chicot, M. (2009). ¡Me han despedido! Afrontar constructivamente el desempleo. Barcelona, España: Plataforma Editorial.
- Encuesta: Transición de Carrera. (2009). Lima, Perú: Cornerstone Outplacement Lima.
- Fernández Ríos, M. (1999). Diccionario de RRHH. Organización y dirección. Madrid, España: Díaz de los Santos.
- Ferrín, K. y Aquino, G. (2004). El despedido. Cambios en su estado emocional: curva anímica. Buenos Aires, Argentina: [s.n]
- Grisolia, J. (2011). Manual de Derecho Laboral (7ma edición). Buenos Aires, Argentina: Abeledo Perrot.
- Hackman, J. y Oldham, G. (1976). The Job Diagnostic Survey. New Haven, Estados Unidos: Universidad de Yale.
- Sitio Web de la Información Legislativa de Argentina (Infoleg). <<http://www.infoleg.gov.ar/>>
- Jacobs, D. y Homburger, A. (1992). ¿Cómo hacer que su empresa sea competitiva? Madrid, España: Díaz de los Santos.
- Ley de Contrato de Trabajo (LCT) 20.744.

- Lisbona Bañuelos, A. (2003). Outplacement. Madrid, España: Universidad Nacional de Educación a Distancia, Facultad de Psicología.
- Marr, R. y García Echeverría, S. (1997). La Dirección Corporativa de los Recursos Humanos. Madrid, España: Díaz de los Santos.
- Mayer, J. y Shadle, C. (1994). The Changing Outplacement Process. Westport, Estados Unidos: Quorum Books.
- Mejías, C. (2009). Cambio y Vida Laboral. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Mejías, C. (2010). El sillón vacío. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Mirvis, P. H. y Lawler, E. E. (1984). Accounting for the Quality of Working Life. Journal of Occupational Behavior (Vol 5). New Jersey, Estados Unidos: John Wiley and Sons.
- Outplacement, Reporte semestral enero – junio 2010. Bruno Matarazzo y Asociados, de  
<[http://www.brunomatarazzo.com.ar/verArchivo.php?tipo=estadisticas&tamano=archivo&obj\\_id=27](http://www.brunomatarazzo.com.ar/verArchivo.php?tipo=estadisticas&tamano=archivo&obj_id=27)>
- Outplacement, Reporte semestral enero – junio 2011. Bruno Matarazzo y Asociados, de  
<[http://www.brunomatarazzo.com.ar/verArchivo.php?tipo=estadisticas&tamano=archivo&obj\\_id=27](http://www.brunomatarazzo.com.ar/verArchivo.php?tipo=estadisticas&tamano=archivo&obj_id=27)>
- Outplacement, Reporte semestral julio – diciembre 2010. Bruno Matarazzo y Asociados, de  
<[http://www.brunomatarazzo.com.ar/verArchivo.php?tipo=estadisticas&tamano=archivo&obj\\_id=29](http://www.brunomatarazzo.com.ar/verArchivo.php?tipo=estadisticas&tamano=archivo&obj_id=29)>
- Practicas de Separación e Indemnización Estudio Comparativo. (2011). Ciudad Autonoma de Buenos Aires, Argentina: Lee Hecht Harrison.
- Robertson, P. (2010). Spending on Outplacement and Career Management: A contribution to budget savings. Manchester, Inglaterra. Ways HR Consulting.

- Rogovsky, N., Ozoux, P., Esser, D., Marpe, T. y Broughton, A. (2005). Restructuring for corporate success. Génova, Suiza: International Labour Office.
- Rojic, D. (2007). Beneficios y Experiencias del Outplacement en Chile. Santiago, Chile: People & Partners
- Saba, J. (2011). Outplacement Builds Its Value on Engagement. Boston, Estados Unidos: Aberdeen Group.
- Segurado, A. y Agulló, E. (2002). Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social. Oviedo, España: Psicothema.
- Sirgy, M. J., Efraty, D., Siegel, P. y Lee, D. (2001). A new measure of quality of work life based on need satisfaction and spillover theories. Social Indicators Research (Vol 55). Alphen aan den Rijn, Holanda: Kluwer Academic Publishers.
- Taylor, F. W. (1911). Principios de la Administracion Cientifica. New York, Estados Unidos: Harper & Brothers.
- The Outplacement Advantage. (2002). Wisconsin, Estados Unidos: The H.S. Group.