



*Facultad de Administración y Negocios  
Trabajo de Investigación Final en Recursos Humanos*

# **Trabajo de Investigación Final en RR.HH.: Outplacement**

## **Alumnos:**

- Acosta, Sheila Stefania; L.U: 1068236
- Asensio, Mailén Gimena; L.U: 1072252
- Saldivia, Tatiana Albana; L.U: 1034232
- Trovato, Matías Ariel. L.U: 1037833

## **Profesores:**

- Alterson, Martín Andrés;
- Sosa, Federico Adrián.

**Fecha de entrega:** 17 de Julio de 2017.

**Aula:** S201.

**Día y Turno:** Lunes Noche

---

# Outplacement

---

## Resumen Ejecutivo

El presente trabajo de investigación apunta a indagar principalmente sobre dos aspectos: la forma en la que se lleva a cabo y desarrolla el programa de outplacement en Argentina, según las modalidades que ofrecen distintas consultoras; y, el nivel de conocimiento que posee la gente sobre el tema y la influencia que tiene el mismo en la decisión de incorporarse a una empresa.

Para poder llevar adelante esta investigación se realizaron entrevistas a nueve consultoras de Recursos Humanos de distinto tamaño y antigüedad para poder conseguir variedad en las respuestas. Además, se efectuó una encuesta en línea que recolectó 492 respuestas válidas.

Gracias a estas herramientas pudimos descubrir que el programa apunta principalmente a trabajar en los aspectos laborales, que existe un muy amplio desconocimiento de la existencia de esta práctica y que tiene una influencia media sobre la decisión de ingresar a una compañía, hecho que puede estar ligado al desconocimiento de la práctica y sus beneficios tanto para la empresa como para el empleado desvinculado.

Palabras Clave: “Desvinculación Asistida”; “Despidos”; “Reinserción”; “Reestructuración”; “Transición de Carrera”.

## Abstract

The present research paper aims to inquire mainly over two aspects: the way the outplacement program is performed and developed in Argentina, according to the modalities offered by different consultants; and, people’s knowledge level on the topic and the influence it has on the decision to enter a company.

In order to carry forward with this investigation nine different size and antiquity Human Resources consultants were interviewed to achieve a variety in the answers. Also, an online survey that collected 492 valid responses was published.

Thanks to these tools, we were able to discover that the program aims principally to work related aspects, that there is a wide ignorance regarding the existence of this service and that it has a medium influence over the decision to enter a company, a fact that may be linked to the scarce knowledge of the program and its benefits, not only for the company, but also for the dismissed employee.

Key Words: “Outplacement”; “Layoffs”; “Reinsertion”; “Restructuration”; “Career Transition”.

# Outplacement

---

## Contenido

Resumen Ejecutivo.....	2
Abstract .....	2
1. Capítulo 1 .....	8
1.1 Introducción .....	8
1.2 Objeto de Estudio .....	8
1.3 Preguntas de Investigación.....	8
1.4 Objetivos de la Investigación .....	9
1.5 Metodología y Herramientas de Investigación.....	9
2. Marco Teórico .....	11
2.1. Introducción .....	11
2.2. ¿Qué es outplacement?.....	11
2.3. Origen e historia del outplacement.....	12
2.4. Objetivos del outplacement.....	13
2.5. Beneficios y desventajas del outplacement .....	13
2.6. Prácticas comunes del outplacement.....	15
2.7. Sujetos del outplacement.....	16
2.8. Outplacement interno y externo .....	17
2.9. Modelos psicológicos de transición .....	18
2.9.1. Modelo de duelo de Kübler-Ross.....	18
2.9.2. Modelo de Transición de Parker & Lewis.....	19
2.10. Modelos de outplacement.....	20
2.10.1. Modelo de Latack y Dozier de crecimiento de carrera.....	20
2.10.2. Modelo holístico de James Kirk.....	24
2.10.3. Modelo de las etapas de la asesoría de transición de Mirabile.....	26
2.10.4. Modelo integrado de Aquilanti y Leroux .....	28
2.11. Perspectiva financiera del outplacement .....	30
2.12. Outplacement en Argentina y el mundo .....	33
3. Resultados de la investigación .....	34
3.1. Encuestas.....	34
3.2. Entrevistas .....	40
4. Análisis de Resultados .....	51
4.1. Objetivo 1: Identificar las prácticas más utilizadas en los programas de outplacement	51

# Outplacement

---

4.2. Objetivo 2: Identificar el rango etario y posición dentro de la empresa a los cuales se apuntan los programas de outplacement .....	53
4.3. Objetivo 3: Identificar los sectores, industrias y tipos de empresas que demandan en mayor medida el servicio de outplacement .....	54
4.4. Objetivo 4: Analizar el nivel de reubicación posterior al programa de outplacement e identificar si las consultoras realizan mediciones al respecto .....	54
4.5. Objetivo 5: Determinar si en épocas con elevadas tasas de desempleo, aumenta la demanda de los servicios de outplacement.....	55
4.6. Objetivo 6: Identificar el nivel de conocimiento y cuál es la opinión que tienen los empleados sobre el programa de outplacement.....	56
4.7. Objetivo 7: Determinar la rentabilidad del servicio de outplacement en relación a otros brindados por las consultoras y en qué se basan las mismas para determinar el precio del servicio .....	61
5. Conclusiones .....	62
Anexo A – Preguntas de la encuesta .....	65
Anexo B – Respuestas de la encuesta .....	68
Anexo C – Diapositivas utilizadas en la presentación oral .....	81
6. Bibliografía .....	90

## Índice de Figuras

Figura 2.1. <i>Categorías de factores que moderan el nivel de estrés del modelo de Latack y Dozier (1986).</i> .....	21
Figura 2.2. <i>Cuatro etapas del desempleo según Kaufman (1982).</i> .....	23
Figura 2.3. <i>Elementos funcionales del Modelo Holístico de Outplacement (Kirk, 1994).</i> .....	24
Figura 2.4. <i>Cuatro pasos del planeamiento de carrera (Kirk, 1994).</i> .....	26
Figura 2.5. <i>Etapas de la asesoría de transición de Mirabile (1985).</i> .....	27
Figura 2.6. <i>Fases del Modelo integrado de Aquilanti y Leroux (1999).</i> .....	28
Figura A.7. <i>Preguntas de la encuesta (1/3)</i> .....	65
Figura A.8. <i>Preguntas de la encuesta (2/3)</i> .....	66
Figura A.9. <i>Preguntas de la encuesta (3/3)</i> .....	67
Figura C.10. <i>Diapositiva 1/27</i> .....	81
Figura C.11. <i>Diapositiva 2/27</i> .....	81
Figura C.12. <i>Diapositiva 3/27</i> .....	81
Figura C.13. <i>Diapositiva 4/27</i> .....	82
Figura C.14. <i>Diapositiva 5/27</i> .....	82
Figura C.15. <i>Diapositiva 6/27</i> .....	82
Figura C.16. <i>Diapositiva 7/27</i> .....	83
Figura C.17. <i>Diapositiva 8/27</i> .....	83
Figura C.18. <i>Diapositiva 9/27</i> .....	83
Figura C.19. <i>Diapositiva 10/27</i> .....	84
Figura C.20. <i>Diapositiva 11/27</i> .....	84
Figura C.21. <i>Diapositiva 12/27</i> .....	84
Figura C.22. <i>Diapositiva 13/27</i> .....	85
Figura C.23. <i>Diapositiva 14/27</i> .....	85
Figura C.24. <i>Diapositiva 15/27</i> .....	85
Figura C.25. <i>Diapositiva 16/27</i> .....	86
Figura C.26. <i>Diapositiva 17/27</i> .....	86
Figura C.27. <i>Diapositiva 18/27</i> .....	86
Figura C.28. <i>Diapositiva 19/27</i> .....	87
Figura C.29. <i>Diapositiva 20/27</i> .....	87
Figura C.30. <i>Diapositiva 21/27</i> .....	87
Figura C.31. <i>Diapositiva 22/27</i> .....	88
Figura C.32. <i>Diapositiva 23/27</i> .....	88
Figura C.33. <i>Diapositiva 24/27</i> .....	88
Figura C.34. <i>Diapositiva 25/27</i> .....	89
Figura C.35. <i>Diapositiva 26/27</i> .....	89
Figura C.36. <i>Diapositiva 27/27</i> .....	89

## Índice de Gráficos

Gráfico 3.1. <i>Sexo de los encuestados.</i> .....	35
Gráfico 3.2. <i>Edad de los encuestados.</i> .....	35
Gráfico 3.3. <i>Nivel de estudio de los encuestados.</i> .....	36
Gráfico 3.4. <i>Situación laboral de los encuestados.</i> .....	36
Gráfico 3.5. <i>Sector de la empresa de quienes se desempeñan en relación de dependencia.</i> .....	37
Gráfico 3.6. <i>Antigüedad máxima en un puesto laboral alcanzada por los encuestados.</i> .....	37
Gráfico 3.7. <i>Conocimiento del outplacement.</i> .....	38
Gráfico 3.8. <i>Influencia de la realización de outplacement en la decisión del encuestado a la hora de incorporarse a la empresa.</i> .....	38
Gráfico 3.9. <i>Conocimiento del encuestado de la oferta de outplacement en su actual empleo.</i> ..	39
Gráfico 3.10. <i>Porcentaje de los encuestados que han sido desvinculados.</i> .....	39
Gráfico 3.11. <i>Nivel jerárquico de los encuestados desvinculados.</i> .....	40
Gráfico 3.12. <i>Porcentaje de los encuestados desvinculados que fueron sometidos a un programa de outplacement.</i> .....	40
Gráfico 4.13. <i>Conocimiento del término Outplacement.</i> .....	57
Gráfico 4.14. <i>Conocimiento de outplacement según edad.</i> .....	58
Gráfico 4.15. <i>Nivel de conocimiento del outplacement según cada nivel de estudios.</i> .....	59
Gráfico 4.16. <i>Promedio de influencia según edad.</i> .....	60
Gráfico 4.17. <i>Promedio de influencia según sexo.</i> .....	60

## Índice de Tablas

Tabla 2.1. <i>Impacto de la tasa de reemplazo en la productividad por empleado.</i> .....	32
Tabla 3.2. <i>Preguntas de la encuesta y objetivos de investigación a los que responden.</i> .....	34
Tabla 3.3. <i>Preguntas de las entrevistas y objetivos de investigación a los que responden.</i> .....	41
Tabla 3.4. <i>Respuestas de las entrevistas.</i> .....	43
Tabla 4.5. <i>Resultados de la regresión estadística</i> .....	58
Tabla B.6. <i>Respuestas de la encuesta (1/13)</i> .....	68
Tabla B.7. <i>Respuestas de la encuesta (2/13)</i> .....	69
Tabla B.8. <i>Respuestas de la encuesta (3/13)</i> .....	70
Tabla B.9. <i>Respuestas de la encuesta (4/13)</i> .....	71
Tabla B.10. <i>Respuestas de la encuesta (5/13)</i> .....	72
Tabla B.11. <i>Respuestas de la encuesta (6/13)</i> .....	73
Tabla B.12. <i>Respuestas de la encuesta (7/13)</i> .....	74
Tabla B.13. <i>Respuestas de la encuesta (8/13)</i> .....	75
Tabla B.14. <i>Respuestas de la encuesta (9/13)</i> .....	76
Tabla B.15. <i>Respuestas de la encuesta (10/13)</i> .....	77
Tabla B.16. <i>Respuestas de la encuesta (11/13)</i> .....	78
Tabla B.17. <i>Respuestas de la encuesta (12/13)</i> .....	79
Tabla B.18. <i>Respuestas de la encuesta (13/13)</i> .....	80

## 1. Capítulo 1

### 1.1 Introducción

El proceso de outplacement es una herramienta que se encuentra disponible para el área de Recursos Humanos de las compañías, aunque no es lo suficientemente reconocida. Es una práctica que redundo tanto en beneficios para el empleado como para el empleador y, lamentablemente, no es abordada en muchos programas de las carreras universitarias de Recursos Humanos. ¿A qué se debe esto? ¿Acaso es por la mala imagen que tiene el aspecto de las desvinculaciones dentro de las funciones del área? ¿No es una práctica tan difundida en el mercado laboral argentino?

Estos aspectos, junto a otros más, nos condujeron a preguntarnos respecto al outplacement. Es por ello que nos abocamos a investigar al respecto, entrevistar consultoras e indagar la visión que tienen los empleados sobre el mismo.

En un entorno como el que se ha vivido estos últimos años en Argentina, con noticias recurrentes sobre despidos masivos y reestructuraciones en las organizaciones, creemos que el outplacement puede ser una valiosa herramienta a la hora de finalizar un contrato de trabajo. Y que no sea simplemente entregar la liquidación final al empleado despedido, sino ir mucho más allá de las obligaciones legales. Otorgarle recursos para que pueda reinsertarse en el mercado laboral y que la experiencia de la desvinculación no sea traumática.

A través de este trabajo se busca informar sobre este tema y concientizar, tanto a empresas como empleados, de la importancia que tiene a la hora de las desvinculaciones.

### 1.2 Objeto de Estudio

El uso del proceso de outplacement en el mundo corporativo.

### 1.3 Preguntas de Investigación

- ✓ ¿Cuáles son los métodos más ofrecidos dentro de los programas de outplacement?
- ✓ ¿Cuáles son las posiciones que más reciben programas de outplacement?
- ✓ ¿En qué situaciones son demandados los servicios de las consultoras de outplacement?
- ✓ ¿Qué sectores económicos, industrias y tipos de empresas son las que más demandan este servicio?
- ✓ ¿Las consultoras realizan algún tipo de medición respecto al resultado del proceso?



# Outplacement

---

- ✓ ¿La existencia de un programa de outplacement en una empresa influye en la decisión de un candidato?
- ✓ ¿Existe una conexión entre la tasa de desempleo y el nivel de contratación del servicio?
- ✓ En relación a los otros servicios brindados por las consultoras, ¿qué rentabilidad otorga el proceso de outplacement?
- ✓ ¿Cómo se determina el precio que pagará el cliente por la contratación del servicio?

## 1.4 Objetivos de la Investigación

- ✓ Identificar las prácticas más utilizadas en los programas de outplacement.
- ✓ Identificar el rango etario y posición dentro de la empresa a los cuales se apuntan los programas de outplacement.
- ✓ Identificar los sectores, industrias y tipos de empresas que demandan en mayor medida el servicio de outplacement.
- ✓ Analizar el nivel de reubicación posterior al programa de outplacement e identificar si las consultoras realizan mediciones al respecto.
- ✓ Determinar si en épocas con elevadas tasas de desempleo, aumenta la demanda de los servicios de outplacement.
- ✓ Identificar el nivel de conocimiento y cuál es la opinión que tienen los empleados sobre el programa de outplacement.
- ✓ Determinar la rentabilidad del servicio de outplacement en relación a otros brindados por las consultoras y en qué se basan las mismas para determinar el precio del servicio.

## 1.5 Metodología y Herramientas de Investigación

El presente estudio aborda el fenómeno del outplacement a través de una investigación cualitativa. En ella se busca describir los hechos para posteriormente interpretarlos y comprenderlos con el fin último de poder llegar a diversas conclusiones respecto a las preguntas y objetivos de investigación. Si bien estamos al tanto de que no nos permite llegar a una conclusión cuantificable o estadística, nos parece oportuno un análisis cualitativo ya que además nos ayuda a evaluar en profundidad los distintos procedimientos que llevan a cabo.

La investigación es de tipo descriptiva dado que se interpretan los datos extraídos de la realidad a través del trabajo de campo.

## Outplacement

---

Para la elaboración de esta investigación se utilizarán dos herramientas distintas y complementarias.

En primer lugar, se llevaron adelante 9 entrevistas con Managers, Gerentes, Coordinadores y Directores de distintas consultoras que ofrecen el servicio de outplacement. A pesar de su mayor duración, este instrumento nos permite conseguir información en profundidad acerca de los objetivos de investigación.

Además, como segunda herramienta, se utilizó una encuesta dirigida a empleados en relación de dependencia o que alguna vez se hayan desempeñado bajo esa modalidad laboral para poder evaluar la percepción de los mismos respecto a un programa de outplacement, la cual fue respondida por 492 individuos.

## 2. Marco Teórico

### 2.1. Introducción

En el presente marco teórico se abordará el tema del outplacement. En primera instancia, se procederá a aportar diversas definiciones del concepto, destacando las diferentes miradas de diversos autores a lo largo de los años. Luego, para dar una referencia histórica de la evolución del outplacement, se desarrollará una breve reseña de su origen, para más tarde destacar sus objetivos, beneficios y desventajas.

Una vez finalizada esta instancia introductoria, se continuará con una enumeración de las prácticas vinculadas al proceso; los sujetos pasibles de recibir este servicio; y, las diferencias entre llevarlo a cabo de manera interna o de manera externa a través de una consultora.

Asimismo, se hará referencia a los diferentes modelos, tanto psicológicos de la transición como los propios del outplacement. Los primeros no son el tema principal de la investigación, pero creemos que son de vital importancia para comprender las sensaciones de quien es desvinculado y puede ser sometido a un proceso de outplacement. Por otro lado, los modelos propios de esta práctica se describirán para otorgar diversas perspectivas sobre cómo debe llevarse a cabo el mismo.

A continuación, se dará una visión financiera respecto al tema con el objetivo de mostrar que los beneficios no son solo cualitativos, sino también cuantitativos.

Por último, a raíz de un estudio realizado en el año 2009, se analizará brevemente la situación del outplacement, tanto en Argentina como mundialmente.

### 2.2. ¿Qué es outplacement?

La traducción del término “outplacement” puede describirse como “colocar fuera”. Esta simple definición podría prestar a confusiones con el término de despido, dado que ambos se refieren a la expulsión de un empleado de la empresa. Es por esto que resulta conveniente profundizar el concepto para una mayor comprensión del mismo.

Es importante aclarar que outplacement no es el único término utilizado para referirse a esta práctica. Otras acepciones utilizadas son: transición de carrera; desvinculación asistida; desvinculación programada.

A continuación se presentan diversas definiciones del concepto de outplacement en orden cronológico para que se pueda apreciar la evolución del mismo a lo largo de los años.

---

# Outplacement

---

En 1973, Scherba definió al outplacement como una serie de servicios dirigidos a empleados despedidos para minimizar cualquier período de desempleo seguido del despido.

Según Rodríguez Kábana (1987) el outplacement o desvinculación programada es un proceso de asesoría, apoyo, orientación y capacitación orientado al colaborador por egresar o ser transferido para la búsqueda de un nuevo puesto de trabajo o una nueva actividad de calidad, nivel y condiciones similares a las de su anterior empleo, en el menor tiempo posible.

Por su parte, Lorca (1992) sostiene que es un proceso de cambio a través del cual una persona realiza una transición desde una organización a otra, con la asistencia de un psicólogo especialista en el cambio de empleo y en el marketing de las habilidades personales.

Pickman (2013) define al outplacement como el proceso de ayudar a los empleados que han sido despedidos o cuyos puestos de trabajo han sido eliminados para que puedan enfrentar la pérdida de empleo con una renovada autoestima, aprender estrategias y técnicas de búsqueda de empleo efectivas, y a conducir una exitosa campaña de búsqueda de trabajo.

En el diccionario virtual Business Dictionary (2017), se encuentra al outplacement definido como el proceso de una compañía que ofrece ayuda a empleados que recientemente han terminado su relación laboral en la búsqueda de otras oportunidades de empleo.

A primera vista podemos ver que en las primeras definiciones únicamente se tenía en cuenta el aspecto profesional, buscando minimizar el tiempo de búsqueda de un nuevo empleo. Mientras que, con el paso de los años, se empezó a incluir dentro del concepto el interés por el estado psicológico y emocional de la persona desempleada, siendo Lorca (1992) quien menciona la asistencia de un psicólogo especialista para colaborar en la transición.

## 2.3. Origen e historia del outplacement

Existen diversas teorías respecto al origen del outplacement, algunas con mayor aceptación entre los estudiosos. Sin embargo, ninguna de ellas ha sido aceptada de forma unánime como el único inicio del proceso.

Pickman (2013) expresa que hay tres teorías dominantes respecto a este tema. Una de ellas sostiene que el outplacement tuvo inicio a principios de la década de 1960 cuando la empresa Humble Oil buscó asistencia para sus ejecutivos despedidos. Otra de las posturas acredita el origen del outplacement a Thomas Hubbard de la consultora de administración THINC.

La última de las acepciones que nombra Pickman (2013) hace referencia a un conjunto de técnicas desarrolladas por Bernard Haldane, de Haldane Associates, a fines de la década de 1940. Ofrecían habilidades en el armado del Curriculum Vitae, en entrevistar y entrenamiento

en búsqueda de empleo a recientemente militares despedidos que se reinsertaban en el mercado de trabajo civil.

## 2.4. Objetivos del outplacement

Healy (1982) sostiene que el propósito del outplacement es reducir la ansiedad y la tensión producidas por la disrupción de la carrera profesional; incrementar el atractivo de las oportunidades de trabajo; asegurar una búsqueda de empleo sistemática y constructiva; reducir el tiempo de desempleo; y efectuar un cambio de carrera que mejore o al menos no reduzca lo que el trabajo le aporta al empleado.

A pesar de que los programas de outplacement difieren en sus objetivos, hay algunos comunes entre ellos.

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

- Contribuir a disminuir lo mayor posible la duración del período de desempleo o cesantía del desvinculado.
- Procurar que la desvinculación sea percibida por el afectado como un desafío y una nueva oportunidad, más que como un quiebre o una desgracia.
- Evaluar y facilitar medios a los trabajadores desvinculados para su reinserción o reconversión laboral o su autoempleo de acuerdo a sus capacidades.
- Mejorar la calidad de vida durante la jubilación y disminuir el temor a la jubilación anticipada.

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

- Proporcionar respaldo técnicoprofesional al egreso o despido, convirtiéndolo en un proceso administrativo integrado, de forma natural, a la vida organizativa.
- Apoyar a los directivos o ejecutivos que deban efectuar el despido.
- Desarrollar en forma completa la gestión de los Recursos Humanos en la empresa.
- Mejorar el clima laboral entre quienes se quedan en la compañía, los empleados que se quedan evalúan a su empresa según el trato que se les da a sus colegas.
- Cuidar la imagen de la firma ante la comunidad (Echeverría Márquez, 2002).

## 2.5. Beneficios y desventajas del outplacement

Diversos autores se han manifestado respecto a los beneficios y las desventajas del outplacement. A continuación se destacan los aportes más relevantes.

## Outplacement

---

Simon (1988) informa que algunas de las razones por las que una organización debería utilizar el servicio de outplacement son la mejora de la imagen de la compañía en la comunidad y para mantener una elevada moral en el sistema.

Vinokur y Caplan (1987) sugieren que los empleados al pasar por el proceso de outplacement mantienen un mayor optimismo y menor depresión. Siendo estos más exitosos en la búsqueda de empleo en relación a aquellas personas que no pasan por el proceso.

Janina C. Latack y Janelle B. Dozier (1986) mencionan beneficios para la organización los cuales incluyen: reduce la posibilidad de que el empleado despedido inicie acciones legales contra la compañía, mejora la lealtad y compromiso de los empleados restantes, y una imagen pública positiva la cual puede ayudar a reclutar nuevos empleados.

Joel Brockner (1987) estudio un grupo de trabajadores que continuaron en la compañía tras una desvinculación masiva. Ellos creían que iban a existir más despidos. En ese estudio pudo descubrir el compromiso de estos empleados con la organización era mayor cuando creían que la empresa era más justa con los trabajadores despedidos.

Como desventaja de este servicio Sathe (2010) identifica dos razones principales de insatisfacción en relación al mismo. La primera de ellas es que muchas empresas de outplacement ofrecen servicios que no se adecuan a las necesidades de los trabajadores. La segunda razón es que los empleadores no demandan resultados ni indicadores a sus proveedores de outplacement.

El mismo autor (2010) detecta tres tendencias que motivan un crecimiento en la exigencia de resultados a las consultoras contratadas:

- Como los grandes empleadores han expandido el servicio de outplacement a toda su nómina, el costo de los servicios ha incrementado, por ende la medición de resultados se ha convertido en una prioridad.
- Por su parte, las pequeñas y medianas empresas han comenzado a ofrecer el programa de outplacement. Al significar esto un alto gasto para ellas tienden a estar más preocupadas por los beneficios monetarios que por los humanos.
- El desarrollo de la tecnología está facilitando la entrega de indicadores y resultados de las consultoras a las empresas que las contratan.

En ocasiones sucede que las empresas de outplacement no tienen en cuenta las necesidades del individuo que es sujeto al programa de outplacement, sino que consideran las instrucciones de la compañía que las contrata.

---

# Outplacement

---

En relación a este último punto, en 2006 Right Management, la empresa más grande de outplacement a nivel mundial y subsidiaria de Manpower Inc., trabajó para determinar criterios que definan la satisfacción y el éxito para los candidatos de outplacement. La compañía descubrió que los empleadores y empleados querían más opciones, conexiones y resultados mensurables. Además, averiguó que los empleados despedidos no necesariamente están buscando trabajos parecidos a los anteriores, sino que buscan con mayor frecuencia cambiar de dirección de carrera y buscar asistencia con las cambiantes funciones laborales e industrias. También deseaban explorar un rango de opciones que les permitan lograr un equilibrio entre la vida profesional y personal y alternativas en el mundo emprendedor o jubilarse (Owens, 2008).

## 2.6. Prácticas comunes del outplacement

Existen diversas prácticas disponibles para quienes quieran llevar adelante un programa efectivo de outplacement. La decisión de cuáles realizar se verá condicionada por varios factores, como pueden ser el tiempo disponible, los recursos económicos que se quieran dedicar al programa, y las habilidades y conocimientos que posea el encargado de realizarlo.

Sushmita Waraich (2012) realiza una extensiva enumeración de diferentes actividades que pueden llevarse a cabo durante el proceso de desvinculación asistida. Además, destaca que no son muy costosas para la organización y, a su vez, son muy beneficiosas para los empleados:

- Consejería individual a los empleados de parte de agentes externos de outplacement, así como también, de empleados de la organización seleccionados y empleados para realizar el seguimiento;
- Asistencia en la planificación financiera;
- Si es necesaria, ayuda a los miembros de la familia;
- Assessment de la personalidad para identificar un camino de carrera adecuado para cada individuo, en ese momento de su vida;
- Tests psicológicos y vocacionales con una retroalimentación detallada;
- Asistencia en la apertura de posibilidades de emprendimientos personales;
- Ayuda a los empleados despedidos con coaching sobre habilidades de búsqueda de empleo y técnicas de entrevistas;
- Proveer herramientas para el envío de Currículum Vitae;
- Asistir al candidato para ingresar a una red de contactos que pueda otorgarle nuevas oportunidades de empleo.

Kirk (1994) menciona que en raras ocasiones el conjunto de servicios recomendados para un servicio de outplacement es ofrecido, pero que los más típicos incluyen acceso a teléfonos;

# Outplacement

---

computadoras; fotocopiadoras; un espacio de oficina; talleres de búsqueda de empleo; y asesoramiento de carrera y financiero.

Sin embargo, los servicios pueden extenderse e incluir asistencia psicológica (Kilcrease, 2013). El tipo de asesoría psicológica específica que es considerada como la más efectiva se denomina “consejería de trayecto”, en la cual un camino es determinado y seguido repetidamente con el objetivo de conseguir un nuevo empleo (De Witte, Vandoorne, Verlinden, & De Cuyper, 2005).

Sklover (2000) se refiere a la duración del programa de outplacement. Sostiene que la mayoría de las organizaciones ofrecen tres meses, pero algunas otras, hasta seis meses y que es poco usual que un individuo reciba asistencia hasta que sea vuelto a contratar.

## 2.7. Sujetos del outplacement

Por sus características particulares y por el costo que representa para la organización, es natural asumir que el outplacement es una práctica exclusivamente dedicada a los altos mandos. Sin embargo, no siempre es de esa manera.

Desde la perspectiva de Goffman (1952), es claro el porqué de la focalización del outplacement en empleados de alta jerarquía. Los caracteriza como mucho más emocionalmente afectados por la desvinculación ya que su tiempo, sus finanzas y su identidad se encuentran invertidos en su carrera profesional.

Contraria a esta acepción, Waraich (2012) manifiesta que sería ideal que el outplacement estuviera dirigido a los empleados de todos los niveles, aunque la forma de la asistencia podría diferir. Por ejemplo, los altos mandos no necesariamente necesitarían entrenamiento alguno para enfrentar entrevistas, mientras que para quienes se encuentran en niveles más bajos sería de gran ayuda. El proveedor del servicio debe tener en cuenta los intereses de la organización que lo contrata así como también las necesidades de los individuos que se someterán al programa (Waraich, 2012).

Ya en 1988, Sheets y Ting empezaron a detectar cierta tendencia hacia la extensión del outplacement a otras categorías. Indican que, a pesar de que ha sido un beneficio tradicional para muchos ejecutivos en la cima organizacional, gradualmente se ha extendido a otros grupos ocupacionales y, en algunos casos, combinado con reentrenamiento, en especial entre empleados profesionales y técnicos y empleados que trabajan por hora.

Sathe (2010) menciona que previamente era un beneficio reservado únicamente para managers y ejecutivos, pero que actualmente son típicamente ofrecidos a empleados a través de toda la jerarquía organizacional.



---

## Outplacement

---

Por su parte, Aquilanti y Leroux (1999) sostienen que las dificultades son mayores para quienes ocupan puestos de managers y ejecutivos. En ocasiones se especializan en sus trabajos y llevan muchos años trabajando para la misma empresa. Tras tanto tiempo, tiene poca idea de cómo debe llevarse a cabo una búsqueda de empleo efectiva. Destacan, además, la mayor dificultad que enfrentarían para conseguir un puesto de trabajo de un estatus y salario similar y evitar así los sentimientos de redundancia, baja autoestima y enojo que pueden sentir.

Cabe destacar el caso de Goodyear, en Estados Unidos, que, ante el cierre de dos plantas, contactó a una empresa de outplacement para asistirlos. La dirección decidió proveer el servicio de outplacement a todos los empleados que lo desearan, sin importar su puesto de trabajo. Además de los trabajadores administrativos y supervisores, también se incluyó a los trabajadores sindicalizados de la producción (Jackson, 1980).

### 2.8. Outplacement interno y externo

Los servicios de outplacement pueden ser provistos por la compañía misma que está llevando a cabo las desvinculaciones o puede contratarse a una consultora externa especializada en la materia (Waraich, 2012).

Waraich (2012) recomienda que, en caso de realizarlo internamente, haya senior managers incluidos en el equipo encargado de la tarea. Argumenta que, como son más experimentados y conocen a sus empleados, se encontrarán en una mejor posición para ayudar al empleado despedido. Sin embargo, alerta que se debe tener en cuenta en gran medida la imagen que tiene el empleado de su senior manager.

Scherba (1978) cree que como el área de Recursos Humanos tiene la oportunidad de crear relaciones duraderas con los empleados, las compañías pueden utilizar un modelo de outplacement interno más acorde a las necesidades de quienes han sido despedidos. Además, los consultores internos conocen la cultura organizacional, por lo que esto asegura que quienes continúan en la organización aprecien la consistencia en el trato hacia los empleados desvinculados (Meyer & Shadle, 1994).

Pickman (1994) plantea dos modelos distintos que caracterizan el outplacement interno. El primero es un programa que implementa el rango completo de servicios de outplacement dentro del departamento de Recursos Humanos. Desde el área consulta a los managers en el planeamiento y ejecución de las desvinculaciones y proveen servicios que pueden incluir consejería individual, talleres grupales y ofertas especiales. Para justificar financieramente esta modalidad, la empresa debe contar con un flujo continuo y considerable de despidos.

---

# Outplacement

---

El otro modelo, adoptado con mayor frecuencia, es el de proveer servicios de outplacement interno en una estructura de proyectos. En este caso, en respuesta a una desvinculación masiva, un centro de carrera temporario es establecido, en el cual los empleados despedidos reciben consejería e instalaciones para la búsqueda. Cuando las desvinculaciones terminan, el centro es cerrado (Pickman, 2013).

Por otro lado, Bearak (1982) sugiere que las organizaciones deberían considerar utilizar consultores externos en el diseño e implementación de los programas de outplacement. Considera que los consultores pueden tener un rol vital en asistir a los empleadores en el entrenamiento inicial de quienes serán encargados de llevar a la práctica el servicio de outplacement. Destaca la importancia de esta medida para el éxito del programa dado que muchos empleadores no saben cómo manejar una situación de despido y tampoco cómo ayudarlos a buscar un nuevo empleo.

Algunas organizaciones prefieren el outplacement externo, bajo la creencia de que tiene mayor credibilidad y sofisticación y que ofrece mayor experiencia que la variante interna del servicio. De hecho, durante una recesión, muchas empresas consideraron que los servicios de una consultora externa de outplacement valen el tiempo y dinero invertidos (Boynton & Thomas, 1991).

Por su objetividad, también se cree que los consejeros pertenecientes a una consultora externa pueden manejar de una mejor manera las desvinculaciones sensibles y sirven para evitar las incómodas reuniones cara a cara entre los empleadores y los empleados despedidos (Kaila, 2006).

## 2.9. Modelos psicológicos de transición

A pesar de que los modelos psicológicos de una transición, como puede considerarse a un despido, no se encuentran dentro de los objetivos de esta investigación, los mismos sirven para describir la situación en la que se encuentra quien es desvinculado y cómo intenta sobrellevarla. Estos últimos puntos son vitales para la definición de las prácticas que abordará el programa de outplacement. Es por esto que describiremos brevemente algunos modelos y su relación con las reacciones de un empleado despedido y con el proceso de outplacement.

### 2.9.1. Modelo de duelo de Kübler-Ross

Según Kübler-Ross (1969), cuando una persona experimenta una pérdida o un trauma, proceden a vivir cinco experiencias de duelo:

1. Shock y negación;
2. Enojo;

## Outplacement

---

3. Negociación;
4. Depresión; y,
5. Aceptación.

Las primeras tres etapas del modelo proveen un buen punto de partida para la transición inicial tras un despido. Los candidatos se encuentran en shock y negación inmediatamente después de la desvinculación. Esta etapa eventualmente finalizará cuando los candidatos tengan la posibilidad de procesar mentalmente el despido (Aquilanti & Leroux, 1999).

Es normal sentirse enojado ante el empleador dado que la mayoría de las personas creen que son buenos empleados y no merecen ser despedidos. Este enojo podría tomar tiempo hasta que se disipe. Incluso algunos individuos no pueden superarlo y se mantienen en la segunda etapa o retornan a ella más adelante (Aquilanti & Leroux, 1999).

La tercer etapa de negociación puede involucrar negociar indemnizaciones o negociar consigo mismos (Aquilanti & Leroux, 1999).

Aquilanti y Leroux (1999) sostienen que, a medida que los candidatos se mueven a través de estas etapas, comienzan a manejar emocionalmente su pérdida. No existen límites de tiempo para quienes se encuentran dentro de este modelo. A algunos individuos puede tomarles más tiempo trabajar y superar sus problemas que otros. Destacan la importancia de que los consejeros informen a los candidatos sobre estas etapas a medida que las van navegando.

### 2.9.2. Modelo de Transición de Parker & Lewis

Parker y Lewis (1981) describen siete etapas por las cuales un individuo transita en una época de transición o duelo. Las siete etapas son:

1. Inmovilización;
2. Minimización;
3. Pérdida y duelo;
4. Reconocimiento;
5. Prueba;
6. Búsqueda de significado; e,
7. Internalización.

Las primeras cuatro etapas del modelo son muy similares a las etapas del modelo previamente mencionado de Kübler-Ross (Aquilanti & Leroux, 1999).

La fase de prueba permite a los candidatos probar nuevas conductas, pensamientos y su nueva estructura de vida. Pueden explorar lo que queda en su vida tras la pérdida del empleo. A

---

## Outplacement

---

medida que comienzan esta exploración, en ocasiones probarán nuevos comportamientos y estilos de vida. A veces experimentarán un golpe de energía y comenzarán a conectarse con diferentes grupos sociales y actividades. Tras la desvinculación, los candidatos pueden encontrar otras cosas positivas en sus vidas. Incluso pueden llegar a cambiar su rutina y lo que hacen en su tiempo libre (Aquilanti & Leroux, 1999).

En la sexta etapa, los candidatos empezarán a preguntarse a ellos mismos qué significa la pérdida del puesto de trabajo significa para ellos como individuos. Existe la posibilidad de que hayan perdido de vista sus valores mientras se desempeñaban en su antiguo empleo y pueden tomar esta oportunidad para reevaluarlos. Asimismo, pueden iniciar a evaluar su anterior estilo de vida. Tras haber reexaminado su antiguo trabajo, los candidatos pueden ver a la pérdida de empleo desde una perspectiva completamente distinta a la inicial (Aquilanti & Leroux, 1999).

Por último, en la última etapa, el candidato puede incluir al despido dentro de sus experiencias de vida. Son capaces de ver atrás hacia la desvinculación como una parte del espectro total de su vida y pueden tomar aspectos positivos de la experiencia (Aquilanti & Leroux, 1999).

### **2.10. Modelos de outplacement**

#### **2.10.1. Modelo de Latack y Dozier de crecimiento de carrera**

En su modelo, Latack y Dozier se refieren principalmente a los efectos de la pérdida de empleo y al desarrollo de la carrera laboral posterior a este hecho. Estos autores sostienen que, a pesar de que la pérdida del puesto de trabajo puede estar asociada a la ruptura, acompañada también por el estrés, los eventos estresantes pueden generar un crecimiento en las personas ya que las alientan a considerar nuevas alternativas, desarrollar nuevas competencias y reestructurar sus vidas en direcciones positivas (Latack & Dozier, 1986).

Al respecto, Kaufman (1982) ha argumentado que el estrés psicológico asociado con la pérdida de trabajo se manifiesta en distinta intensidad en los profesionales que en otros grupos ocupacionales ya que, en los primeros, el trabajo constituye una mayor porción de su identidad.

Los autores (1986) sostienen que la pérdida del trabajo, la antítesis del éxito psicológico, es frecuentemente descrito en términos de fracaso psicológico y disminución de la autoestima, junto a vergüenza, degradación y sentimientos de inferioridad. Comparaciones empíricas entre managers y profesionales desempleados y empleados demuestran que el desempleo se encuentra vinculado con mayores niveles de estrés psicológico, anomia, ansiedad, depresión y menores niveles de satisfacción y autoestima.

## Outplacement

---

A pesar de todas las consecuencias negativas ya mencionadas, como otros eventos estresantes, la pérdida de trabajo puede llevar a una transición que genere crecimiento profesional. Este se puede corroborar de dos maneras: primero, que el nuevo empleo pueda proveer a la persona de nuevas oportunidad para lograr un éxito psicológico (Hall, 1976); y, segundo, si el empleado puede evaluar la transición vivida, identificar tanto las pérdidas como las ganancias y concluir que estas últimas, en lo profesional, fueron superiores a las pérdidas. Es importante reconocer que el crecimiento profesional a partir de una situación de despido no necesariamente toma la forma de un nuevo trabajo, sino que también puede tener como resultado la jubilación (Latack & Dozier, 1986).

Latack y Dozier (1986) dicen que muchos autores en la rama del estudio del estrés argumentan que, para poder lograr un crecimiento, es necesario encontrar un nivel de estrés moderado. London y Stumpf (1982) han determinado que mantener el estrés en esa medida permitirá al individuo buscar productivamente nuevo trabajo, tomar el control de la situación y enfocarse en su autoconocimiento y planeación de carrera necesarios para el crecimiento profesional.

La investigación en pérdida de empleo entre managers y profesionales sugiere la existencia de tres categorías de factores que moderan el nivel de estrés que posibilita el crecimiento de carrera (Latack & Dozier, 1986):

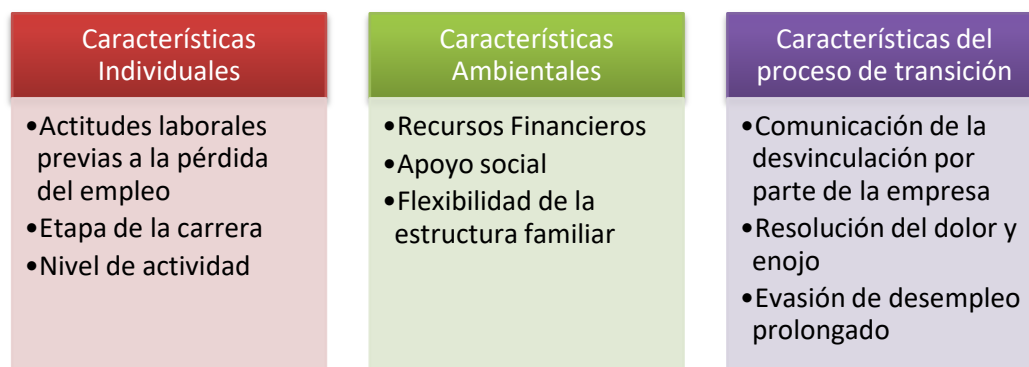


Figura 2.1. *Categorías de factores que moderan el nivel de estrés del modelo de Latack y Dozier (1986).*

En cuanto a las características individuales, quienes se beneficiarían más a partir de la pérdida de empleo son los que no se encontraban involucrados o estaban insatisfechos con su trabajo. Para ellos, este hecho puede proveerles con una motivación que los hace abandonar un mal empleo que solamente era tolerado por inercia o miedo al cambio (Latack & Dozier, 1986).

Los trabajadores más avanzados en edad generalmente son menos propensos a volver a ser contratados y, cuando lo logran, existen menos posibilidades de que sea en un puesto de trabajo que exija mayor nivel de habilidades. Las peores reacciones se dan entre los empleados que no

## Outplacement

---

tienen la edad que les dificulta conseguir un nuevo empleo y, a su vez, son demasiado jóvenes para jubilarse (Latack & Dozier, 1986).

Otro factor a considerar es el nivel de actividad, es decir, cómo ocupa su tiempo quien ha sido despedido (Latack & Dozier, 1986). A través de sus investigaciones en 1980, Hepworth observó que quienes pudieron ocupar su tiempo productivamente, tanto en la búsqueda de empleo como en otras actividades, experimentaron menos estrés.

En referencia a las características ambientales, en muchos casos el desempleo tiene un efecto adverso en la economía personal. Estudios en poblaciones de desempleados no profesionales sostienen que el factor que afecta al nivel de estrés de manera crítica es la privación económica (Latack & Dozier, 1986).

Tras la pérdida del puesto de trabajo, el apoyo social actúa de manera similar al nivel de actividad ya que provee un sentimiento de valor y autoestima necesarios en la persecución del crecimiento de carrera (Latack & Dozier, 1986). En los profesionales desempleados que fueron sujetos a investigación por Schlossberg y Liebowitz en 1980, detectaron un mayor nivel de apoyo de parte de sus colegas y de programas de outplacement que de sus familiares. Por ende no solo el apoyo familiar es importante, sino que cobra relevancia el que proviene de fuentes laborales.

En relación a las características del proceso de transición, la evidencia empírica sugiere que existen diversas acciones que pueden tomar las organizaciones y moderan el nivel de estrés en el individuo. Estas acciones incluyen: otorgar un preaviso antes del despido (Fineman, 1983) (Swinburne, 1981); el día en el que se comunica la decisión (Latack & Dozier, 1986); que se den explicaciones respecto a la desvinculación (Swinburne, 1981); y, por último, que quien comunique la decisión sea el superior inmediato (Latack & Dozier, 1986).

Kaufman (1982) propone cuatro etapas del desempleo que ocurren tras el shock inicial causado por la decisión de la extinción del contrato de trabajo:

# Outplacement

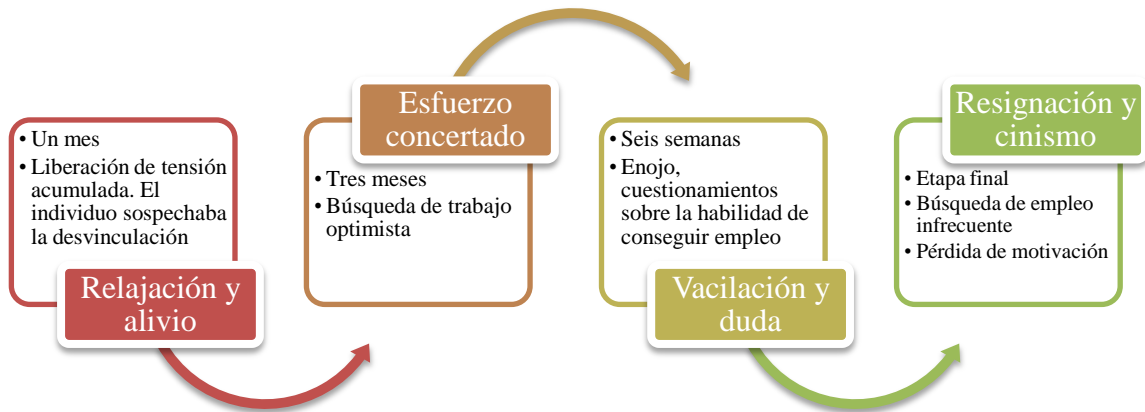


Figura 2.2. Cuatro etapas del desempleo según Kaufman (1982).

A partir de las tres categorías de factores desarrolladas previamente, Latack y Dozier (1986) elaboran el perfil para identificar individuos que necesitarán mayor asistencia tras la pérdida del empleo. Estas personas están caracterizadas por: encontrarse en una etapa temprana o cercana al final de su carrera; que no reciben preaviso; cuya desvinculación es manejada de manera poco profesional; con altos niveles de satisfacción con su empleo; falta de una estructura de apoyo; escasez de recursos financieros; y, una proyección de un largo periodo de desempleo. Sin embargo, los autores hacen la salvedad de que los programas de outplacement no deben estar dedicados exclusivamente a estos individuos, pero que pueden requerir atención particular para poder transformar el despido en un crecimiento profesional.

Un elemento clave de los programas de outplacement es el reconocimiento y la discusión de las etapas psicológicas de la transición. En contraste con esta práctica, muchos programas se dedican directamente a la búsqueda del empleo sin tener en cuenta el aspecto psicológico que genera esta transición. Los datos de las reacciones ante la pérdida del empleo sugieren que los individuos pueden beneficiarse al saber que existe una progresión psicológica típica. Comprender que las reacciones son naturales y comunes contribuye a la reducción del estrés (Latack & Dozier, 1986).

Además de esta etapa de discusión de etapas, los individuos deben recibir un asesoramiento de sus fortalezas y debilidades basadas en las razones de la desvinculación (Latack & Dozier, 1986).

Latack y Dozier (1986) recomiendan un programa integrado y continuo mientras la persona siga desempleada. Este seguimiento puede ser a través de reuniones individuales o grupales con un miembro del equipo de Recursos Humanos en las que se enfatice el nivel de actividad, el apoyo y el establecimiento de objetivos.

## 2.10.2. Modelo holístico de James Kirk

El Modelo Holístico de Outplacement (HOM, por sus siglas en inglés) consiste de tres elementos funcionales (Kirk, 1994):

1. Recuperar equilibrio;
2. Desarrollo de carrera;
3. Búsqueda de trabajo.

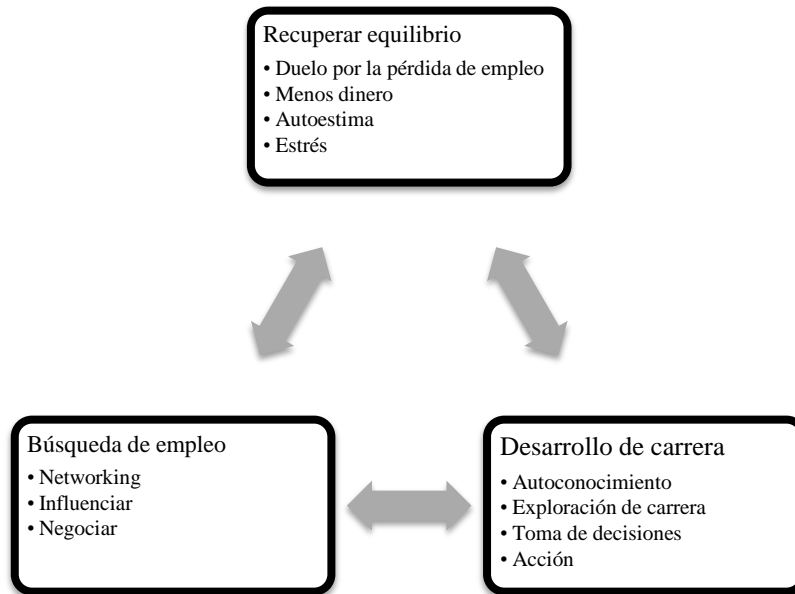


Figura 2.3. Elementos funcionales del Modelo Holístico de Outplacement (Kirk, 1994).

El primer elemento, recuperar el equilibrio, enfrenta el trauma psicológico que resulta de ser despedido inesperadamente. Con HOM la primera prioridad es ayudar a los trabajadores reconquistar cierta sensación de control sobre sus vidas (Kirk, 1994).

El segundo elemento, desarrollo de carrera, se focaliza en el futuro. Muchos trabajadores despedidos descubren que no solo perdieron su empleo, sino que perdieron su carrera profesional. A mediana edad se ven enfrentados con los desafíos de elegir y prepararse para una nueva carrera (Kirk, 1994).

El tercer elemento, la búsqueda de empleo, ayuda a los trabajadores a desarrollar ciertas habilidades interpersonales. Estas destrezas son utilizadas por los desempleados para recuperar el control de sus vidas, conseguir trabajos temporarios y ser empleados en nuevos campos de su carrera (Kirk, 1994).

A medida que los individuos van atravesando los tres elementos, comienzan con recuperar el equilibrio y luego proceden con el desarrollo de carrera o la búsqueda de empleo. La dirección que toman tras cumplir el primer elemento depende de la naturaleza de la transición de carrera



---

## Outplacement

---

que están enfrentando, por ejemplo, cambio de carrera o cambio de trabajo, y cuán rápido necesitan conseguir otro empleo (Kirk, 1994).

A continuación, se procederá a explicar con mayor profundidad cada uno de los elementos previamente mencionados.

Ya hemos mencionado que el primer elemento se encarga principalmente de los efectos psicológicos sobre el trabajador despedido. A pesar de que cada reacción individual ante esta situación es distinta en cada empleado, la gran mayoría experimentan un sentido de pérdida y, por ende, enfrentan un período de duelo (Kirk, 1994). Pueden tener sentimientos de negación, enojo, desilusión consigo mismo, y depresión (Kübler Ross, 1969).

El consejero de outplacement debe ser entrenado para considerar esas reacciones como naturales y sanas. No deben intentar subir el ánimo o presionar a los clientes para que tomen decisiones de carrera importantes hasta que hayan comenzado a aceptar la pérdida del empleo. Mientras tanto, los consejeros deben ser oyentes activos y empáticos.

En muchos casos, los empleados, de manera equivocada, se culpan a ellos mismos por haber sido despedidos, por lo que los consejeros deben estar preparados también para manejar sentimientos de culpa mal dirigidos (Kirk, 1994).

En cuanto a los aspectos financieros, los guías deben estar entrenados para ayudar al cliente a administrar sus finanzas personales, por ejemplo, mediante la venta de propiedades; conseguir empleos de medio tiempo; solicitar a otros miembros de la familia que aporten dinero; elaborar un presupuesto austero y mantenerlo; y, evitar solicitar préstamos a menos que sea absolutamente necesario (Kennedy, 1983), (Pond, 1992) & (Simmons & Simmons, 1993). Los trabajadores que se encuentren en grandes crisis financieras deben ser referidos a un consultor financiero o administrador de deuda (Kirk, 1994).

Una vez que las finanzas familiares se encuentran bajo control, la atención debe dirigirse a controlar el estrés del cliente. Ser despedido se encuentra en los primeros lugares en el ranking de los mayores eventos de producción de estrés. En caso de que el cliente esté sufriendo una severa crisis psicológica, el consejero de outplacement debe derivarlo a un profesional entrenado en la superación de crisis (Kirk, 1994).

Kirk (1994) sostiene que a partir de que los empleados logran recuperar el equilibrio, son capaces de beneficiarse de la asistencia de carrera tradicional. En esta coyuntura del HOM, el foco cambia a la búsqueda de empleo o al desarrollo de carrera. En caso de que el cliente requiera un ingreso de dinero inmediato o esté buscando un trabajo muy similar a lo que realizaba a su anterior empleo, se le provee de asistencia en la búsqueda de un nuevo trabajo.

---

## Outplacement

---

Por otro lado, si necesita cambiar de carrera o tiene suficientes recursos financieros para subsistir un mes o dos, se le ofrece ayuda planeando una nueva carrera profesional.

El autor (1994) define cuatro pasos de planeamiento de carrera en el elemento de desarrollo de la misma:



Figura 2.4. Cuatro pasos del planeamiento de carrera (Kirk, 1994).

La etapa de evaluación consiste en ayudar a los clientes a indagar sobre sus intereses, habilidades, valores y estilos personales (Kirk, 1994).

Según Kirk (1994), una vez que los clientes pudieron identificar una cantidad de ocupaciones que coinciden con los rasgos individuales previamente mencionados, se los refiere a fuentes de información sobre esas carreras. Ellos se encargan de investigar sobre sus alternativas ocupacionales específicas y conseguir información actualizada.

Cuando los pasos de la toma de decisiones son cumplidos, esta resulta en el establecimiento de un objetivo de carrera. La próxima tarea consiste en descubrir cómo esa meta será cumplida, para lo cual se desarrolla una plan de acción (Kirk, 1994).

En el tercer elemento del modelo de Kirk (1994), el autor indica que la búsqueda de empleo asiste a los clientes en el desarrollo de su red de contactos, influencias y habilidades de negociación. Para el desarrollo de su red de contactos, los trabajadores desempleados son entrenados por su consejero de outplacement en el arte del uso de un grupo de apoyo extensivo (Raye-Johnson, 1990).

### 2.10.3. Modelo de las etapas de la asesoría de transición de Mirabile

El modelo de las etapas de la asesoría de transición de Mirabile (1985) engloba cinco etapas para asesorar a las personas despedidas. Estas cinco etapas son: confort; reflexión; clarificación; direcciones; y, cambio de perspectiva.

## Outplacement

---

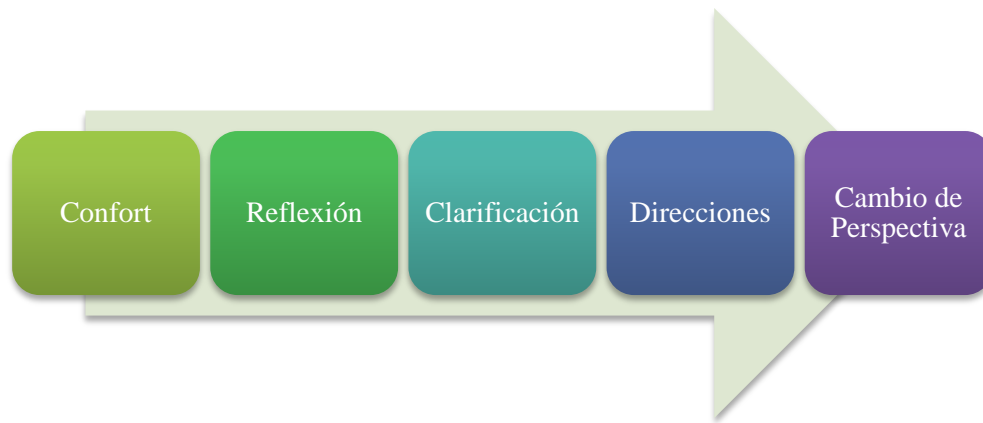


Figura 2.5. *Etapas de la asesoría de transición de Mirabile (1985).*

Según Mirabile (1985), en la etapa de confort el consejero comienza a concentrarse en el trauma emocional causado por la desvinculación y le reasegura al candidato que todo está bien. El rol primario del asesor en esta etapa es darle apoyo al individuo. Debe apoyarlo y alentarlo para que reconozca la importancia de lo que sucedió.

En la etapa de reflexión, los participantes son capaces de superar el trauma emocional y enfocar mayor energía en la búsqueda de empleo. Comienza a explorar y entender los sentimientos y las reacciones que rodean a la desvinculación a través de entrevistas, pruebas, escuchar y reflejarse en otros. Una consejería formal comienza a ocurrir, concentrándose en sus fortalezas y debilidades, motivaciones y patrones de carrera (Mirabile, 1985).

La etapa de clarificación es en la que el individuo comienza a tener claros sus inconvenientes de carrera y logran integrarlo con lo que descubrieron de ellos mismos y de su vida laboral en etapas anteriores (Mirabile, 1985).

De acuerdo a Mirabile (1985), en la etapa de dirección el consejero asiste al candidato en la exploración de una carrera que se ajuste significativamente a él. Juntos, investigan una posible carrera profesional y direcciones de vida. Las herramientas de búsqueda de empleo, como armado de Currículum Vitae, estrategias de networking y marketing personal, se utilizan en esta etapa.

Por último, en la etapa de cambio de perspectiva el evento de la desvinculación adopta otro significado. La gran parte del trabajo de transición fue completado en las etapas anteriores, por lo que en esta el candidato desarrolla una nueva perspectiva respecto al despido (Mirabile, 1985).

Según Aquilanti y Leroux (1999), el modelo no logra incorporar un marco teórico en el cual basarse. Además, a pesar de que Mirabile incorpora la filosofía dentro de la transición, no explora ni investiga en profundidad los elementos prácticos de la consejería y la enseñanza.

## 2.10.4. Modelo integrado de Aquilanti y Leroux

A partir de modelos anteriores y de las falencias que Aquilanti y Leroux (1999) detectan, deciden desarrollar su propio modelo, al que llaman “Modelo Integrado de Aquilanti” (AIM, por sus siglas en inglés).

El modelo involucra cuatro fases:

1. Pérdida, duelo y transición;
2. Desarrollo personal;
3. Búsqueda de trabajo; y,
4. Consejería continua y apoyo (Aquilanti & Leroux, 1999).

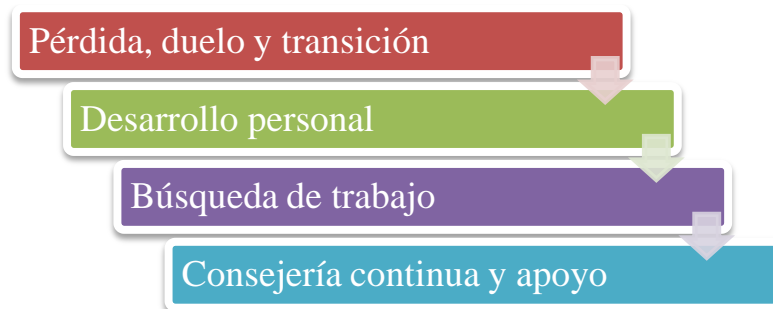


Figura 2.6. Fases del Modelo integrado de Aquilanti y Leroux (1999).

Los autores (1999) destacan el uso intencional de la palabra “fases” en lugar de “etapas” ya que demuestra de una mejor manera la flexibilidad del movimiento de los candidatos a través del proceso de outplacement.

La primera fase del AIM incluye la transición inicial tras la pérdida del empleo. En algunos casos los candidatos pueden retroceder a una etapa más temprana del duelo y, en otros casos, saltarse etapas. No hay un orden ni una duración predeterminados (Aquilanti & Leroux, 1999).

En este período es de vital importancia que el consejero construya una relación cálida y abierta con los candidatos. Deben ser flexibles, confiables, comprensivos y empáticos con los candidatos a lo largo de todas las fases del modelo. Por su parte, los candidatos deben sentir que pueden confiar en su consejero y que este último no tendrá prejuicios y siempre estará dispuesto a escuchar a lo largo de todo el proceso. La relación consejero-candidato es clave en un exitoso proceso de outplacement (Aquilanti & Leroux, 1999).

Locker (1997) destacó que es relevante que los consejeros sean capaces de reconocer la diferencia entre un duelo apropiado y uno patológico. En caso de que el candidato exhiba sentimientos de desesperación, pérdida de interés en actividades placenteras y experimente una desesperanza total, esto podría ser un signo para el encargado del proceso de que el problema

## Outplacement

---

puede ser patológico. Es recomendable referir al candidato a un psicólogo para tratar este inconveniente en terapia antes de continuar con el proceso.

El desarrollo personal es el segundo ciclo del modelo. El primer paso de la misma es el *assessment*. Según Meyer & Shadle (1994), uno de los servicios que el consejero puede ofrecer a los candidatos es el de ayudarlos a explorar su vida y trabajar en sus habilidades y deficiencias; sus sueños y limitaciones; sus valores, necesidades, intereses temperamentos y sus logros. Parte de este proceso debería enfocarse en evaluar los valores laborales del candidato (Aquilanti & Leroux, 1999).

Los guías pueden utilizar una amplia variedad de estrategias de *assessment*, como, por ejemplo, tests, cuestionarios, inventarios, y ejercicios de escritura. Las cuatro áreas del *assessment* son: valores; intereses; estilos de personalidad; y, habilidades (Meyer & Shadle, 1994).

El segundo elemento dentro de la fase de desarrollo personal es el estrés individual. Este concepto se refiere a los temores del candidato en relación al cambio de carrera y puede llegar a incluir ansiedad situacional o miedos de solicitar información o consejos (Aquilanti & Leroux, 1999).

El nivel de estrés se ve afectado por la capacidad del candidato de manejar su propia vida. Si tienen una alta habilidad en ese aspecto, puede experimentar menor dificultad que otros en enfrentar el estrés individual. El consejero puede, a través de diversos ejercicios, guiar a los candidatos para conseguir un mayor nivel de administración de su vida, logrando de esta manera acceder a una mejor planeación diaria (Aquilanti & Leroux, 1999).

El último elemento en esta fase es la planificación financiera. Si los candidatos se encuentran preocupados y estresados por su malestar financiero, son menos capaces de concentrar toda su atención en la búsqueda de empleo. El consejero debería tener información respecto al tema a disposición del empleado (Aquilanti & Leroux, 1999).

Los elementos claves de la tercera fase del modelo, búsqueda de empleo, son: entrevistas informativas; preparación de *Currículum Vitae*; *networking*; y, habilidades de entrevista. En la entrevista informativa, el candidato se contacta con personas que se desarrollan en un trabajo para conversar e informarse sobre su función, la organización en la que se desempeña y preguntas generales respecto a los detalles de la profesión en particular (Aquilanti & Leroux, 1999).

El objetivo del consejero es el de asistir a los candidatos en la creación de un *Currículum Vitae* que sea atractivo y convenza al potencial empleador de convocarlo a una entrevista.

---

## Outplacement

---

Asimismo, deben ayudar a que los candidatos puedan beneficiarse a partir de sus contactos personales y puedan desarrollar una amplia y efectiva red de contactos. Además, pueden instruir al trabajador despedido en la preparación para futuras entrevistas con potenciales empleadores (Aquilanti & Leroux, 1999).

En la última fase del AIM, consejería continua y apoyo, los candidatos tienen la oportunidad de reflexionar sobre el proceso de transición que ha experimentado. A través de este proceso, logran una introspección respecto a sus comportamientos, acciones y reacciones durante el proceso de desvinculación y la búsqueda de empleo. Esto puede ayudarlos en futuras situaciones profesionales similares. Los consejeros pueden asistirlos para que puedan desarrollar la práctica de habilidades de introspección (Aquilanti & Leroux, 1999).

El seguimiento es otro elemento en esta fase final. Puede tener diversos significados: consulta después de una entrevista laboral sobre el desarrollo de la misma; un chequeo periódico y apoyo continuo tras haber conseguido un empleo; y, una discusión sobre la utilidad del proceso de outplacement y cambios que podrían hacer de la experiencia de transición más beneficiosa (Aquilanti & Leroux, 1999).

Aquilanti y Leroux (1999) reconocen ciertas limitaciones que posee el modelo. El consejero debe tener cierta experiencia en la consejería y en el negocio, así como también en outplacement, para poder aplicar el modelo efectivamente. Además, sostienen que las empresas que ofrecen el servicio de outplacement tienden a aplicar sus propias políticas, por lo que es poco probable que el modelo AIM sea utilizado por estas consultoras.

### **2.11. Perspectiva financiera del outplacement**

En su informe para el Federal Reserve Bank of Chicago, John Challenger (2005) indica que los ejecutivos corporativos y los accionistas parecen estar convencidos de que las reducciones en mano de obra y los ahorros que ello genera son un mal necesario cuando las ganancias se encuentran en disminución. Sin embargo, destaca que las empresas que realizan medidas de reducción de personal tienen convincentes razones financieras para desarrollar una comprensión más compleja del daño y los costos para la organización y para asistir a los trabajadores despedidos en la búsqueda de un nuevo empleo.

A lo largo del texto, el autor (2005) utiliza el término “outplacement de alta calidad” para describir un comprensivo programa de outplacement que tendrá un impacto sustancial en la búsqueda de empleo individual y en el bienestar financiero de la compañía tras un despido. Este programa incluye un apoyo proactivo tanto en el aspecto psicológico como en el profesional, junto a un coaching a medida en habilidades para conseguir trabajo y servicios técnicos administrativos. Destaca que estos programas disminuyen dramáticamente la duración del

## Outplacement

---

desempleo y maximizan la utilización de la experiencia y habilidad de un individuo en su próximo trabajo.

Las organizaciones que utilizan outplacement de alta calidad ante despidos reciben un retorno sobre la inversión que excede los costos de un plan simplificado o pobremente manejado. A medida que las compañías son más adeptas a la medición de los costos totales que resultan de sus desvinculaciones, aumentará el uso de los programas de alta calidad (Challenger, 2005).

Challenger (2005) destaca que existen estudios que muestran que el ausentismo y los reemplazos en los empleados restantes aumentan tras las desvinculaciones, lo que se traduce en una pérdida de productividad, una baja en el precio de las acciones y una menor rentabilidad.

Un outplacement de alta calidad también mitiga los riesgos a la productividad ocasionados - por los costos ocultos del cambio organizacional al asegurar que todas las partes se encuentran conformes con el proceso de desvinculación. Los trabajadores despedidos, una vez que logran superar la pérdida del empleo, encuentran trabajo rápidamente. Por su parte, los empleados restantes, al ver que sus antiguos colegas son cuidados por la organización, confían en que serán tratados de la misma manera en caso de un despido (Challenger, 2005).

Challenger (2005) asegura que un outplacement de alta calidad como inversión, en lo que a las relaciones con antiguos empleados, confianza de los restantes y reputación de la empresa refiere, y el retorno sobre la inversión de lo que llama “verdadero impacto del outplacement” puede llegar a ser incluso mayor que el retorno financiero sobre la inversión.

En el proceso de desvinculaciones, los ahorros de mantener menos empleados no es el único cambio en los costos que implica esta decisión. Por ejemplo, la caída en la moral de los empleados restantes resulta en mayores licencias por enfermedad, menor productividad y mayor tasa de reemplazos. Potencialmente, el mayor impacto sobre el presupuesto de la compañía se da cuando los empleados despedidos que consideran haber sido tratados injustamente, demandan legalmente a la empresa por el despido (Challenger, 2005).

Challenger (2005) diferencia al outplacement de alta calidad del outplacement al que llama “nominal” sosteniendo que el primero es preventivo. Destaca que es una inversión financiera en el bienestar de los empleados pasados, presentes y futuros y, por ende, es una inversión en la moral, la productividad y la rentabilidad.

La reacción de los empleados restantes depende principalmente de cómo perciben que fueron tratados sus antiguos colegas. Si estos últimos fueron tratados injustamente, los primeros tendrán mayor inseguridad respecto de su trabajo (Challenger, 2005).

## Outplacement

---

El autor (2005) menciona la existencia del “síndrome del sobreviviente”, es decir, quienes sobrevivieron a una desvinculación masiva se sienten tan estresados como quienes fueron despedidos debido a la inseguridad en su empleo, con la culpa adicional de continuar en la organización mientras otros fueron despedidos.

Con una planificación previa a la desvinculación, los encargados del outplacement ayudan a la compañía a presentar la decisión en la mejor manera posible, para minimizar la inseguridad en el empleo y la desconfianza en los empleados restantes. En el día del despido, los consultores se encuentran presentes en la empresa para ayudar a los empleados afectados a sobrellevar la situación, dejando así una imagen más positiva de la compañía (Challenger, 2005).

Además, esta planificación permite llevar adelante el proceso de desvinculación de una manera abierta y directa, de manera que tanto los empleados despedidos como los restantes estén informados y sientan que han sido tratados con respeto (Challenger, 2005).

Tangri (2003) busca reflejar las ideas previamente explicadas respecto a los efectos de las desvinculaciones sobre los empleados restantes a través del uso de datos del Tercer Censo Anual de la Semana de la Industria Manufacturera, el cual relevó datos de más de mil setecientas cincuenta (1.750) plantas manufactureras.

La productividad de plantas con una tasa de reemplazo de menos del 3% era un 66% mayor que las de las plantas con una tasa de reemplazo de más del 20% (Challenger, 2005). En la siguiente tabla (Tabla 2.1) se puede apreciar el impacto de la tasa de reemplazo en la productividad (en dólares) de cada empleado.

Tabla 2.1. *Impacto de la tasa de reemplazo en la productividad por empleado.*

Tasa de Reemplazo (%)	Productividad por empleado (USD)
Menos del 3%	USD 200.000.-
3% - 5%	USD 153.000.-
6% - 10%	USD 150.000.-
11% - 15%	USD 130.000.-
16% - 20%	USD 125.000.-
Más del 20%	USD 120.000.-

Fuente:(Tangri, 2003).

A pesar de que manejar las preocupaciones de los empleados restantes es de extrema importancia para la productividad futura, en términos de costos posteriores a la desvinculación para la compañía, encargarse de los problemas psicológicos de los empleados despedidos es aún más importante. Ellos pueden estar enfadados ante la decisión y podrían iniciar acciones legales contra la empresa, lo que lleva a altos costos y mala imagen para el empleador (Challenger, 2005).



## Outplacement

---

El outplacement de alta calidad guía a los empleados despedidos a lo largo del proceso de búsqueda de empleo y los prepara para futuros cambios laborales. Este tipo de outplacement funciona dado que en primer lugar permite a los clientes asumir y aceptar sus necesidades psicológicas y luego, a empezar el proceso de búsqueda de trabajo, en lugar de volcar sus sentimientos de traición y ansiedad en la búsqueda laboral (Challenger, 2005).

### 2.12. Outplacement en Argentina y el mundo

En esta sección compartiremos algunas conclusiones, tanto de Argentina como mundiales, a las que se llegó en la encuesta mundial “Tendencias globales y Locales en Prácticas de Desvinculación” realizada por la firma DBM en 2009.

Según el estudio, el outplacement fue de las políticas de desvinculación que experimentó un fuerte crecimiento a nivel mundial en 2009. En Argentina, estos programas crecieron un 25% en los últimos diez meses respecto del mismo período del 2008, según informó Héctor Dama, director de la consultora CCN. Ese año fue considerado un año de reorganización para muchas empresas.

Indagó también en las razones que movilizaron a las empresas a adoptar esta política de desvinculación. Las principales motivaciones fueron los valores corporativos, la disminución del impacto negativo de los despidos, el acompañamiento durante el período de transición, la generación de oportunidades para los ex empleados y la preocupación por mantener una imagen positiva entre los empleados que continuaron en sus puestos.

Héctor Dama explicó que la tendencia mundial se replica en Argentina, siendo que los contratos más importantes de outplacement provienen de las empresas multinacionales que buscan mantener su estatus de buenos empleadores. Por otro lado, a partir de las experiencias del 2001 y por el llamado efecto contagio, las principales compañías nacional comenzaron a adoptar el mismo comportamiento a partir de 2007.

Dentro de las organizaciones encuestadas que buscan contratar el servicio de outplacement, un 38% lo ofrece a todos sus empleados, sin importar el puesto y la carga horaria, y un 45% a todos los empleados de tiempo completo. En Argentina, principalmente los mandos altos y medios son sujetos al proceso a través de un consultor que realiza un seguimiento personalizado a lo largo del mismo.

Según la encuesta, el 63% de las organizaciones medianas y grandes de América Latina ofrecen algún programa de outplacement. Este número es pequeño comparado con el que reflejan Europa, con un 81%, y Estados Unidos, con un 78%.

## 3. Resultados de la investigación

Como se ha mencionado anteriormente, para la investigación se han utilizado tanto entrevistas como encuestas. En primera instancia se presentarán los resultados relacionados a las encuestas y luego se procederá a exhibir los de las entrevistas.

### 3.1. Encuestas

La encuesta se encontraba dirigida a individuos que se hayan desempeñado o se desempeñen actualmente en relación de dependencia. A continuación, se presentarán las preguntas y su relación con los objetivos de investigación enunciados en el Capítulo 1 del presente trabajo.

Tabla 3.2. Preguntas de la encuesta y objetivos de investigación a los que responden.

Número de Pregunta	Objetivo de Investigación
1; 2; 3; y, 4.	Preguntas de carácter demográfico.
5	Identificar los sectores, industrias y tipos de empresas que demandan en mayor medida el servicio de outplacement.
6	Identificar el rango etario y posición dentro de la empresa a los cuales se apuntan los programas de outplacement.
7; 8; y, 9.	Identificar el nivel de conocimiento y cuál es la opinión que tienen los empleados sobre el programa de outplacement.
10; 11; y, 12.	Identificar el rango etario y posición dentro de la empresa a los cuales se apuntan los programas de outplacement.

Se encuentra disponible en el Anexo A de la presente investigación la encuesta en su totalidad, con cada una de las preguntas y sus posibles respuestas.

Inicialmente, la intención era la de relacionar las preguntas de la encuesta con los objetivos propuestos, sin embargo, no logramos captar un caudal significativo de respuestas de quienes alguna vez fueron sometidos a un proceso de outplacement. Es por esto, que únicamente dedicaremos las respuestas obtenidas en la encuesta para el objetivo que apunta a identificar el nivel de conocimiento y cuál es la opinión que tienen los empleados sobre el programa de outplacement.

De igual manera, en este capítulo se exhibirán los resultados obtenidos a pesar de que no serán tenidos en cuenta a la hora del análisis.

---

## Outplacement

---

La encuesta fue desarrollada a través de la herramienta de Google Forms. Los resultados se obtuvieron a través de la publicación del enlace web hacia la encuesta en diferentes redes sociales, desde Facebook hasta LinkedIn desde el 12 de Mayo de 2017 hasta el 4 de Junio de 2017. Gracias a este esfuerzo, se lograron recabar 492 respuestas válidas, cuyos resultados se exhibirán a continuación.

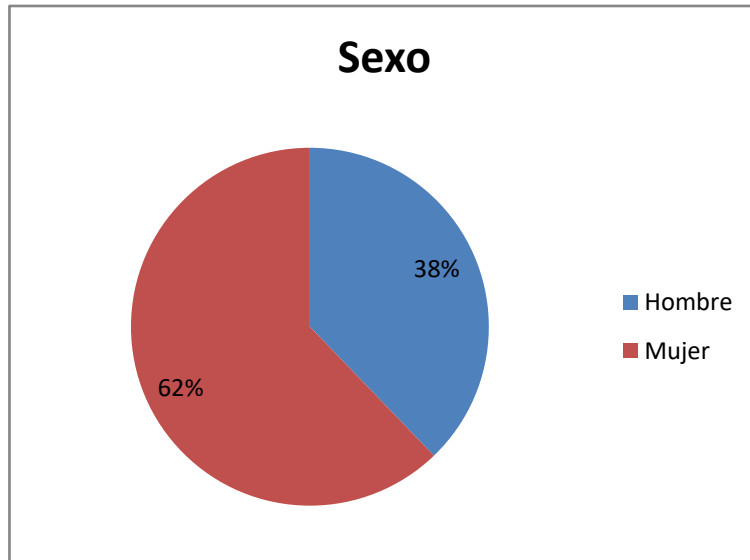


Gráfico 3.1. *Sexo de los encuestados.*

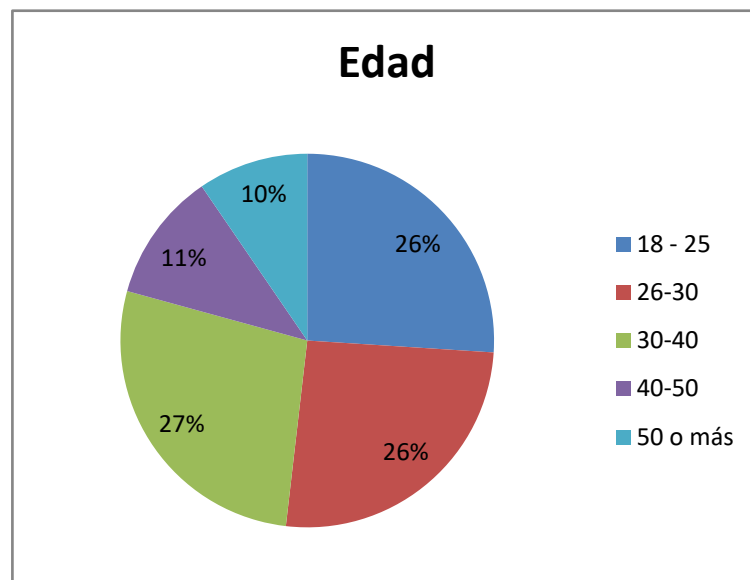


Gráfico 3.2. *Edad de los encuestados.*

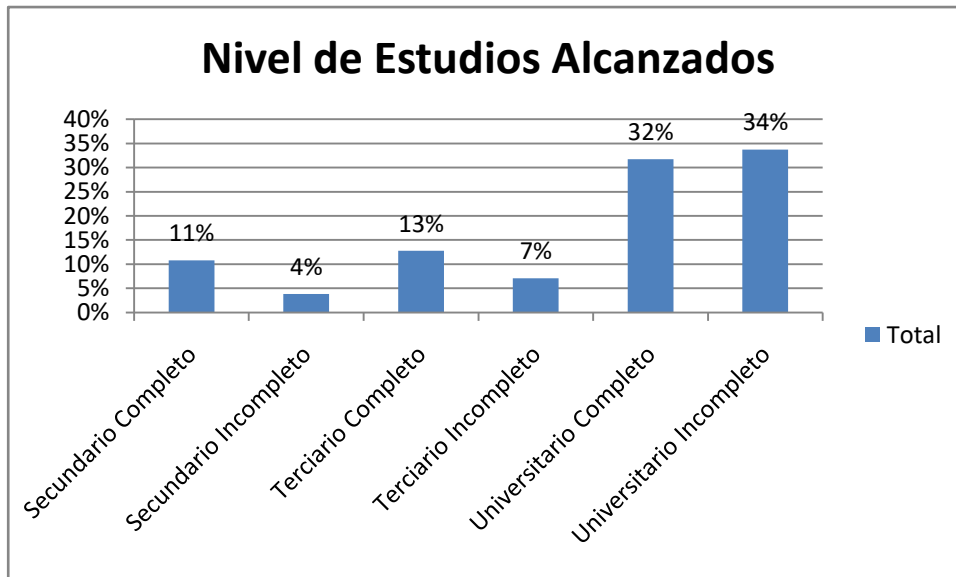


Gráfico 3.3. Nivel de estudio de los encuestados.

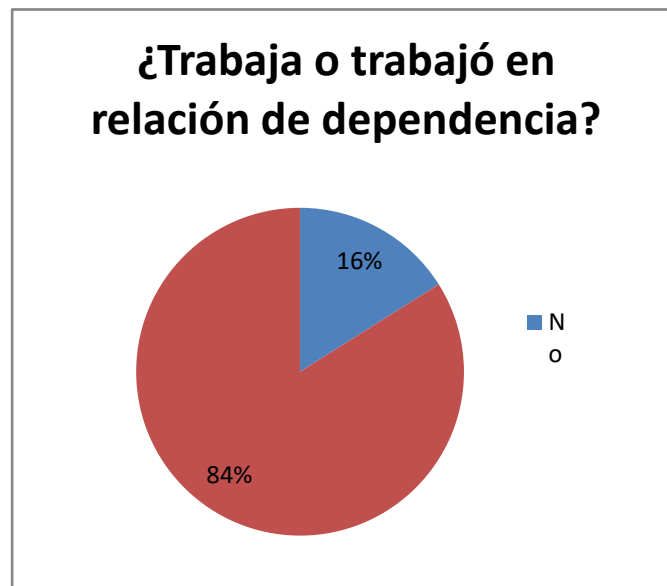


Gráfico 3.4. Situación laboral de los encuestados.

## Outplacement

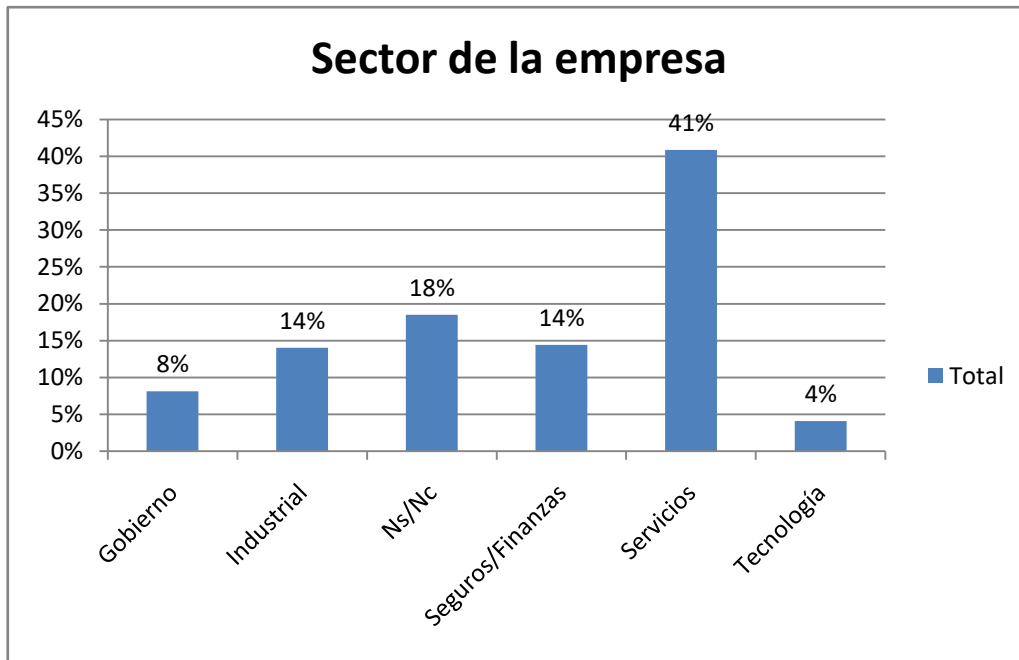


Gráfico 3.5. Sector de la empresa de quienes se desempeñan en relación de dependencia.

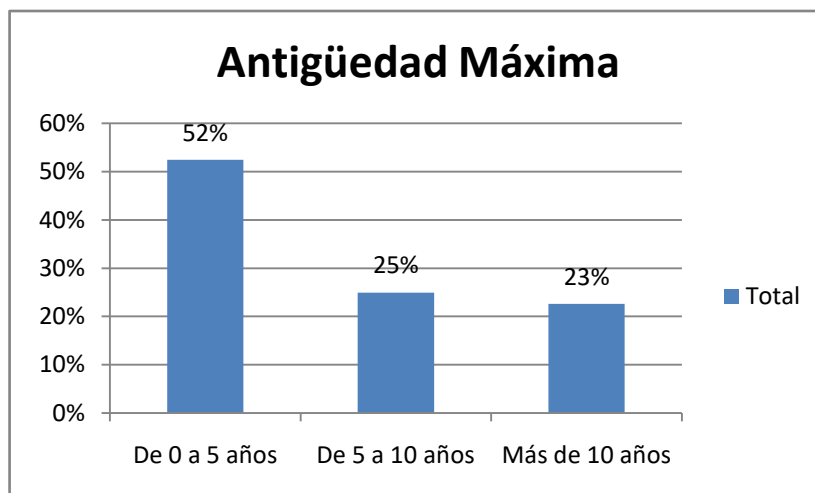


Gráfico 3.6. Antigüedad máxima en un puesto laboral alcanzada por los encuestados.

En esta instancia de la encuesta, se le proporcionó al encuestado con la definición de outplacement provista por Pickman (2013) en el marco teórico de la presente investigación. Esto se realizó para asegurar que quienes respondiesen la encuesta tuvieran la misma definición de outplacement e intentar lograr una situación de paridad entre las respuestas siguientes. Una vez leída esta definición, se procedió a indagar si, con anterioridad a la lectura de la definición, el encuestado conocía qué es el proceso de outplacement.

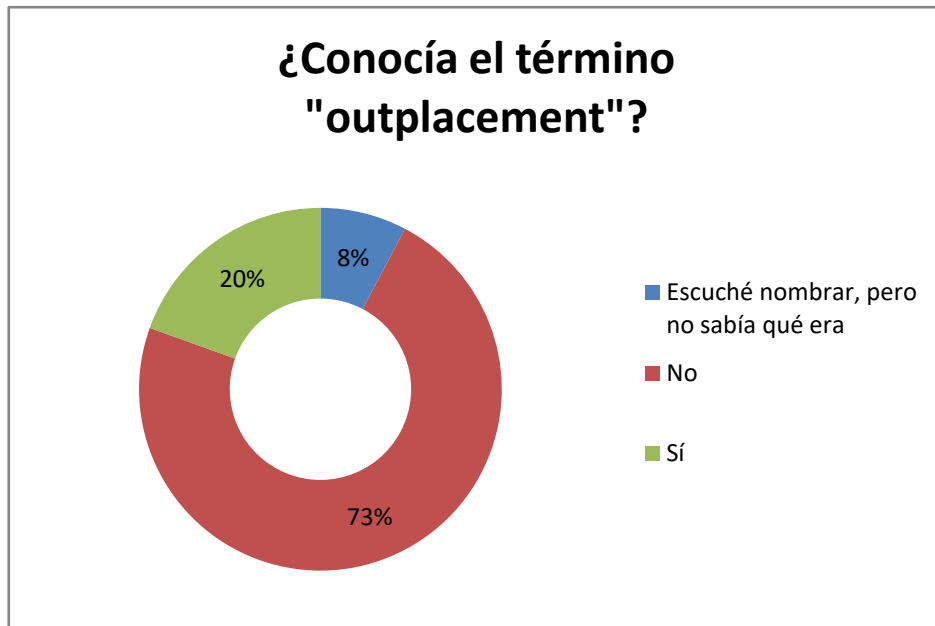


Gráfico 3.7. Conocimiento del outplacement.

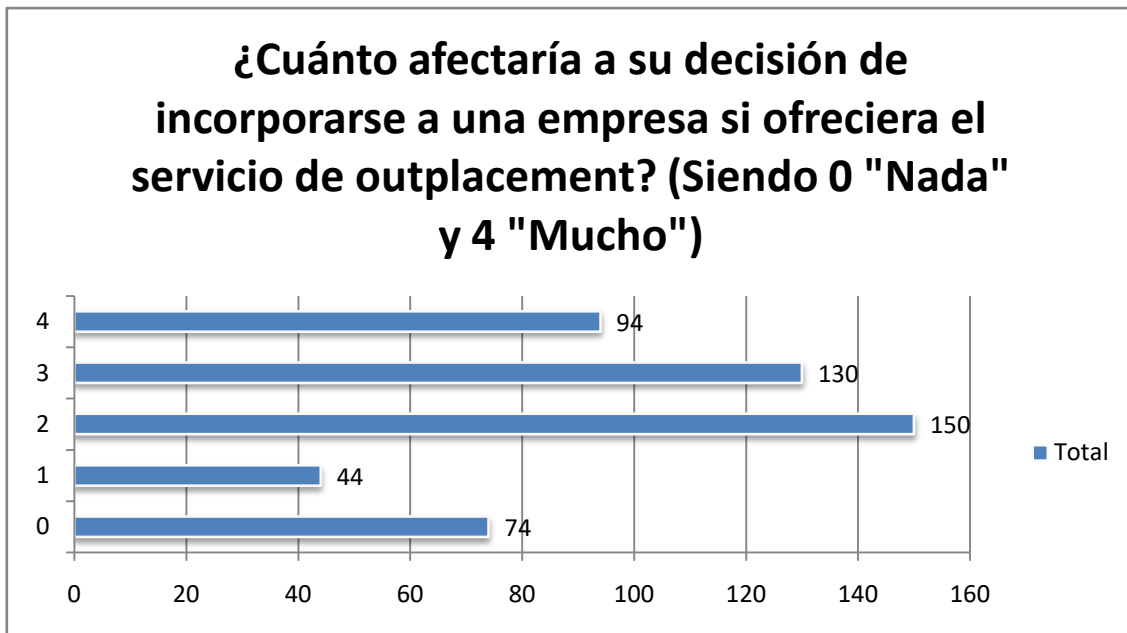


Gráfico 3.8. Influencia de la realización de outplacement en la decisión del encuestado a la hora de incorporarse a la empresa.

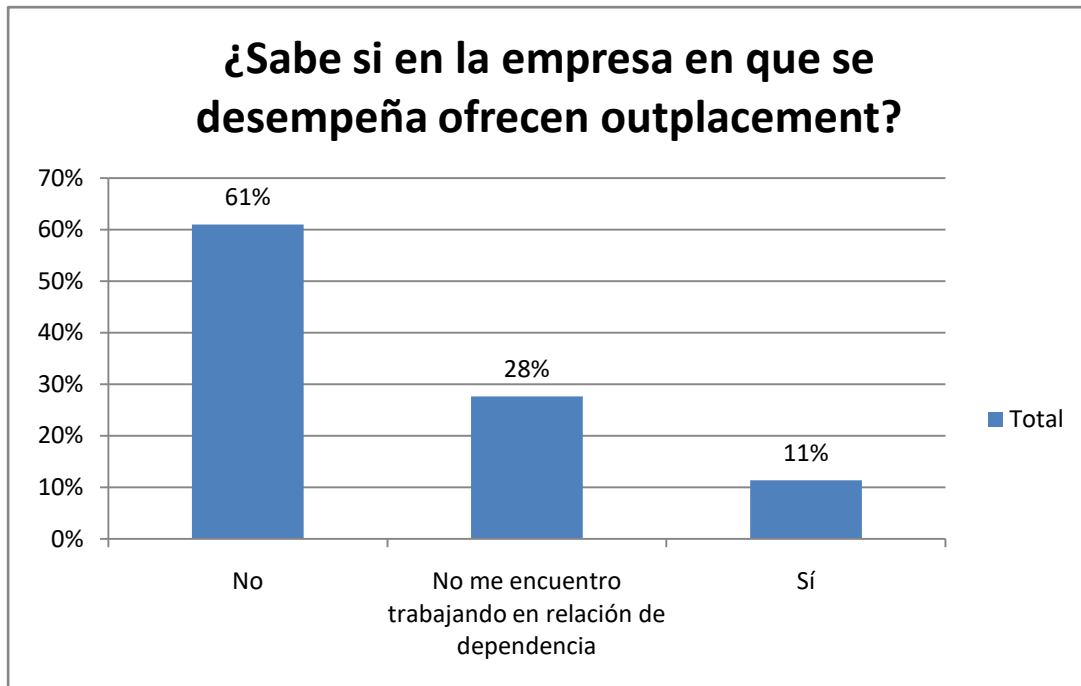


Gráfico 3.9. Conocimiento del encuestado de la oferta de outplacement en su actual empleo.

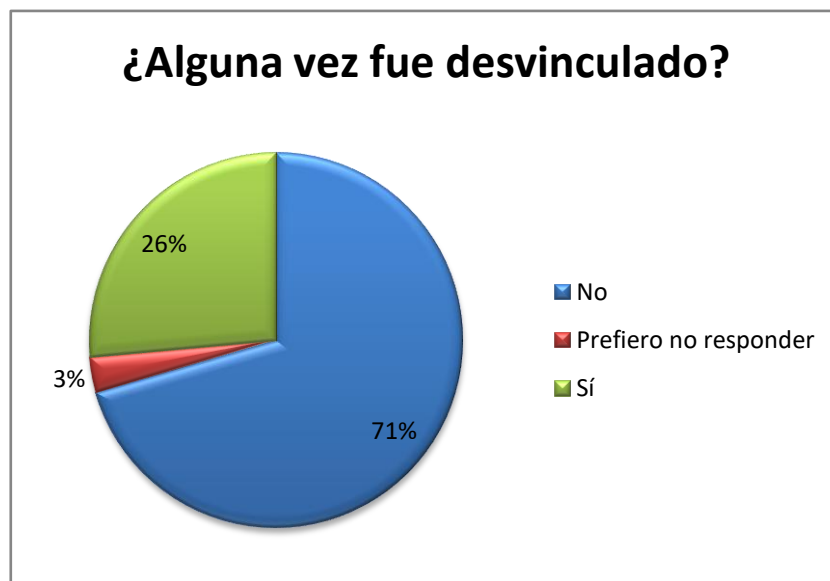


Gráfico 3.10. Porcentaje de los encuestados que han sido desvinculados.

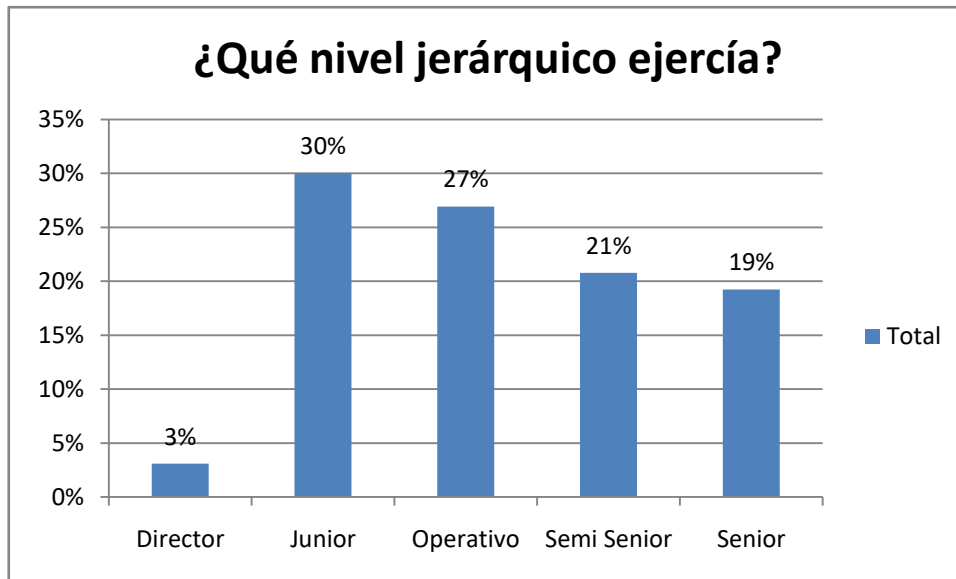


Gráfico 3.11. Nivel jerárquico de los encuestados desvinculados.



Gráfico 3.12. Porcentaje de los encuestados desvinculados que fueron sometidos a un programa de outplacement.

### 3.2. Entrevistas

Las entrevistas se realizaron a Managers, Gerentes, Coordinadores y Directores de diversas consultoras que se desempeñan en Argentina y que ofrecen, entre otros, el servicio de outplacement. En el siguiente cuadro se presentan las preguntas y el objetivo de investigación al que responde cada una de ellas.



## Outplacement

Tabla 3.3. Preguntas de las entrevistas y objetivos de investigación a los que responden.

Pregunta	Objetivo de Investigación
¿Se apunta a trabajar sobre lo psicológico, lo laboral, o ambos aspectos? ¿Qué actividades realizan?	Identificar las prácticas más utilizadas en los programas de outplacement.
¿Qué duración tiene? ¿En todos los casos tiene la misma duración o puede variar según el empleado?	
¿Puede solicitar los servicios una persona en particular o es solo para empresas?	
¿El programa se extiende hasta que el individuo es reubicado o se realiza un seguimiento posterior?	
¿Para qué posiciones se contratan con mayor frecuencia?	Identificar el rango etario y posición dentro de la empresa a los cuales se apuntan los programas de outplacement.
¿Qué edad suelen tener quienes se someten al programa?	
¿De qué sectores e industrias son las empresas que demandan con mayor frecuencia sus servicios?	Identificar los sectores, industrias y tipos de empresas que demandan en mayor medida el servicio de outplacement.
¿Qué tipo de empresas son?	
¿Buscan la reinscripción en un puesto similar?	Analizar el nivel de reubicación posterior al programa de outplacement e identificar si las consultoras realizan mediciones al respecto.
¿Llevan una estadística de la reubicación de candidatos? ¿Cuál es?	
¿Existen épocas de mayor o menor demanda del servicio? ¿Cuáles? ¿Qué razones?	Determinar si en épocas con elevadas tasas de desempleo, aumenta la demanda de los servicios de outplacement.
¿Consideran que el nivel de desempleo es un factor influyente en la demanda?	
De los servicios ofrecidos en su organización, ¿Cómo calificaría la rentabilidad del servicio de outplacement? ¿En que se basa para determinar los costos del mismo?	Determinar la rentabilidad del servicio de outplacement en relación a otros brindados por las consultoras y en qué se basan las mismas para determinar el precio del servicio.

## Outplacement

---

Las entrevistas se desarrollaron tanto de forma presencial como vía correo electrónico, dada la limitada disponibilidad horaria de los entrevistados. Se realizaron 9 entrevistas con las siguientes consultoras:

- Hidalgo & Asociados;
- Bruno Matarazzo y Asociados;
- Michael Page, perteneciente a Page Group;
- Bell Consultores;
- MS Coach;
- Right Management, perteneciente a Manpower Group;
- Schein;
- Randstad;
- Human Stadium.

A continuación se mostrará, en forma de tabla, una versión resumida y concisa de las respuestas para posibilitar una mejor visibilidad de las mismas:

## Outplacement

Tabla 3.4. *Respuestas de las entrevistas.*

Pregunta Consultora	Bell Consultores	Right Management	Michael Page	MS Coach	Hidalgo	Schein	Bruno Matarazzo	Randstad	Human Stadium
<p><b>¿Se apunta a trabajar sobre lo psicológico, lo laboral, o ambos aspectos? ¿Qué actividades realizan?</b></p>	<p>En jubilaciones, solo psicológico. En el resto de los casos, ambos aspectos. Readaptación del perfil, actualización del CV, uso de redes sociales, herramientas de entrevistas, desarrollo de red de contactos, tests psicológicos.</p>	<p>Ambos aspectos. Habilidades de entrevistas, red de contactos Encuentros de networking entre asociados.</p>	<p>Únicamente sobre el aspecto laboral. Armado de CV, redes sociales, herramientas de entrevistas, feedback sobre el perfil.</p>	<p>Sobre ambos aspectos. La contención al momento de la desvinculación y herramientas para la reinserción laboral. Análisis y test de personalidad laboral.</p>	<p>Si percibimos que el participante necesita contención psicológica, le recomendamos que vaya a un especialista. Foco en lo laboral.</p>	<p>El foco es sobre las cuestiones laborales. Hay cuestiones psicológicas que son centrales en el proceso pero siempre ancladas en la esfera laboral. Diagnóstico de la persona y diagnóstico del mercado laboral, red de contactos.</p>	<p>Obviamente hay una contención psicológica en los programas, pero no es una sesión de terapia. Se busca trabajar en lo laboral y ese es el enfoque principal de cada sesión.</p>	<p>Se apunta sobre lo laboral. Armado de CV, herramientas para entrevistas, redes sociales.</p>	<p>Se trabaja sobre la persona en todos sus aspectos dentro del ámbito laboral. Readaptación del perfil, armado de CV.</p>

## Outplacement

Pregunta Consultora	Bell Consultores	Right Management	Michael Page	MS Coach	Hidalgo	Schein	Bruno Matarazzo	Randstad	Human Stadium
<p><b>¿Qué duración tiene? ¿En todos los casos tiene la misma duración o puede variar según el empleado?</b></p>	<p>En jubilaciones, de 3 a 6 meses. Depende de varios factores: la reincorporación a un nuevo empleo; del nivel jerárquico en el que quiera reincorporarse; y, de cómo incorpore las actividades el candidato.</p>	<p>Depende mucho de la posición. Los procesos van de 1 hasta 12 meses.</p>	<p>El proceso es corto. Dura un día o medio día</p>	<p>En general son 3 meses, 12 reuniones.</p>	<p>El tiempo depende de varias variables, una de ellas es el perfil del candidato. Otra de ellas es la posición que se ocupaba.</p>	<p>Hasta el logro de los objetivos, es decir, hasta la reinserción laboral de calidad.</p>	<p>La duración de cada programa está estipulada por la empresa que nos contrata. Tenemos programas acordes a cada perfil, pero no son excluyentes.</p>	<p>Puede variar según el seniority, pero no es grande la diferencia.</p>	<p>Oscila entre tres a seis meses dependiendo de la persona y sus posibilidades de reinserción laboral.</p>

## Outplacement

<b>Pregunta Consultora</b>	<b>Bell Consultores</b>	<b>Right Management</b>	<b>Michael Page</b>	<b>MS Coach</b>	<b>Hidalgo</b>	<b>Schein</b>	<b>Bruno Matarazzo</b>	<b>Randstad</b>	<b>Human Stadium</b>
<b>¿Puede solicitar los servicios una persona en particular o es solo para empresas?</b>	Puede solicitarlo un particular, si paga el servicio.	En Argentina brindamos el servicio únicamente para empresas, no para individuos.	Solo lo contratan empresas, no particulares.	Si lo solicita una persona en particular lo denominamos coaching de carrera.	Los puede solicitar una persona en particular.	Tenemos un programa de asesoramiento de carrera para individuos.	Ofrecemos programas para particulares, que llamamos Coaching de Carrera.	Solo para empresas.	Ambas partes pueden solicitarlo.
<b>¿El programa se extiende hasta que el individuo es reubicado o se realiza un seguimiento posterior?</b>	Seguimiento esporádico hasta el asentamiento en el nuevo trabajo. De 3 a 6 meses. Sigue indefinidamente hasta la reinserción.	Contacto vía teléfono o correo electrónico.	El candidato mantiene informada a la consultora. Se ofrece sesión de mantenimiento en caso de dificultades para la reinserción.	La idea es que se reubique en el plazo del programa. Seguimiento por tiempo limitado.	Seguimiento de aproximadamente 1 año, se reubique o no.	Seguimiento o para monitorear la calidad de la reinserción. Posibilidad de retomar el programa.	Extensión según la reinserción. No hay seguimiento por contrato, pero sí un contacto posterior.	Una vez finalizadas las reuniones comienza el proceso para conseguir entrevistas. Seguimiento por tiempo limitado.	Extensión hasta que se adquieran las herramientas para la reinserción. Sin Seguimiento posterior.

## Outplacement

<b>Pregunta Consultora</b>	<b>Bell Consultores</b>	<b>Right Management</b>	<b>Michael Page</b>	<b>MS Coach</b>	<b>Hidalgo</b>	<b>Schein</b>	<b>Bruno Matarazzo</b>	<b>Randstad</b>	<b>Human Stadium</b>
<b>¿Para qué posiciones los contratan con mayor frecuencia?</b>	Gerenciales o directivos.	Ejecutivos.	Ninguna jerarquía se destaca.	Mandos medios y gerenciales.	Cargos gerenciales para arriba.	Niveles gerenciales.	Mandos medios y altos.	Cargos de alta gerencia	Ejecutivos y cargos gerenciales.
<b>¿Qué edad suelen tener quienes se someten al programa?</b>	De 45 a 65 años.	Entre los 40 y 55 años.	De 40 a 50 años.	45 años.	Mayores a los 40 años.	A partir de los 30 años hasta la edad jubilatoria.	45 años	40 años en adelante.	Entre 35 a 55 años.
<b>¿De qué sectores e industrias son las empresas que demandan con mayor frecuencia sus servicios?</b>	No hay ningún sector ni industria que se destaque.	No hay ninguna industria ni sector en particular.	Es indistinto, trabajamos con varios clientes de diversas industrias.	Ningún sector ni industria se destaca sobre el resto.	No hay ningún sector ni industria que se destaque.	Petróleo, gas, laboratorios, financiero.	Bancario, metalúrgico, automotriz, químico.	Servicios.	No hay un sector predominante.

## Outplacement

Pregunta Consultora	Bell Consultores	Right Management	Michael Page	MS Coach	Hidalgo	Schein	Bruno Matarazzo	Randstad	Human Stadium
<b>¿Qué tipo de empresas los contratan con mayor frecuencia?</b>	Multinacionales, extranjeras.	Multinacionales.	Multinacionales medianas y grandes.	Multinacionales.	Multinacionales.	Grandes empresas nacionales y extranjeras.	Multinacionales.	Grandes multinacionales.	Grandes multinacionales.
<b>¿Siempre se busca la reinserción en un puesto similar?</b>	Es lo ideal, pero también se analiza la posibilidad de un proyecto personal.	Depende lo que quiera la persona.	Sí. Hay gente que quiere volver a empezar, a veces se puede y a veces no.	Sí. Como plan B siempre está el emprendimiento personal.	Depende de lo que busca el participante.	No siempre. A partir del proceso se puede querer modificar el trayecto laboral.	No necesariamente, muchas personas redefinen su perfil.	Sí.	No necesariamente, dependiendo de cada persona y caso en particular.

## Outplacement

Pregunta Consultora	Bell Consultores	Right Management	Michael Page	MS Coach	Hidalgo	Schein	Bruno Matarazzo	Randstad	Human Stadium
<b>¿Llevan una estadística de la reubicación de candidatos?</b>	No tenemos estadística alguna. Sería ideal.	Alrededor del 50% de reubicación.	Poco volumen de negocio como para llevar una estadística del proceso.	Cerca de un 90% o más.	Tiempo de reinserción. 3 meses para posiciones Gerenciales y 1,5 en posiciones de analistas.	Al trabajar hasta el cumplimiento de los objetivos es tendiente al cien por ciento de efectividad.	Tiempo promedio de reinserción del 2016 es de 4,5 meses para niveles gerenciales, 3,3 en mandos medios y 3,9 para niveles administrativos.	Confidencial.	Normalmente, sí.



## Outplacement

Pregunta Consultora	Bell Consultores	Right Management	Michael Page	MS Coach	Hidalgo	Schein	Bruno Matarazzo	Randstad	Human Stadium
<b>¿Existen épocas de mayor o menor demanda del servicio? ¿Cuáles? ¿Qué razones identifican?</b>	En 2008, 2010 y 2011 fue el boom, antes no se usaba mucho. En esa época se usaba más, era una época de auge, las empresas se querían renovar.	Con índices de empleo bajos, sube el outplacement porque se generan mayores movimientos. Cuando el empleo está estable o sube, baja el outplacement	Poco tiempo ofreciendo el servicio, imposibilidad de detectar tendencias.	Sí, sobre todo cuando el mercado laboral está achicado, como en este momento.	En épocas de crisis de empresas y crisis económicas a nivel país, hace que localmente se sienta un aumento del servicio.	Se puede encontrar cierta estacionalidad ligada a la fase del ciclo económico, aumentando los niveles de contratación en épocas de recesión.	No necesariamente en épocas malas del país es cuando más trabajo tenemos.	Tiene que ver con la situación de Argentina.	Globalización e integración económica generan olas de despidos, que hacen reflexionar a las empresas sobre su responsabilidad con el empleado.
<b>¿Consideran que el nivel de desempleo es un factor influyente en la demanda?</b>	Es una variable que puede estar relacionada.	Sí.	No, depende mucho de la situación particular de cada empresa.	Sí, totalmente.	Sí, no es el único factor, pero influye.	Sí, porque cuanto más retraído este el mercado, más necesario es el servicio.	No.	Sí.	Sí.

## Outplacement

<b>Pregunta Consultora</b>	<b>Bell Consultores</b>	<b>Right Management</b>	<b>Michael Page</b>	<b>MS Coach</b>	<b>Hidalgo</b>	<b>Schein</b>	<b>Bruno Matarazzo</b>	<b>Randstad</b>	<b>Human Stadium</b>
<b>De los servicios ofrecidos en su organización, ¿cómo calificaría la rentabilidad del servicio de outplacement? ¿En que se basa para determinar los costos del mismo?</b>	<p>Alta rentabilidad, al nivel de la selección.</p> <p>Bajo volumen de trabajo. Los factores fundamentales a la hora de tasar el servicio son el sueldo, la posición y el tipo de empresa.</p>	<p>El más rentable, con márgenes del 75%.</p> <p>Facturamos según la duración del programa.</p>	<p>Buena rentabilidad . Valor del servicio según un porcentaje del sueldo bruto.</p>	<p>Buena rentabilidad, poco volumen. Valor del servicio según un porcentaje del sueldo bruto.</p>	<p>Rentabilidad muy buena. Duración del programa y porcentaje del sueldo bruto.</p>	<p>Rentabilidad media/alta. Valor del servicio según un porcentaje del sueldo bruto.</p>	<p>Buena rentabilidad. Duración del programa y costos fijos.</p>	<p>Rentabilidad media. Valor del servicio según un porcentaje del sueldo bruto.</p>	<p>Buena rentabilidad. Precio del servicio según costos fijos y porcentaje del sueldo bruto.</p>

## 4. Análisis de Resultados

En este capítulo procederemos a analizar individualmente cada uno de los objetivos planteados en la sección 1.4 del presente trabajo de investigación. Se dedicará una sección aparte para cada uno de los objetivos con la intención de clarificar el análisis y focalizarlo en cada caso.

### 4.1. Objetivo 1: Identificar las prácticas más utilizadas en los programas de outplacement

Dentro de este objetivo se buscó indagar no solo sobre las actividades que las consultoras ofrecen en cada caso, sino también sobre el foco del programa, la duración del mismo, quién lo puede contratar y si se realiza un seguimiento del candidato una vez finalizado el programa.

Entre las prácticas más utilizadas se distinguen dos metodologías de trabajo: una enfocada a lo laboral que resulta más bien práctica; y, otro enfoque más relacionado a lo psicológico. Por ese motivo en las entrevistas realizadas a las distintas consultoras investigamos cual era el enfoque que le daban a las actividades que realizaban junto con el candidato del proceso.

A lo largo de las entrevistas pudimos observar que, en la mayoría de los casos, el foco del proceso está puesto en lo laboral. De las nueve entrevistas realizadas, en cuatro de ellas nos comentaron que no realizan ningún tipo de actividad psicológica, mientras que las cinco restantes sí. En los casos en los que no realizan apoyo psicológico respondieron que no consideran que el outplacement sea una sesión de terapia, sino que el único objetivo del programa es brindarle al candidato las herramientas para poder reinsertarse exitosamente.

En el caso de quienes efectúan actividades psicológicas, aquellas actividades que más se destacan son: la realización de tests; charlas; y, entrevistas con psicólogos. Siempre son realizadas por un profesional en la materia y, en caso de que el estado en el que se encuentre el candidato sea muy grave, se le recomienda comenzar a realizar terapia con especialistas para afrontar la situación.

En cuanto a las prácticas en el aspecto laboral, la mayoría destacan la realización de talleres en donde se intenta que el participante arme su cv, aprenda a usar las redes sociales, LinkedIn, Facebook, entre otros, como herramientas de búsqueda, se intenta que desarrolle y saque provecho de su red de contactos e incluso algunas consultoras amplían esa red proporcionándoles contactos ellos mismos o presentándolos a distintas búsquedas que tengan abiertas y para las que aplique el perfil del candidato. También se realizan entrenamientos para las entrevistas presenciales, en donde se les recomienda qué contestar, cómo moverse, hacia dónde dirigir la mirada y como combatir los nervios que puedan surgir. Al mismo tiempo,

## Outplacement

---

intentan que los candidatos se familiaricen con los distintos métodos de búsqueda a través de portales como Zona Jobs, Bumeran y Compu Trabajo.

Otra de las prácticas realizadas por las consultoras es el coaching con el objetivo lograr que los candidatos que puedan identificar hacia dónde quieren ir, qué quieren hacer, si buscan continuar su carrera en similares posiciones o hacer una reconversión aprovechando la instancia en la que se encuentran, y, de ser así, se les dan herramientas que animen a los participantes a explorar otras oportunidades.

Si el outplacement estuviese apuntado a una transición hacia la etapa jubilatoria, las actividades destinadas a este proceso se relacionan con intentar descubrir y proporcionar herramientas para que puedan desarrollar aquellas actividades que pospusieron por dedicar tiempo al trabajo, brindar más tiempo a los hobbies y hasta llevar adelante algún emprendimiento o proyecto personal.

En relación a la duración del proceso, todos coincidieron en que depende de varios factores: la posición que ocupaba la persona dentro de la empresa; el perfil del candidato, siendo este su edad, sus conocimientos y experiencias; su efectiva reinserción; y, el esfuerzo que realice la persona durante la búsqueda de empleo.

Generalmente la duración del proceso es de 3 a 12 meses dependiendo del caso. En el caso de Schein los programas duran hasta el logro del objetivo principal, por lo que el proceso finaliza una vez que el candidato logre una reinserción de calidad. Por otro lado, la situación contrapuesta es la de Michael Page ya que su proceso dura medio día o una jornada completa, sin importar ninguno de los otros factores.

En cuanto a quién puede contratar el programa, recibimos variadas respuestas por parte de las consultoras. Tres de las consultoras entrevistadas son las que no aceptan que un individuo particular contrate el servicio, sino que es únicamente para empresas. Por otra parte, otras cinco consultoras ofrecen el servicio para individuos, pero no bajo la modalidad del outplacement, sino como un coaching de carrera. El caso de Bell Consultores es particular, ya que comentaron que el servicio lo puede contratar una persona mientras pueda pagarlo, por lo que, a diferencia de los casos mencionados anteriormente, no tienen un programa especial para este tipo de casos.

No todas las consultoras realizan un seguimiento posterior para detectar si el candidato logró reinsertarse o no. En caso de que el candidato no logre reubicarse, la respuesta varía según cada consultora. En la mayoría de los casos, el seguimiento dura un año aproximadamente y, en caso de que sea necesario, se le ofrece una sesión de mantenimiento. Right Management, por ejemplo, se contacta frecuentemente con el candidato, no solo para revisar su evolución, sino también para mantenerlo actualizado sobre distintos seminarios que realizan. Por último, Schein

es la única que ante una disconformidad con la reinserción, la persona puede retomar el programa.

### **4.2. Objetivo 2: Identificar el rango etario y posición dentro de la empresa a los cuales se apuntan los programas de outplacement**

Para abordar este objetivo preguntamos a las consultoras entrevistadas qué edad en promedio era la predominante en quienes se sometían al proceso de outplacement y qué posiciones ocupaban en la estructura jerárquica de su compañía empleadora.

En primer lugar, en cuanto al rango etario todas las respuestas fueron bastante similares. Encontramos que gran parte de los participantes del proceso tienen más de 40 años, siendo el rango de 40 años a 55 años el de mayor predominancia. En esas edades suelen encontrarse quienes se ubican más alto en la pirámide organizacional, aunque existen casos aislados en los que no han crecido verticalmente, sino que han brindado servicios por muchos años en la misma compañía y el empleador lo considera una forma de recompensarlo a la hora de la desvinculación.

Otra salvedad que encontramos en las respuestas es que el proceso también suele aplicarse a personas que se encuentren iniciando la transición hacia la vida jubilatoria, aunque con algunas modificaciones en la forma de prestación, ya que el objetivo no es la reinserción sino el planeamiento de la nueva etapa que enfrentará fuera del ámbito laboral.

Por otra parte, en referencia a las posiciones jerárquicas en las que se desempeñaban quienes fueron sometidos al programa, también detectamos una homogeneidad en las respuestas provistas por las consultoras. Fueron ocho las que comentaron que se apunta a realizar estos procesos a mandos medios, gerenciales y directivos. La única que indicó que ninguna jerarquía se destaca por sobre el resto fue Michael Page, que comenzó a llevar a cabo la actividad hace pocos meses.

Siguiendo la estructura piramidal tradicional que suelen tener las organizaciones, se observa que en la base hay una gran cantidad de puestos y de empleados, mientras que, a medida que se va ascendiendo, las posiciones y la cantidad de empleados son menores. A partir de esto, podemos ver que los programas se apuntan a los puestos que se encuentran más cerca de la cúspide, los cuales son menos numerosos y suelen requerir largos años de desarrollo de carrera en una misma organización. Por lo tanto, estos empleados han estado mucho tiempo sin encontrarse en una búsqueda activa de empleo, por lo que la reinserción puede resultarles más dificultosa. Además, en el mercado laboral hay una menor disponibilidad de puestos acordes a su jerarquía y expertise, factor que aporta mayores dificultades para la reubicación.

---

## Outplacement

---

Respecto a este tema, las consultoras comentaron que están dispuestas a ofrecer el servicio a empleados a lo largo de toda la estructura organizacional, pero que la realidad del mercado es que las empresas no lo demandan. Esto puede deberse al costo que conlleva la contratación del servicio, por lo que las empresas son muy selectivas a la hora de asignar este beneficio a los empleados desvinculados.

Solamente en el caso de Right Management indicó que recibe un caudal significativo de empleados operativos y analistas a quienes se les brinda el mismo programa que a los gerentes, según la necesidad de cada participante. Por otra parte, desde Bruno Matarazzo comentaron que para las posiciones más bajas en la jerarquía institucional no ofrecen el servicio de outplacement personalizado, sino que se realizan workshops grupales.

### **4.3. Objetivo 3: Identificar los sectores, industrias y tipos de empresas que demandan en mayor medida el servicio de outplacement**

De manera similar a la que se utilizó para el objetivo anterior, se consultó a las consultoras si alguna industria o sector predomina a la hora de demandar el servicio y qué tipo de empresas las contratan con mayor frecuencia.

En cuanto a las industrias y sectores predominantes, seis de las nueve consultoras sostuvieron que ningún sector ni industria se destacan sobre el resto. Sin embargo, podemos hacer referencia a lo indicado por Schein, que comentó que preponderan las industrias del petróleo, el gas, laboratorios y el ámbito financiero; Bruno Matarazzo, que coincide en el financiero y agrega los casos de la industria metalúrgica, automotriz y química; y, por último, el caso de Randstad, que resalta el caso del sector de servicios en general.

Respecto al tipo de empresas en los que se identifica una mayor demanda del programa de outplacement todas las consultoras coinciden en que las multinacionales grandes y medianas de capitales extranjeros son predominantes. En varios casos comentaron que esto se suele deber al hecho de que el servicio ya es conocido y fue utilizado por la empresa a nivel global, por lo que recomiendan su aplicación a nivel regional.

### **4.4. Objetivo 4: Analizar el nivel de reubicación posterior al programa de outplacement e identificar si las consultoras realizan mediciones al respecto**

En cuanto a la medición de la reubicación de un candidato tras haber sido sometido a un proceso de Outplacement, hemos encontrado respuestas dispares.

En los casos en los que no se realiza medición alguna, se destacan tres razones principales. En primer lugar, el hecho de que no todas realizan un seguimiento posterior del candidato, por

lo que si se reinserta tras el vencimiento del plazo dedicado al proceso, ellos no acceden a este tipo de información.

La segunda razón es que están hace poco tiempo llevando a cabo el servicio de outplacement, por lo que no pueden llevar indicadores históricos.

Por último, la tercera razón que argumentan es que no tienen un volumen significativo de trabajo como para poder realizar indicadores o estadísticas significativas.

Quienes realizan un seguimiento de la situación del candidato se encuentran más capacitados para poder llevar adelante algún tipo de medición. Sin embargo, el porcentaje de reubicación que arrojan estas estadísticas no nos pareció representativo ya que existe una gran disparidad entre las empresas, no solo en el número, sino también en la interpretación del mismo. Algunas han informado que logran un 50% de reubicación y lo consideran muy exitoso, mientras otros manifestaron un 90% y también lo han considerado positivo. Además, no poseemos las herramientas ni la información necesaria para chequear esos porcentajes, por lo que no necesariamente pueden ser reales.

### **4.5. Objetivo 5: Determinar si en épocas con elevadas tasas de desempleo, aumenta la demanda de los servicios de outplacement**

Para abordar este objetivo, en primer lugar, preguntamos a las consultoras si identificaban alguna época de mayor o menos demanda del servicio a lo largo de los años en los que lo ofrecieron. Luego, consultamos si consideraban que el nivel de desempleo es un factor influyente en la demanda del mismo. La primer pregunta se realizó con la intención de no condicionar la respuesta del entrevistado ni inducirlo a que respondiera afirmativamente a la siguiente pregunta.

Son siete las consultoras que asignan relevancia a factores macroeconómicos del entorno nacional, junto a sus efectos sobre el mercado laboral. En el caso de Schein comentaron que han detectado cierta estacionalidad de la demanda ligada con la fase del ciclo económico que se encuentra atravesando el país, con un mayor nivel de contratación en épocas recesivas.

Human Stadium, por su parte, le asignó importancia a la creciente globalización e integración económica de los últimos años, que ha generado olas de despidos y provocó que las empresas comenzaran a reflexionar sobre la responsabilidad que tienen con sus empleados, aún cuando son desvinculados.

Desde Bell Consultores nos comentaron que también ven un aumento en la demanda del servicio en los contextos en los que las empresas buscan renovarse, por lo que desvinculan a sus

## Outplacement

---

empleados más antiguos y que representan el modelo de empresa anterior, y contratan empleados más jóvenes con ideas nuevas.

Las mismas siete consultoras respondieron que consideran que la tasa de desempleo es un factor influyente en la demanda del programa de outplacement, mientras que las dos restantes contestaron que no a ambas consultas, por lo que vemos una coincidencia entre las respuestas a ambas preguntas.

En el caso de Right Management, fueron muy claros al respecto. Comentaron que con índices de desempleo altos aumenta la demanda del servicio, mientras que ante tasas de desempleo estables o bajas, la demanda disminuye.

Michael Page, con pocos años en el mercado, indicó que no cree que la tasa de desempleo influya sobre la demanda, sino que depende de la situación actual que esté experimentada cada empresa en particular, sin importar el entorno externo.

Resulta interesante analizar las respuestas dadas desde Bruno Matarazzo, consultora pionera en el servicio de outplacement en Argentina. Describieron a la demanda del servicio como “cíclica” y comentaron que detectan una baja de solicitudes para fin de año, lo que creen que podría estar relacionado con las aprobaciones presupuestarias en las empresas. Por lo que han visto, en épocas de crisis aumenta la competencia ya que pequeñas compañías ingresan al mercado y ofrecen menores costos de contratación. Desde el lado de las empresas, dejan que el departamento de Compras decida la contratación y se guían por costos y no por nivel de servicio y contenido, rubros en los que dicen destacarse por sobre el resto.

### **4.6. Objetivo 6: Identificar el nivel de conocimiento y cuál es la opinión que tienen los empleados sobre el programa de outplacement**

Para poder responder este objetivo nos basamos exclusivamente en las encuestas realizadas, las cuales alcanzaron un número de 492 respuestas. En primer lugar, se proveía una definición de outplacement para lograr una uniformidad en la información con la que contaba cada uno de los encuestados. Luego, se consultaba respecto al conocimiento del término antes de leer la definición provista.

A partir de esta pregunta pudimos observar que, tal como se ve en el Gráfico 4.13, existe un gran desconocimiento del término, con un 73% de encuestados que lo desconocen; un 8% que alguna vez lo escuchó nombrar, pero no conoce el significado; y, solo un 19% que lo conoce.



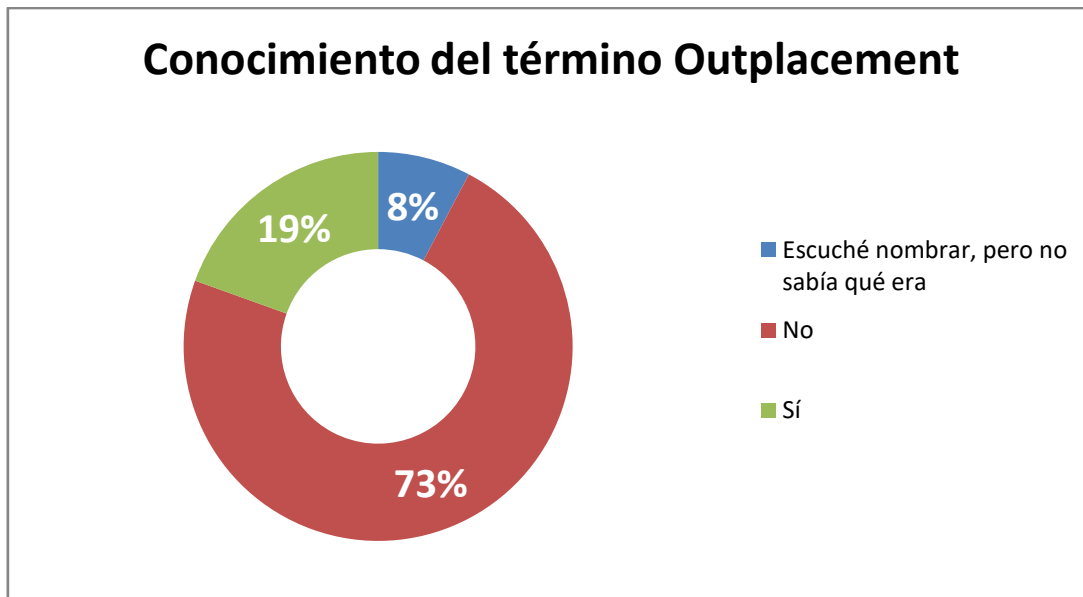


Gráfico 4.13. *Conocimiento del término Outplacement.*

Al ver estos resultados y con la base de lo visto en el marco teórico, nos pareció interesante analizar el nivel de conocimiento según el rango etario de los encuestados. En el Gráfico 4.14. *Conocimiento de outplacement según edad* podemos identificar que dentro del rango etario de 30 a 40 años es donde existe un mayor conocimiento del término, llegando a un 27% de conocimiento.

Por otra parte, vemos que a partir de los 40 años se registra un mayor conocimiento que en los menores de 30 años. Esto resulta significativo ya que, tal como hemos aclarado en la sección 4.2, es a quienes se encuentra apuntado el programa ya que su reinserción tiende a ser más dificultosa, en particular en el uso de herramientas para la búsqueda de empleo y la falta de práctica de estar sometidos a un proceso de selección.

En relación al rango etario que incluye a los menores de 30 años, podemos decir que existe un desconocimiento del término, pero no creemos que sea de gran importancia, ya que no suelen estar sujetos a este tipo de procesos y, en caso de desvinculación, su reinserción suele ser más sencilla dado que se encuentran más actualizados con las tendencias y herramientas de búsqueda de empleo.

## Outplacement

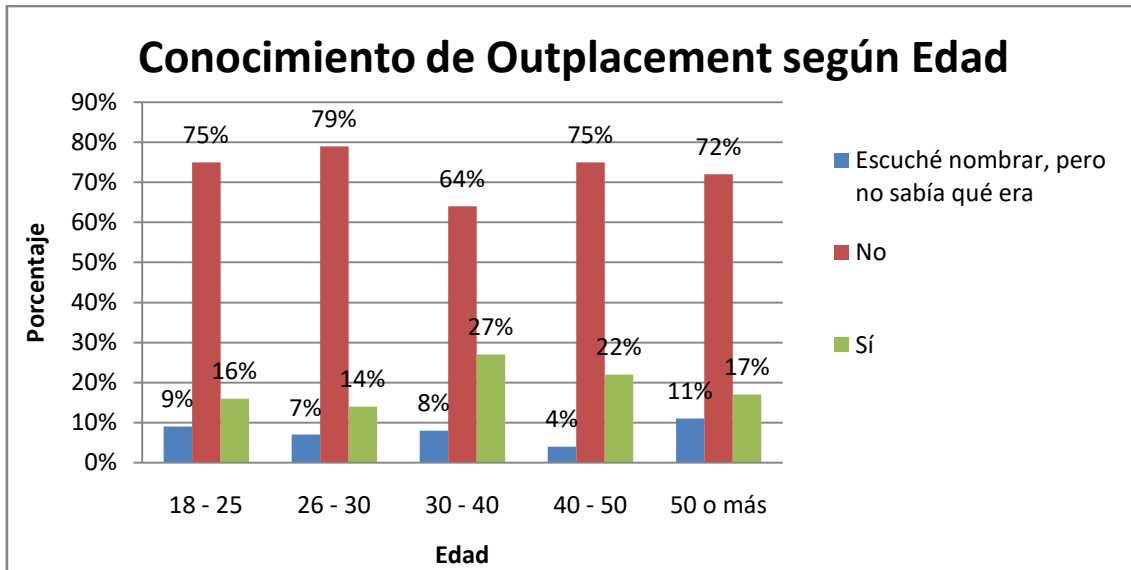


Gráfico 4.14. Conocimiento de outplacement según edad.

Asimismo, en el análisis de los datos recabados en las encuestas pudimos detectar una correlación estadística entre el nivel de estudios alcanzado por los encuestados y el nivel de conocimiento del outplacement, a través de la aplicación del método de regresión. En la Tabla 4.5 se pueden observar los resultados relevantes que arrojó dicho análisis.

Tabla 4.5. Resultados de la regresión estadística

Probabilidad	
Intercepción	5,59143E-87
Variable X 1	4,72958E-09

A partir de este resultado, consideramos positivo visualizar el porcentaje de encuestados que conoce el outplacement dentro de cada nivel de estudios alcanzado, descartando a quienes lo desconocen y a quienes lo habían escuchado nombrar, pero no conocen el significado. Como se observa claramente en el Gráfico 4.15, a mayor nivel de estudios alcanzado, mayor es el nivel de conocimiento del término entre los encuestados.

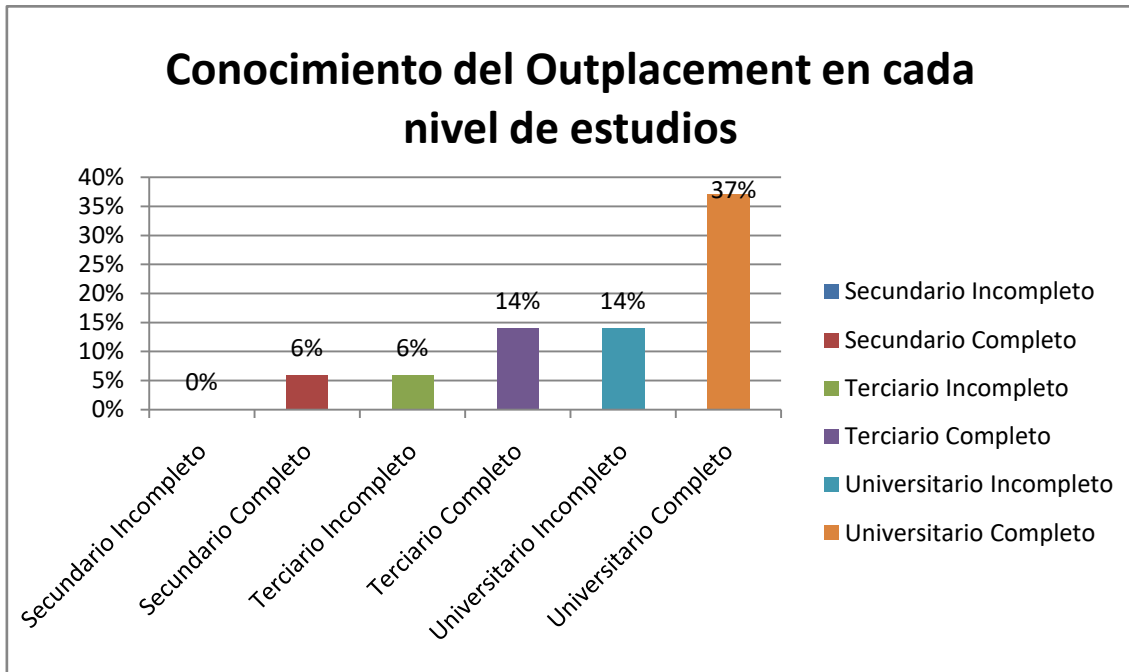


Gráfico 4.15. Nivel de conocimiento del outplacement según cada nivel de estudios.

A la hora de determinar si el hecho de que una empresa ofrezca el servicio de outplacement influye en la decisión de incorporarse o no a la misma, se les pidió que ubicaran este factor en un rango del 0 al 4, siendo 0 “Nada” y 4 “Mucho”.

El puntaje promedio general obtenido a partir de las respuestas recabadas fue de 2,26 puntos. Esto puede interpretarse como que tiene cierta influencia en la decisión, pero no parece ser un factor que puede llegar a inclinar la balanza en una disputa entre dos posibilidades laborales similares.

En un análisis más detallado de los resultados, desagregamos las respuestas de dos formas: en primer lugar, según la edad de los encuestados; y, por otro lado, según el sexo.

En el Gráfico 4.16 se observa un crecimiento escalonado en cada rango etario, siendo mayor la influencia a medida que aumenta la edad. En el rango más joven notamos la menor influencia, con un puntaje promedio de 2,14, mientras que en el extremo opuesto, es de 2,66. Tal como hemos visto en el caso del conocimiento, este resultado se relaciona con el hecho de que quienes son mayores de 50 años suelen tener una mayor necesidad de desarrollar las habilidades a las que apuntan el programa de outplacement.

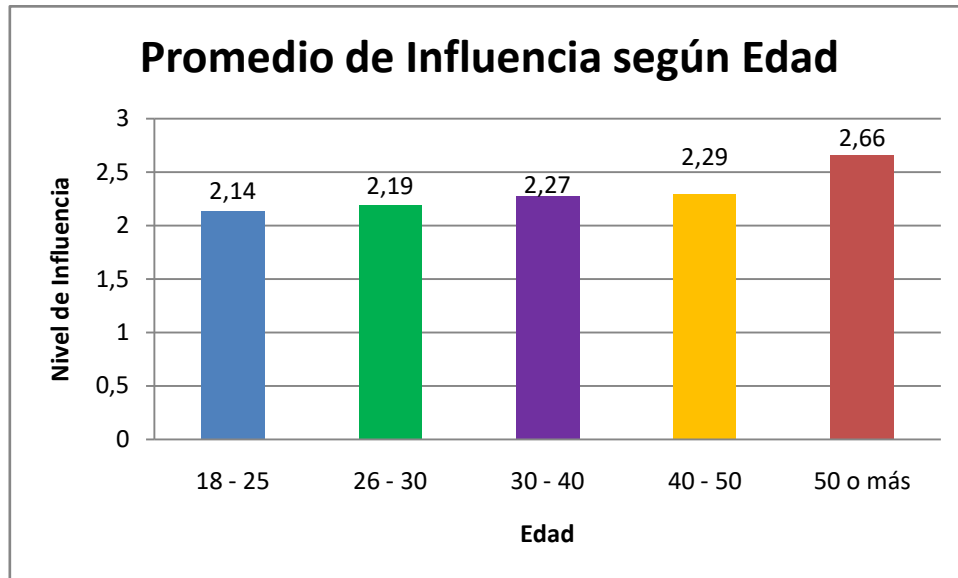


Gráfico 4.16. Promedio de influencia según edad.

Además, nos pareció oportuno separar las respuestas según el sexo de los encuestados. Antes de realizar este análisis, partimos con el presupuesto de que la influencia sería mayor en los hombres por la existencia del techo de cristal que limita el crecimiento de las mujeres en las compañías.

Sin embargo, los resultados arrojados fueron opuestos a nuestra creencia previa. Como indica el Gráfico 4.17. *Promedio de influencia según sexo.*, el puntaje promedio de la influencia en las mujeres es de 2,37, mientras que para los hombres es de 2,06. Sigue sin ser un factor determinante para decidir, pero la influencia es levemente mayor en las mujeres que en los hombres.

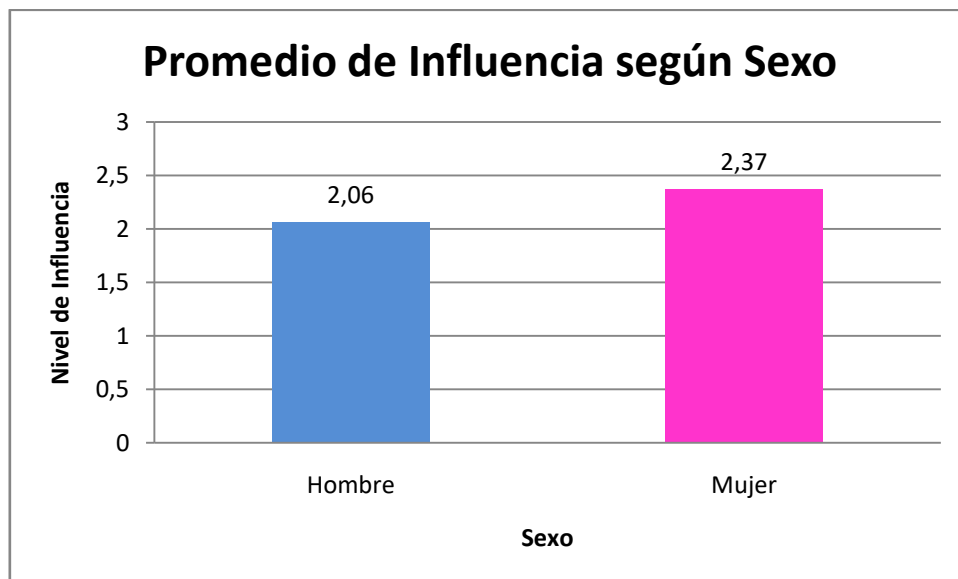


Gráfico 4.17. Promedio de influencia según sexo.

### **4.7. Objetivo 7: Determinar la rentabilidad del servicio de outplacement en relación a otros brindados por las consultoras y en qué se basan las mismas para determinar el precio del servicio**

En relación a la rentabilidad, detectamos que existen dos formas de fijar el precio que la empresa deberá pagar por el servicio.

La primera forma de establecer el precio es según la duración del programa. No se tiene en cuenta el salario ni la jerarquía del individuo, sino que ya existe una matriz predeterminada que indica qué precio corresponde a cada duración del programa teniendo en cuenta los recursos que pondrá a disposición para dicho proceso.

Aquellas consultoras que utilizan esta metodología de fijación de precios destacan que la rentabilidad del proceso es muy alta. Explicaron que esto se debe a que la empresa abona la totalidad del proceso antes del inicio de mismo. En caso de que el participante logre reinsertarse antes de la finalización del proceso, a la empresa se le facturará la totalidad del programa, se haya completado o no.

La segunda forma de fijar el precio del servicio es en base al salario bruto del candidato. En este caso se cobra a la empresa un porcentaje de esta remuneración. Aquellas consultoras que realizan esta práctica describieron a la rentabilidad como buena.

A pesar de que el primer método fue descrito como más rentable, solamente 2 de las consultoras entrevistadas lo utilizan.

Independientemente del método que se utilice, todas las consultoras entrevistadas incluyen los costos fijos del programa, que suelen incluir los honorarios de un profesional en psicología cuando la consultora no cuenta con este profesional dentro de su nómina.

Todas las consultoras entrevistadas coincidieron que, a pesar de la rentabilidad que ofrece el servicio, el flujo de trabajo no es tan estable como el de otros servicios menos rentables que proporcionan y es por eso que no se dedican exclusivamente a esto, sino que ofrecen distintos servicios.

## 5. Conclusiones

Tras haber realizado el análisis de los resultados de la investigación previamente presentado en el capítulo 4 de este trabajo, pudimos arribar a diversas conclusiones sobre el objeto de estudio y los distintos objetivos planteados al comienzo.

En primera instancia, podemos destacar que existe una predominancia del enfoque laboral por sobre el psicológico a la hora de llevar adelante el programa de outplacement. En este aspecto es en el que encontramos una posibilidad de mejora en el servicio, ya que la estabilidad emocional y psicológica del participante es vital para que pueda lograr una reinserción efectiva. Si a una persona se le enseñan todas las herramientas necesarias para volver a conseguir un empleo, pero no se analiza su proyecto de vida y su estado emocional, es de gran dificultad que pueda llevar estas técnicas a la práctica.

En coincidencia con el enfoque laboral predominante, las actividades que se llevan a cabo con mayor frecuencia son el armado de CV, uso de redes sociales, entrenamiento en entrevistas y formación de redes de contacto.

En cuanto a la duración del mismo, a pesar de que algunas consultoras preestablecen la duración del proceso, encontramos diversos factores que de una forma u otra terminan condicionando la extensión del mismo: el perfil del candidato; la efectiva reinserción; y la solicitud de la organización que contrata el servicio, ya que son ellos quienes lo abonan.

Otra oportunidad de mejora se detecta en el seguimiento del candidato una vez finalizado el proceso. Independientemente de si el candidato logró reinsertarse, es recomendable realizar un seguimiento posterior para poder evaluar el estado emocional y laboral de la persona en esta nueva situación. Solamente una de las consultoras entrevistadas lleva adelante esta modalidad, por lo que consideramos de suma importancia que esta práctica se extienda hacia las otras organizaciones que ofrecen el servicio. Muchas de las consultoras dejan el seguimiento en manos del candidato, quien en ocasiones se comunica con ellos para comentarles el avance que ha logrado, pero desde el lado de la compañía no hay interés por este seguimiento.

Consideramos que todos estos aspectos lograrían que se brinde un mejor servicio tanto a los candidatos como a las empresas, logrando así una mejor percepción del programa de outplacement, lo que eventualmente resultaría en un aumento de la demanda.

La aplicación de este tipo de servicio se encuentra dirigida especialmente a candidatos mayores de 40 años y quienes se encuentren ingresando a la edad jubilatoria. Asimismo, vemos que está apuntado a mandos medios, gerenciales y directivos. Estos datos se relacionan por el hecho de que normalmente quienes llegan a estos puestos suelen tener mayor edad y dedicaron

## Outplacement

---

muchos años de su vida a desarrollar su carrera profesional en la empresa, por lo que están fuera de práctica en las herramientas y tendencias actuales en la búsqueda laboral.

Sería positivo que, alineándose con la tendencia global en outplacement, el servicio pueda extenderse a todos los niveles jerárquicos de la organización, que no necesariamente por ser más jóvenes o tener un menor cargo, pueden lograr reinsertarse con mayor facilidad.

Observamos que hay una inexistencia de indicadores a la hora de evaluar los resultados generados por esta práctica. Además, solo en pocos casos se llevaba adelante algún tipo de medición, como por ejemplo, el nivel de reinserción posterior al programa. Sin embargo, la misma no parecía fiable ya que las respuestas eran muy dispares y no necesariamente la reinserción era gracias al aporte del programa.

Existe la posibilidad de desarrollar una serie de indicadores, no solo sobre el nivel de reubicación del candidato, sino también de los resultados positivos que esta práctica genera para la empresa. Esto generaría una mayor concientización general de los beneficios del programa tanto para el candidato como para la compañía que lo contrata.

A partir de las respuestas suministradas a lo largo de las entrevistas con las distintas consultoras, en general encontramos una relación directa entre la tasa de desempleo y la demanda de los servicios de outplacement. Ambas variables se encuentran íntimamente ligadas, pero el desempleo no es el único factor que incide en la demanda, sino que otras causas que también influyen, como por ejemplo, el entorno macroeconómico y la situación particular de cada empresa.

En lo que a la rentabilidad respecta, las consultoras han manifestado que es mayor en comparación con los otros servicios que provee, pero hacen la salvedad de que el outplacement no posee ni el mismo volumen de trabajo ni la misma estabilidad en la demanda que los otros servicios menos rentables. Esta puede ser una de las principales razones por las que no existe una empresa que se dedique exclusivamente a brindar este servicio, sino que lo ven como un complemento de su cartera de servicios.

Además, detectamos que quienes fijaban precios según la duración del programa calificaban a la rentabilidad como mayor que quienes los fijan según el salario bruto del candidato, principalmente por el hecho de que la reinserción puede tener lugar antes de la finalización del proceso, pero la facturación se realiza por el total.

En cuanto al conocimiento del outplacement, detectamos que a rasgos generales es bajo. Es importante que los rangos etarios más elevados tengan un mayor conocimiento que los más jóvenes ya que es a quienes se suele apuntar el proceso. Sin embargo, todavía hay mucho

## Outplacement

---

camino por mejorar para lograr un mayor reconocimiento de la práctica, no solo en los empleados de cualquier profesión, sino también en los profesionales de Recursos Humanos, que son quienes pueden impulsar la aplicación del servicio.

Cabe destacar que, a partir de lo analizado en las encuestas, existe una correlación entre el nivel de estudios alcanzado y el conocimiento del término. A mayor nivel de estudios, mayor es el porcentaje que conoce el outplacement.

En lo que a la influencia en la decisión de incorporarse a una empresa se refiere, notamos que hay una influencia media en general, aunque llega a un pico en los encuestados mayores a 50 años. Como ya se ha mencionado, esto es positivo ya que suelen ser quienes más beneficioso pueden encontrar el proceso, aunque no parece ser un factor determinante.

Por último, la decisión de las mujeres de incorporarse se ve más influenciada por el ofrecimiento del outplacement que en el caso de los hombres. Esto sorprende por el ya comentado techo de cristal que suele existir en las empresas que limita el crecimiento ascendente de las mujeres dentro de la pirámide organizacional.



## Anexo A – Preguntas de la encuesta

### Outplacement

Esta breve encuesta se encuentra destinada a ayudarnos a desarrollar nuestro Trabajo de Investigación Final. Desde ya, muchas gracias por tomarse el tiempo de responderla.

**\*Obligatorio**

**1. Sexo \***

Marca solo un óvalo.

- Hombre  
 Mujer

**2. Edad \***

Marca solo un óvalo.

- 18 - 25  
 26-30  
 30-40  
 40-50  
 50 o más

**3. Nivel de Estudios alcanzado \***

Marca solo un óvalo.

- Secundario Incompleto  
 Secundario Completo  
 Terciario Incompleto  
 Terciario Completo  
 Universitario Incompleto  
 Universitario Completo

**4. ¿Trabaja/Trabajó en relación de dependencia? \***

Marca solo un óvalo.

- Sí  
 No

**5. En caso de haber respondido "Sí" en la pregunta anterior, ¿De qué sector es/era la empresa?**

Marca solo un óvalo.

- Servicios  
 Industrial  
 Gobierno  
 Seguros/Finanzas  
 Tecnología  
 Otros: \_\_\_\_\_

Figura A.7. Preguntas de la encuesta (1/3)

6. **¿Cuál fue la antigüedad máxima que tuvo en un puesto de trabajo?**

*Marca solo un óvalo.*

- De 0 a 5 años
- De 5 a 10 años
- Más de 10 años

## ¿Qué es outplacement?

---

El proceso de ayudar a los empleados que han sido despedidos o cuyos puestos de trabajo han sido eliminados para que puedan enfrentar la pérdida de empleo con una renovada autoestima, aprender estrategias y técnicas de búsqueda de empleo efectivas, y a conducir una exitosa campaña de búsqueda de trabajo.

7. **Antes de leer la definición provista, ¿conocía el término "outplacement"?** \*

*Marca solo un óvalo.*

- Sí
- No
- Escuché nombrar, pero no sabía qué era

8. **Ahora que conoce qué es outplacement, ¿Cuánto afectaría a su decisión de incorporarse a una empresa si lo ofreciera? Siendo 0 "Nada" y 4 "Mucho" \***

*Marca solo un óvalo.*

	0	1	2	3	4	
Nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mucho

9. **¿Sabe si en la empresa en la que se desempeña actualmente ofrecen el servicio de outplacement?** \*

*Marca solo un óvalo.*

- Sí
- No
- No me encuentro trabajando en relación de dependencia

10. **¿Alguna vez fue desvinculado?** \*

*Marca solo un óvalo.*

- Sí
- No *Deja de rellenar este formulario.*
- Prefiero no responder *Deja de rellenar este formulario.*

Figura A.8. Preguntas de la encuesta (2/3)

## Parte 2/3

11. ¿Qué nivel jerárquico ejercía? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Operativo
- Junior
- Semi Senior
- Senior
- Director

12. Cuando fue desvinculado, ¿fue sometido a un programa de outplacement? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Sí
- No *Deja de rellenar este formulario.*

Figura A.9. Preguntas de la encuesta (3/3)

# Outplacement

## Anexo B – Respuestas de la encuesta

Tabla B.6. Respuestas de la encuesta (1/13)

Marca temporal	Sexo	Edad	Nivel de Estudios alcanzado	¿Trabaja/Trabajó en relación de dependencia?	En caso de haber respondido "Sí" en la pregunta anterior, ¿De qué sector es/era la empresa?	¿Cuál fue la antigüedad máxima que tuvo en un puesto de trabajo?	Antes de leer la definición provista, ¿conocía el término "outplacement"?	Ahora que conoce qué es outplacement, ¿Cuánto afectaría a su decisión de incorporarse a una empresa si lo ofreciera? Siendo 0 "Nada" y 4 "Mucho"	¿Sabe si en la empresa en la que se desempeña actualmente ofrecen el servicio de outplacement?	¿Alguna vez fue desvinculado?	¿Qué nivel jerárquico ejercía?	Cuando fue desvinculado, ¿fue sometido a un programa de outplacement?
5/12/2017 9:15:58	Mujer	18 - 25	Universitario Incompleto	Sí	Ns/Nc	De 0 a 5 años	No	1	No	No		
5/12/2017 9:24:16	Hombre	26-30	Secundario Completo	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	Escuché nombrar, pero no sabía qué era	3	No	No		
5/12/2017 9:25:17	Mujer	30-40	Universitario Completo	Sí	Seguros/Finanzas	De 5 a 10 años	Sí	0	No	No		
5/12/2017 9:28:28	Mujer	18 - 25	Terciario Incompleto	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	No	4	No	No		
5/12/2017 9:29:41	Mujer	26-30	Universitario Completo	Sí	Seguros/Finanzas	De 0 a 5 años	Sí	2	No	No		
5/12/2017 9:34:20	Hombre	26-30	Universitario Incompleto	Sí	Servicios	De 5 a 10 años	No	2	No	No		
5/12/2017 9:34:40	Mujer	18 - 25	Universitario Incompleto	Sí	Seguros/Finanzas	De 0 a 5 años	Sí	3	No	No		
5/12/2017 9:40:18	Mujer	18 - 25	Universitario Incompleto	Sí	Seguros/Finanzas	De 0 a 5 años	No	3	No	No		
5/12/2017 9:40:40	Mujer	18 - 25	Terciario Incompleto	Sí	Industrial	De 0 a 5 años	No	2	No	No		
5/12/2017 9:42:20	Hombre	30-40	Universitario Incompleto	Sí	Servicios	Más de 10 años	Escuché nombrar, pero no sabía qué era	1	No	No		
5/12/2017 9:44:41	Mujer	18 - 25	Universitario Incompleto	No	Ns/Nc	De 0 a 5 años	Escuché nombrar, pero no sabía qué era	3	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	No		
5/12/2017 9:45:03	Mujer	50 o más	Terciario Incompleto	Sí	Seguros/Finanzas	Más de 10 años	No	4	No	No		
5/12/2017 9:45:38	Hombre	40-50	Universitario Completo	Sí	Seguros/Finanzas	De 5 a 10 años	Sí	1	Sí	Sí	Junior	No
5/12/2017 9:46:08	Mujer	18 - 25	Secundario Completo	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	No	2	No	Sí	Operativo	No
5/12/2017 9:46:56	Mujer	26-30	Secundario Incompleto	No	Ns/Nc	De 0 a 5 años	Escuché nombrar, pero no sabía qué era	2	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	Sí	Operativo	No
5/12/2017 9:48:22	Hombre	50 o más	Secundario Incompleto	Sí	Seguros/Finanzas	Más de 10 años	No	3	No	No		
5/12/2017 9:49:04	Hombre	30-40	Universitario Completo	Sí	Industrial	Más de 10 años	No	3	No	No		
5/12/2017 9:54:25	Hombre	18 - 25	Secundario Completo	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	No	0	No	No		
5/12/2017 9:56:29	Mujer	26-30	Universitario Incompleto	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	No	4	No	No		
5/12/2017 10:07:02	Hombre	26-30	Universitario Incompleto	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	No	3	No	No		
5/12/2017 10:07:56	Mujer	30-40	Universitario Completo	Sí	Industrial	De 5 a 10 años	Escuché nombrar, pero no sabía qué era	3	No	No		
5/12/2017 10:09:46	Mujer	26-30	Universitario Completo	Sí	Seguros/Finanzas	De 0 a 5 años	Sí	3	Sí	No		
5/12/2017 10:14:54	Mujer	18 - 25	Universitario Completo	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	No	1	No	Sí	Semi Senior	No
5/12/2017 10:16:16	Hombre	26-30	Terciario Incompleto	No	Ns/Nc	De 0 a 5 años	No	1	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	No		
5/12/2017 10:17:44	Mujer	18 - 25	Universitario Incompleto	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	No	2	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	No		
5/12/2017 10:19:52	Hombre	40-50	Universitario Completo	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	Sí	4	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	Sí	Director	No
5/12/2017 10:21:11	Hombre	26-30	Universitario Incompleto	Sí	Tecnología	De 0 a 5 años	No	3	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	Prefiero no responder		
5/12/2017 10:23:42	Hombre	26-30	Universitario Incompleto	Sí	Servicios	De 5 a 10 años	No	2	No	No		
5/12/2017 10:24:56	Hombre	18 - 25	Terciario Incompleto	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	No	2	No	No		

# Outplacement

Tabla B.7. Respuestas de la encuesta (2/13)

Marca temporal	Sexo	Edad	Nivel de Estudios alcanzado	¿Trabaja/Trabajó en relación de dependencia?	En caso de haber respondido "Sí" en la pregunta anterior, ¿De qué sector es/era la empresa?	¿Cuál fue la antigüedad máxima que tuvo en un puesto de trabajo?	Antes de leer la definición provista, ¿conocía el término "outplacement"?	Ahora que conoce qué es outplacement, ¿Cuánto afectaría a su decisión de incorporarse a una empresa si lo ofreciera? Siendo 0 "Nada" y 4 "Mucho"	¿Sabe si en la empresa en la que se desempeña actualmente ofrecen el servicio de outplacement?	¿Alguna vez fue desvinculado?	¿Qué nivel jerárquico ejercía?	Cuando fue desvinculado, ¿fue sometido a un programa de outplacement?
5/12/2017 10:30:37	Mujer	18 - 25	Universitario Completo	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	Sí	4	No	No		
5/12/2017 10:37:52	Mujer	26-30	Secundario Completo	Sí	Servicios	De 5 a 10 años	No	4	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	Sí	Junior	No
5/12/2017 10:42:17	Hombre	30-40	Secundario Completo	Sí	Tecnología	Más de 10 años	No	4	No	Sí	Junior	No
5/12/2017 11:08:22	Mujer	30-40	Universitario Completo	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	Escuché nombrar, pero no sabía qué era	2	No	Sí	Semi Senior	No
5/12/2017 11:15:52	Mujer	18 - 25	Universitario Completo	Sí	Seguros/Finanzas	De 0 a 5 años	No	4	No	No		
5/12/2017 11:15:59	Mujer	18 - 25	Secundario Completo	Sí	Industrial	De 0 a 5 años	Sí	1	No	No		
5/12/2017 11:17:07	Hombre	26-30	Universitario Completo	Sí	Industrial	De 0 a 5 años	No	2	No	No		
5/12/2017 11:25:03	Mujer	40-50	Terciario Completo	Sí	Industrial	Más de 10 años	Sí	3	Sí	Sí	Operativo	No
5/12/2017 11:25:10	Hombre	18 - 25	Universitario Incompleto	No	Ns/Nc		No	3	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	No		
5/12/2017 11:26:54	Hombre	50 o más	Secundario Incompleto	No	Ns/Nc	De 0 a 5 años	No	1	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	Prefiero no responder		
5/12/2017 11:28:02	Mujer	26-30	Universitario Completo	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	Sí	4	No	No		
5/12/2017 11:28:40	Hombre	18 - 25	Universitario Incompleto	Sí	Gobierno	De 0 a 5 años	No	3	No	No		
5/12/2017 11:31:49	Mujer	30-40	Universitario Completo	Sí	Servicios	De 5 a 10 años	No	4	No	No		
5/12/2017 11:40:52	Mujer	30-40	Universitario Incompleto	No	Ns/Nc	De 5 a 10 años	No	1	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	No		
5/12/2017 11:44:55	Hombre	40-50	Secundario Completo	Sí	Servicios	Más de 10 años	No	2	No	No		
5/12/2017 11:47:37	Mujer	18 - 25	Secundario Completo	Sí	Tecnología	De 0 a 5 años	No	3	No	No		
5/12/2017 11:49:55	Mujer	26-30	Universitario Incompleto	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	No	3	No	No		
5/12/2017 11:50:55	Mujer	26-30	Universitario Incompleto	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	Sí	2	No	No		
5/12/2017 11:57:32	Hombre	26-30	Universitario Completo	Sí	Industrial	De 0 a 5 años	No	1	No	No		
5/12/2017 11:57:51	Mujer	18 - 25	Universitario Incompleto	Sí	Industrial	De 5 a 10 años	No	0	Sí	No		
5/12/2017 12:00:49	Mujer	26-30	Terciario Incompleto	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	No	1	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	No		
5/12/2017 12:07:16	Mujer	18 - 25	Universitario Incompleto	Sí	Seguros/Finanzas	De 0 a 5 años	Sí	3	No	No		
5/12/2017 12:25:42	Mujer	40-50	Universitario Incompleto	Sí	Industrial	Más de 10 años	Sí	2	Sí	No		
5/12/2017 12:28:03	Mujer	40-50	Secundario Completo	No	Ns/Nc	De 5 a 10 años	No	4	No	No		
5/12/2017 12:32:22	Hombre	26-30	Secundario Incompleto	No	Ns/Nc	De 0 a 5 años	No	3	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	Prefiero no responder		
5/12/2017 12:33:50	Mujer	18 - 25	Secundario Completo	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	No	0	No	No		
5/12/2017 12:35:50	Mujer	26-30	Secundario Completo	Sí	Industrial	De 5 a 10 años	No	2	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	No		
5/12/2017 12:44:25	Mujer	18 - 25	Universitario Completo	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	No	2	Sí	No		
5/12/2017 12:54:38	Mujer	18 - 25	Terciario Completo	Sí	Industrial	De 0 a 5 años	No	2	No	No		
5/12/2017 12:59:06	Mujer	30-40	Universitario Incompleto	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	No	1	No	Sí	Operativo	No
5/12/2017 13:00:57	Mujer	18 - 25	Universitario Completo	No	Ns/Nc	De 5 a 10 años	No	4	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	No		
5/12/2017 13:02:19	Mujer	18 - 25	Universitario Completo	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	No	1	No	No		
5/12/2017 13:14:37	Hombre	18 - 25	Universitario Incompleto	Sí	Gobierno	De 0 a 5 años	No	2	Sí	Prefiero no responder		
5/12/2017 13:21:29	Mujer	18 - 25	Universitario Incompleto	No	Ns/Nc	De 5 a 10 años	Escuché nombrar, pero no sabía qué era	2	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	Sí	Senior	No
5/12/2017 13:22:49	Mujer	26-30	Universitario Completo	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	No	2	No	No		
5/12/2017 13:30:28	Mujer	18 - 25	Secundario Completo	No	Ns/Nc	De 0 a 5 años	Escuché nombrar, pero no sabía qué era	4	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	No		
5/12/2017 13:33:46	Mujer	30-40	Universitario Completo	Sí	Seguros/Finanzas	Más de 10 años	Sí	4	Sí	No		
5/12/2017 13:34:15	Mujer	18 - 25	Universitario Completo	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	Sí	0	No	No		
5/12/2017 13:36:17	Mujer	26-30	Universitario Completo	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	No	2	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	No		
5/12/2017 13:40:46	Hombre	26-30	Secundario Incompleto	No	Ns/Nc	De 0 a 5 años	No	2	No	No		

# Outplacement

Tabla B.8. Respuestas de la encuesta (3/13)

Marca temporal	Sexo	Edad	Nivel de Estudios alcanzado	¿Trabaja/Trabajó en relación de dependencia?	En caso de haber respondido "Sí" en la pregunta anterior, ¿De qué sector es/era la empresa?	¿Cuál fue la antigüedad máxima que tuvo en un puesto de trabajo?	Antes de leer la definición provista, ¿conocía el término "outplacement"?	Ahora que conoce qué es outplacement, ¿Cuánto afectaría a su decisión de incorporarse a una empresa si lo ofreciera? Siendo 0 "Nada" y 4 "Mucho"	¿Sabe si en la empresa en la que se desempeña actualmente ofrecen el servicio de outplacement?	¿Alguna vez fue desvinculado?	¿Qué nivel jerárquico ejercía?	Cuando fue desvinculado, ¿fue sometido a un programa de outplacement?
5/12/2017 13:42:14	Mujer	18 - 25	Universitario Completo	Sí	Gobierno	De 0 a 5 años	No	2	No	No		
5/12/2017 13:42:28	Mujer	18 - 25	Universitario Incompleto	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	No	2	No	No		
5/12/2017 13:44:51	Hombre	26-30	Universitario Completo	No	Ns/Nc	De 0 a 5 años	No	2	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	Sí	Junior	No
5/12/2017 13:51:24	Mujer	26-30	Terciario Incompleto	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	No	4	Sí	Sí	Junior	No
5/12/2017 13:59:11	Mujer	50 o más	Terciario Completo	Sí	Gobierno	Más de 10 años	No	4	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	No		
5/12/2017 14:08:24	Hombre	18 - 25	Universitario Incompleto	No	Ns/Nc	De 0 a 5 años	No	2	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	No		
5/12/2017 14:21:21	Mujer	18 - 25	Universitario Incompleto	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	No	2	No	Sí	Junior	No
5/12/2017 14:23:06	Hombre	26-30	Secundario Completo	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	No	0	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	Sí	Operativo	No
5/12/2017 14:23:16	Mujer	30-40	Terciario Incompleto	Sí	Ns/Nc	De 5 a 10 años	No	2	No	No		
5/12/2017 14:38:27	Hombre	30-40	Secundario Completo	Sí	Seguros/Finanzas	De 5 a 10 años	No	4	No	Sí	Operativo	No
5/12/2017 14:52:09	Hombre	18 - 25	Secundario Completo	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	No	2	No	No		
5/12/2017 15:00:04	Mujer	26-30	Universitario Incompleto	No	Ns/Nc	De 0 a 5 años	Escuché nombrar, pero no sabía qué era	4	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	Sí	Operativo	No
5/12/2017 15:13:27	Hombre	30-40	Universitario Incompleto	Sí	Tecnología	De 5 a 10 años	No	1	No	Sí	Semi Senior	No
5/12/2017 15:13:33	Mujer	18 - 25	Universitario Incompleto	Sí	Industrial	De 0 a 5 años	No	1	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	No		
5/12/2017 15:28:36	Hombre	26-30	Universitario Incompleto	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	No	2	No	Sí	Junior	No
5/12/2017 15:34:22	Mujer	18 - 25	Terciario Completo	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	No	2	No	No		
5/12/2017 15:34:32	Hombre	30-40	Universitario Completo	Sí	Industrial	De 0 a 5 años	No	0	No	No		
5/12/2017 15:53:18	Mujer	18 - 25	Universitario Incompleto	No	Ns/Nc		No	4	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	No		
5/12/2017 16:32:01	Hombre	18 - 25	Universitario Incompleto	Sí	Tecnología	De 0 a 5 años	No	0	No	No		
5/12/2017 16:32:11	Mujer	18 - 25	Terciario Incompleto	No	Ns/Nc	De 0 a 5 años	No	0	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	Prefiero no responder		
5/12/2017 16:48:26	Mujer	18 - 25	Universitario Completo	No	Ns/Nc		No	4	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	No		
5/12/2017 16:59:33	Mujer	26-30	Universitario Incompleto	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	No	0	No	Sí	Operativo	No
5/12/2017 17:02:31	Mujer	30-40	Universitario Completo	Sí	Servicios	De 5 a 10 años	No	0	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	Sí	Senior	No
5/12/2017 17:21:36	Mujer	26-30	Terciario Incompleto	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	No	3	No	Sí	Junior	No
5/12/2017 17:46:37	Mujer	50 o más	Secundario Completo	Sí	Industrial	Más de 10 años	Sí	2	Sí	No		
5/12/2017 17:56:29	Mujer	30-40	Terciario Completo	Sí	Servicios	Más de 10 años	No	4	No	No		
5/12/2017 17:56:30	Mujer	50 o más	Universitario Incompleto	Sí	Industrial	De 0 a 5 años	No	2	No	Sí	Operativo	No
5/12/2017 18:05:26	Hombre	18 - 25	Universitario Incompleto	No	Ns/Nc		No	4	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	No		
5/12/2017 18:13:17	Hombre	18 - 25	Universitario Incompleto	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	No	2	No	No		
5/12/2017 18:27:57	Mujer	26-30	Universitario Incompleto	Sí	Seguros/Finanzas	De 0 a 5 años	No	4	No	No		
5/12/2017 18:31:12	Mujer	18 - 25	Universitario Incompleto	No	Ns/Nc	De 0 a 5 años	No	4	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	Sí	Semi Senior	No
5/12/2017 18:55:32	Mujer	50 o más	Universitario Completo	Sí	Servicios	Más de 10 años	No	0	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	No		
5/12/2017 19:03:21	Hombre	18 - 25	Universitario Incompleto	Sí	Tecnología	De 0 a 5 años	No	0	No	No		
5/12/2017 19:03:33	Hombre	30-40	Universitario Completo	Sí	Industrial	De 5 a 10 años	No	3	Sí	No		
5/12/2017 19:09:20	Hombre	30-40	Universitario Completo	Sí	Industrial	De 5 a 10 años	No	3	Sí	No		
5/12/2017 19:41:45	Hombre	26-30	Terciario Incompleto	No	Ns/Nc	De 0 a 5 años	No	0	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	Sí	Semi Senior	No
5/12/2017 19:48:37	Hombre	18 - 25	Universitario Incompleto	Sí	Seguros/Finanzas	De 0 a 5 años	No	2	No	No		
5/12/2017 19:50:06	Hombre	18 - 25	Universitario Incompleto	No	Ns/Nc	De 0 a 5 años	No	2	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	No		
5/12/2017 19:51:05	Mujer	40-50	Universitario Incompleto	Sí	Gobierno	Más de 10 años	No	2	No	Sí	Operativo	No
5/12/2017 19:57:45	Mujer	18 - 25	Universitario Incompleto	Sí	Seguros/Finanzas	De 0 a 5 años	Sí	2	Sí	No		

# Outplacement

Tabla B.9. Respuestas de la encuesta (4/13)

Marca temporal	Sexo	Edad	Nivel de Estudios alcanzado	¿Trabaja/Trabajó en relación de dependencia?	En caso de haber respondido "Sí" en la pregunta anterior, ¿De qué sector es/era la empresa?	¿Cuál fue la antigüedad máxima que tuvo en un puesto de trabajo?	Antes de leer la definición provista, ¿conocía el término "outplacement"?	Ahora que conoce qué es outplacement, ¿Cuánto afectaría a su decisión de incorporarse a una empresa si lo ofreciera? Siendo 0 "Nada" y 4 "Mucho"	¿Sabe si en la empresa en la que se desempeña actualmente ofrecen el servicio de outplacement?	¿Alguna vez fue desvinculado?	¿Qué nivel jerárquico ejercía?	Cuando fue desvinculado, ¿fue sometido a un programa de outplacement?
5/12/2017 20:00:11	Mujer	18 - 25	Universitario Incompleto	Sí	Industrial	De 0 a 5 años	Sí	3	No	No		
5/12/2017 20:05:27	Mujer	18 - 25	Universitario Completo	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	No	0	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	Sí	Junior	No
5/12/2017 20:19:25	Mujer	18 - 25	Universitario Incompleto	Sí	Industrial	De 0 a 5 años	Sí	3	Sí	No		
5/12/2017 20:35:29	Mujer	40-50	Secundario Completo	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	No	0	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	No		
5/12/2017 20:35:48	Mujer	26-30	Terciario Completo	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	No	4	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	No		
5/12/2017 20:37:07	Mujer	30-40	Universitario Incompleto	Sí	Gobierno	Más de 10 años	No	2	No	No		
5/12/2017 20:37:18	Mujer	26-30	Universitario Incompleto	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	No	3	No	No		
5/12/2017 20:37:26	Hombre	30-40	Secundario Incompleto	Sí	Servicios	De 5 a 10 años	No	2	No	No		
5/12/2017 20:41:04	Mujer	26-30	Secundario Incompleto	No	Ns/Nc	De 5 a 10 años	No	2	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	Sí	Semi Senior	No
5/12/2017 20:41:04	Mujer	26-30	Universitario Completo	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	No	4	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	Sí	Junior	No
5/12/2017 20:45:18	Mujer	30-40	Universitario Incompleto	Sí	Seguros/Finanzas	De 5 a 10 años	No	3	No	No		
5/12/2017 20:46:15	Mujer	40-50	Universitario Completo	Sí	Servicios	Más de 10 años	No	2	No	No		
5/12/2017 20:47:26	Mujer	40-50	Terciario Completo	Sí	Servicios	De 5 a 10 años	No	2	No	Sí	Senior	No
5/12/2017 20:48:17	Hombre	26-30	Secundario Completo	Sí	Tecnología	De 0 a 5 años	Escuché nombrar, pero no sabía qué era	1	No	Sí	Semi Senior	No
5/12/2017 20:50:39	Mujer	26-30	Universitario Incompleto	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	No	3	No	No		
5/12/2017 20:59:26	Hombre	26-30	Secundario Completo	No	Ns/Nc	De 5 a 10 años	No	2	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	No		
5/12/2017 20:59:33	Hombre	26-30	Universitario Completo	Sí	Gobierno	De 5 a 10 años	No	1	No	No		
5/12/2017 21:08:48	Mujer	30-40	Terciario Completo	Sí	Servicios	Más de 10 años	No	1	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	Sí	Semi Senior	No
5/12/2017 21:10:43	Mujer	26-30	Universitario Completo	Sí	Seguros/Finanzas	De 0 a 5 años	Sí	2	No	No		
5/12/2017 21:10:51	Mujer	40-50	Terciario Incompleto	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	No	3	No	No		
5/12/2017 21:11:10	Mujer	26-30	Secundario Completo	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	No	2	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	No		
5/12/2017 21:15:23	Hombre	26-30	Terciario Completo	Sí	Servicios	De 5 a 10 años	Sí	2	No	No		
5/12/2017 21:19:21	Mujer	40-50	Universitario Incompleto	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	No	4	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	Sí	Junior	No
5/12/2017 21:20:24	Mujer	18 - 25	Universitario Incompleto	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	No	3	No	No		
5/12/2017 21:20:35	Hombre	26-30	Terciario Completo	Sí	Seguros/Finanzas	De 0 a 5 años	No	2	No	Sí	Semi Senior	No
5/12/2017 21:22:01	Mujer	40-50	Secundario Completo	Sí	Industrial		Escuché nombrar, pero no sabía qué era	2	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	Sí	Senior	No
5/12/2017 21:23:15	Hombre	30-40	Universitario Incompleto	Sí	Servicios	De 5 a 10 años	No	0	Sí	No		
5/12/2017 21:24:24	Mujer	26-30	Universitario Incompleto	No	Ns/Nc	De 5 a 10 años	No	0	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	No		
5/12/2017 21:24:36	Mujer	26-30	Universitario Incompleto	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	No	4	No	No		
5/12/2017 21:28:04	Hombre	30-40	Secundario Completo	Sí	Industrial	De 5 a 10 años	No	0	No	No		
5/12/2017 21:28:47	Hombre	26-30	Secundario Incompleto	Sí	Industrial	De 5 a 10 años	No	2	No	No		
5/12/2017 21:37:48	Mujer	30-40	Universitario Completo	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	No	3	No	No		
5/12/2017 21:38:09	Mujer	26-30	Terciario Completo	Sí	Servicios	De 5 a 10 años	Sí	3	No	No		
5/12/2017 21:39:36	Mujer	26-30	Terciario Completo	Sí	Gobierno	De 5 a 10 años	No	2	No	No		
5/12/2017 21:44:41	Mujer	30-40	Universitario Completo	Sí	Gobierno	De 5 a 10 años	No	3	No	No		
5/12/2017 21:55:39	Mujer	26-30	Universitario Incompleto	Sí	Servicios	De 5 a 10 años	No	2	No	No		
5/12/2017 21:57:30	Mujer	50 o más	Secundario Completo	Sí	Ns/Nc	Más de 10 años	No	3	No	No		
5/12/2017 22:05:46	Mujer	50 o más	Secundario Completo	Sí	Servicios	Más de 10 años	No	4	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	No		
5/12/2017 22:10:39	Mujer	26-30	Universitario Completo	Sí	Seguros/Finanzas	De 0 a 5 años	No	3	No	No		
5/12/2017 22:10:48	Mujer	26-30	Universitario Completo	Sí	Servicios	De 5 a 10 años	No	2	No	No		

# Outplacement

Tabla B.10. Respuestas de la encuesta (5/13)

Marca temporal	Sexo	Edad	Nivel de Estudios alcanzado	¿Trabaja/Trabajó en relación de dependencia?	En caso de haber respondido "Sí" en la pregunta anterior, ¿De qué sector es/era la empresa?	¿Cuál fue la antigüedad máxima que tuvo en un puesto de trabajo?	Antes de leer la definición provista, ¿conocía el término "outplacement"?	Ahora que conoce qué es outplacement, ¿Cuánto afectaría a su decisión de incorporarse a una empresa si lo ofreciera? Siendo 0 "Nada" y 4 "Mucho"	¿Sabe si en la empresa en la que se desempeña actualmente ofrecen el servicio de outplacement?	¿Alguna vez fue desvinculado?	¿Qué nivel jerárquico ejercía?	Cuando fue desvinculado, ¿fue sometido a un programa de outplacement?
5/12/2017 22:11:26	Mujer	30-40	Universitario Completo	Sí	Seguros/Finanzas	Más de 10 años	No	3	No	No		
5/12/2017 22:15:41	Hombre	50 o más	Universitario Incompleto	No	Ns/Nc	De 0 a 5 años	No	4	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	Sí	Senior	No
5/12/2017 22:26:20	Mujer	26-30	Terciario Incompleto	Sí	Industrial	De 0 a 5 años	No	3	No	No		
5/12/2017 22:27:24	Mujer	18 - 25	Terciario Incompleto	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	No	0	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	No		
5/12/2017 22:31:34	Hombre	30-40	Universitario Completo	Sí	Industrial	De 5 a 10 años	No	3	Sí	No		
5/12/2017 22:37:44	Mujer	30-40	Universitario Incompleto	Sí	Industrial	De 0 a 5 años	Sí	3	No	No		
5/12/2017 22:39:56	Hombre	30-40	Universitario Completo	Sí	Industrial	De 5 a 10 años	No	3	Sí	No		
5/12/2017 22:41:44	Mujer	26-30	Universitario Incompleto	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	No	3	No	No		
5/12/2017 22:44:09	Mujer	30-40	Terciario Completo	Sí	Tecnología	De 5 a 10 años	No	4	No	Sí	Junior	No
5/12/2017 22:48:15	Mujer	18 - 25	Universitario Incompleto	Sí	Industrial	De 0 a 5 años	Sí	2	Sí	No		
5/12/2017 22:55:55	Mujer	40-50	Universitario Incompleto	Sí	Tecnología	Más de 10 años	No	4	No	No		
5/12/2017 23:00:56	Hombre	18 - 25	Universitario Incompleto	No	Industrial	De 0 a 5 años	No	0	Sí	No		
5/12/2017 23:03:49	Mujer	26-30	Universitario Incompleto	Sí	Industrial	De 0 a 5 años	No	0	No	No		
5/12/2017 23:06:37	Mujer	26-30	Terciario Incompleto	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	No	2	No	No		
5/12/2017 23:10:41	Mujer	18 - 25	Universitario Completo	No	Ns/Nc	De 0 a 5 años	No	2	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	No		
5/12/2017 23:10:44	Mujer	26-30	Universitario Incompleto	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	No	3	No	No		
5/12/2017 23:23:19	Hombre	30-40	Universitario Completo	Sí	Seguros/Finanzas	De 5 a 10 años	No	3	No	No		
5/12/2017 23:29:12	Mujer	18 - 25	Universitario Incompleto	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	No	2	No	No		
5/12/2017 23:31:57	Mujer	26-30	Terciario Incompleto	Sí	Servicios	De 5 a 10 años	No	2	No	No		
5/12/2017 23:35:48	Mujer	30-40	Universitario Completo	Sí	Servicios	De 5 a 10 años	No	1	No	No		
5/12/2017 23:36:39	Mujer	26-30	Terciario Completo	Sí	Servicios	De 5 a 10 años	No	1	No	No		
5/12/2017 23:57:40	Mujer	18 - 25	Terciario Completo	Sí	Gobierno	De 0 a 5 años	No	3	No	No		
5/12/2017 23:58:20	Hombre	40-50	Terciario Incompleto	Sí	Gobierno	Más de 10 años	No	2	No	No		
5/13/2017 0:03:42	Mujer	40-50	Terciario Completo	No	Ns/Nc	De 0 a 5 años	No	0	No	No		
5/13/2017 0:09:08	Hombre	30-40	Universitario Incompleto	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	No	3	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	No		
5/13/2017 0:13:35	Mujer	26-30	Universitario Incompleto	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	No	2	No	No		
5/13/2017 0:15:52	Mujer	30-40	Terciario Completo	No	Ns/Nc	De 0 a 5 años	Sí	2	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	Sí	Junior	No
5/13/2017 0:34:15	Hombre	26-30	Universitario Completo	Sí	Gobierno	De 5 a 10 años	No	3	No	No		
5/13/2017 0:37:17	Hombre	26-30	Terciario Completo	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	No	2	No	Sí	Operativo	No
5/13/2017 0:45:18	Mujer	18 - 25	Universitario Incompleto	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	No	0	No	No		
5/13/2017 1:03:03	Mujer	30-40	Universitario Completo	Sí	Seguros/Finanzas	De 0 a 5 años	Sí	2	Sí	No		
5/13/2017 1:30:42	Mujer	26-30	Terciario Incompleto	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	No	1	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	No		
5/13/2017 2:16:45	Mujer	18 - 25	Secundario Completo	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	No	0	No	No		
5/13/2017 2:30:33	Mujer	30-40	Terciario Completo	Sí	Servicios	De 5 a 10 años	No	3	No	No		
5/13/2017 2:56:37	Mujer	18 - 25	Universitario Incompleto	Sí	Seguros/Finanzas	De 0 a 5 años	No	3	Sí	No		
5/13/2017 3:15:35	Hombre	26-30	Terciario Completo	Sí	Servicios	De 5 a 10 años	No	2	No	No		
5/13/2017 4:01:33	Mujer	26-30	Terciario Completo	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	No	1	No	No		
5/13/2017 4:10:27	Hombre	40-50	Universitario Incompleto	Sí	Industrial	Más de 10 años	No	4	No	No		
5/13/2017 5:36:50	Mujer	30-40	Universitario Completo	Sí	Industrial	De 0 a 5 años	Sí	2	No	Sí	Semi Senior	No
5/13/2017 7:07:49	Mujer	26-30	Terciario Incompleto	Sí	Gobierno	De 0 a 5 años	No	2	No	No		
5/13/2017 7:18:37	Mujer	50 o más	Terciario Incompleto	Sí	Servicios	De 5 a 10 años	No	3	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	Sí	Operativo	No
5/13/2017 8:21:32	Mujer	26-30	Universitario Completo	Sí	Gobierno	De 0 a 5 años	Sí	3	No	No		
5/13/2017 8:33:34	Mujer	30-40	Universitario Completo	Sí	Industrial	De 0 a 5 años	Sí	2	Sí	No		
5/13/2017 8:58:49	Mujer	40-50	Terciario Completo	Sí	Seguros/Finanzas	De 5 a 10 años	No	2	No	Sí	Junior	No
5/13/2017 9:06:13	Mujer	26-30	Universitario Completo	Sí	Industrial	De 0 a 5 años	No	3	No	No		



# Outplacement

Tabla B.11. Respuestas de la encuesta (6/13)

Marca temporal	Sexo	Edad	Nivel de Estudios alcanzado	¿Trabaja/Trabajó en relación de dependencia?	En caso de haber respondido "Sí" en la pregunta anterior, ¿De qué sector es/era la empresa?	¿Cuál fue la antigüedad máxima que tuvo en un puesto de trabajo?	Antes de leer la definición provista, ¿conocía el término "outplacement"?	Ahora que conoce qué es outplacement, ¿Cuánto afectaría a su decisión de incorporarse a una empresa si lo ofreciera? Siendo 0 "Nada" y 4 "Mucho"	¿Sabe si en la empresa en la que se desempeña actualmente ofrecen el servicio de outplacement?	¿Alguna vez fue desvinculado?	¿Qué nivel jerárquico ejercía?	Cuando fue desvinculado, ¿fue sometido a un programa de outplacement?
5/13/2017 9:09:55	Mujer	26-30	Universitario Completo	Sí	Seguros/Finanzas	De 0 a 5 años	No	2	No	Sí	Junior	No
5/13/2017 9:24:31	Mujer	18 - 25	Universitario Incompleto	Sí	Seguros/Finanzas	De 0 a 5 años	No	3	No	No		
5/13/2017 9:26:22	Hombre	30-40	Secundario Completo	Sí	Seguros/Finanzas	De 5 a 10 años	Escuché nombrar, pero no sabía qué era	1	No	No		
5/13/2017 9:41:14	Hombre	18 - 25	Terciario Completo	Sí	Seguros/Finanzas	De 0 a 5 años	No	4	No	No		
5/13/2017 9:42:56	Mujer	26-30	Terciario Completo	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	No	2	No	Sí	Operativo	No
5/13/2017 9:43:15	Mujer	30-40	Universitario Completo	Sí	Industrial	De 5 a 10 años	Sí	4	Sí	No		
5/13/2017 9:59:26	Hombre	26-30	Universitario Incompleto	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	No	2	No	No		
5/13/2017 10:02:16	Mujer	40-50	Secundario Completo	Sí	Ns/Nc	Más de 10 años	No	0	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	Sí	Senior	No
5/13/2017 10:02:57	Mujer	40-50	Universitario Completo	Sí	Gobierno	Más de 10 años	No	4	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	No		
5/13/2017 10:06:03	Hombre	26-30	Universitario Incompleto	Sí	Seguros/Finanzas	De 5 a 10 años	No	2	No	No		
5/13/2017 10:07:40	Mujer	18 - 25	Terciario Incompleto	Sí	Gobierno	De 0 a 5 años	No	3	No	No		
5/13/2017 11:06:04	Mujer	26-30	Universitario Completo	Sí	Industrial	De 0 a 5 años	No	4	No	No		
5/13/2017 11:16:26	Mujer	30-40	Terciario Completo	Sí	Gobierno	De 5 a 10 años	No	1	No	No		
5/13/2017 11:30:07	Hombre	30-40	Terciario Completo	Sí	Servicios	De 5 a 10 años	No	4	No	Sí	Semi Senior	No
5/13/2017 11:44:19	Mujer	26-30	Universitario Completo	No	Ns/Nc	De 0 a 5 años	No	1	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	No		
5/13/2017 12:02:24	Mujer	40-50	Universitario Completo	Sí	Servicios	De 5 a 10 años	Sí	3	No	Sí	Semi Senior	No
5/13/2017 12:52:25	Hombre	18 - 25	Universitario Incompleto	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	No	2	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	No		
5/13/2017 13:10:48	Hombre	26-30	Secundario Completo	No	Ns/Nc	De 0 a 5 años	No	2	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	Sí	Operativo	No
5/13/2017 13:16:53	Mujer	18 - 25	Universitario Incompleto	No	Ns/Nc	De 0 a 5 años	Escuché nombrar, pero no sabía qué era	3	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	No		
5/13/2017 13:59:12	Hombre	30-40	Universitario Completo	Sí	Seguros/Finanzas	De 5 a 10 años	Escuché nombrar, pero no sabía qué era	2	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	No		
5/13/2017 14:01:53	Mujer	30-40	Terciario Completo	Sí	Gobierno	De 5 a 10 años	No	3	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	Prefiero no responder		
5/13/2017 14:34:03	Mujer	30-40	Universitario Completo	Sí	Seguros/Finanzas	Más de 10 años	No	3	No	No		
5/13/2017 14:38:56	Hombre	30-40	Universitario Incompleto	Sí	Servicios	De 5 a 10 años	No	0	No	No		
5/13/2017 15:01:01	Mujer	26-30	Universitario Completo	Sí	Tecnología	De 0 a 5 años	No	2	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	Sí	Semi Senior	No
5/13/2017 15:19:56	Mujer	40-50	Secundario Incompleto	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	No	3	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	No		
5/13/2017 15:28:25	Mujer	30-40	Universitario Incompleto	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	Sí	2	No	No		
5/13/2017 15:31:36	Mujer	26-30	Universitario Completo	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	No	2	No	No		
5/13/2017 15:43:06	Hombre	26-30	Universitario Completo	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	Sí	0	Sí	Sí	Senior	No
5/13/2017 15:47:01	Hombre	50 o más	Universitario Completo	Sí	Servicios	De 5 a 10 años	Sí	3	Sí	Sí	Senior	No
5/13/2017 15:52:00	Hombre	40-50	Universitario Completo	Sí	Industrial	Más de 10 años	Sí	4	Sí	No		
5/13/2017 15:52:01	Mujer	30-40	Universitario Incompleto	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	No	2	No	No		
5/13/2017 16:02:39	Mujer	30-40	Universitario Incompleto	Sí	Ns/Nc	De 5 a 10 años	No	2	No	Sí	Operativo	Sí
5/13/2017 16:06:05	Mujer	30-40	Universitario Incompleto	Sí	Servicios	De 5 a 10 años	No	2	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	Sí	Junior	No
5/13/2017 16:15:17	Mujer	18 - 25	Universitario Incompleto	Sí	Industrial	De 5 a 10 años	No	3	No	No		
5/13/2017 16:15:26	Hombre	30-40	Universitario Completo	Sí	Gobierno	De 0 a 5 años	Escuché nombrar, pero no sabía qué era	2	No	No		

# Outplacement

Tabla B.12. Respuestas de la encuesta (7/13)

Marca temporal	Sexo	Edad	Nivel de Estudios alcanzado	¿Trabaja/Trabajó en relación de dependencia?	En caso de haber respondido "Sí" en la pregunta anterior, ¿De qué sector es/era la empresa?	¿Cuál fue la antigüedad máxima que tuvo en un puesto de trabajo?	Antes de leer la definición provista, ¿conocía el término "outplacement"?	Ahora que conoce qué es outplacement, ¿Cuánto afectaría a su decisión de incorporarse a una empresa si lo ofreciera? Siendo 0 "Nada" y 4 "Mucho"	¿Sabe si en la empresa en la que se desempeña actualmente ofrecen el servicio de outplacement?	¿Alguna vez fue desvinculado?	¿Qué nivel jerárquico ejercía?	Cuando fue desvinculado, ¿fue sometido a un programa de outplacement?
5/13/2017 16:20:40	Mujer	40-50	Terciario Completo	Sí	Servicios	Más de 10 años	No	0	No	Sí	Senior	No
5/13/2017 16:21:59	Mujer	26-30	Universitario Incompleto	Sí	Gobierno	De 0 a 5 años	No	4	No	Sí	Junior	No
5/13/2017 16:39:03	Hombre	18 - 25	Universitario Incompleto	No	Ns/Nc		Sí	2	No	No		
5/13/2017 16:43:43	Mujer	30-40	Universitario Completo	Sí	Seguros/Finanzas	De 5 a 10 años	No	0	No	No		
5/13/2017 17:11:22	Mujer	18 - 25	Terciario Completo	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	Sí	4	No	No		
5/13/2017 17:30:52	Mujer	26-30	Terciario Completo	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	No	4	No	No		
5/13/2017 17:32:01	Hombre	30-40	Terciario Incompleto	Sí	Seguros/Finanzas	De 5 a 10 años	No	0	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	No		
5/13/2017 17:34:27	Mujer	40-50	Terciario Incompleto	Sí	Ns/Nc	De 0 a 5 años	Escuché nombrar, pero no sabía qué era	1	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	Sí	Semi Senior	No
5/13/2017 17:35:17	Mujer	26-30	Universitario Incompleto	Sí	Servicios	De 5 a 10 años	No	0	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	No		
5/13/2017 17:40:41	Mujer	26-30	Universitario Incompleto	Sí	Gobierno	De 0 a 5 años	No	0	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	Sí	Semi Senior	No
5/13/2017 17:40:45	Mujer	30-40	Universitario Completo	Sí	Servicios	De 5 a 10 años	Sí	4	Sí	No		
5/13/2017 17:43:12	Mujer	18 - 25	Terciario Completo	Sí	Ns/Nc	De 5 a 10 años	No	3	No	No		
5/13/2017 17:52:51	Hombre	26-30	Universitario Incompleto	Sí	Industrial	De 0 a 5 años	Escuché nombrar, pero no sabía qué era	3	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	No		
5/13/2017 18:37:24	Mujer	40-50	Universitario Incompleto	Sí	Industrial	De 5 a 10 años	No	0	No	Sí	Operativo	No
5/13/2017 18:44:19	Hombre	26-30	Secundario Completo	Sí	Servicios	Más de 10 años	No	3	No	No		
5/13/2017 19:17:05	Mujer	30-40	Universitario Completo	Sí	Gobierno	De 0 a 5 años	No	4	No	No		
5/13/2017 19:17:55	Mujer	30-40	Universitario Completo	Sí	Servicios	Más de 10 años	No	2	No	No		
5/13/2017 19:25:42	Mujer	50 o más	Secundario Completo	Sí	Ns/Nc	De 0 a 5 años	No	2	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	Sí	Semi Senior	No
5/13/2017 19:35:08	Mujer	40-50	Universitario Completo	Sí	Servicios	De 5 a 10 años	No	4	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	No		
5/13/2017 19:45:57	Mujer	50 o más	Secundario Completo	Sí	Servicios	Más de 10 años	No	4	No	No		
5/13/2017 20:03:29	Mujer	30-40	Terciario Completo	Sí	Servicios	Más de 10 años	No	4	No	No		
5/13/2017 20:06:21	Mujer	30-40	Universitario Incompleto	Sí	Servicios	Más de 10 años	Sí	3	No	Sí	Operativo	No
5/13/2017 20:06:54	Mujer	40-50	Terciario Incompleto	Sí	Seguros/Finanzas	Más de 10 años	No	3	No	No		
5/13/2017 20:07:59	Hombre	26-30	Secundario Completo	Sí	Gobierno	De 0 a 5 años	Escuché nombrar, pero no sabía qué era	3	No	Sí	Senior	No
5/13/2017 20:08:00	Hombre	50 o más	Secundario Incompleto	Sí	Seguros/Finanzas	Más de 10 años	Escuché nombrar, pero no sabía qué era	3	No	Sí	Semi Senior	No
5/13/2017 20:09:10	Mujer	30-40	Terciario Completo	Sí	Industrial	De 0 a 5 años	No	2	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	No		
5/13/2017 20:09:19	Mujer	50 o más	Secundario Incompleto	No	Ns/Nc	De 5 a 10 años	No	4	No	No		
5/13/2017 20:09:42	Mujer	26-30	Universitario Completo	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	No	2	No	Sí	Junior	No
5/13/2017 20:10:51	Hombre	40-50	Universitario Completo	Sí	Servicios	Más de 10 años	No	0	No	No		
5/13/2017 20:10:56	Mujer	50 o más	Terciario Completo	Sí	Servicios	Más de 10 años	No	4	No	No		
5/13/2017 20:13:39	Hombre	50 o más	Secundario Incompleto	Sí	Seguros/Finanzas	Más de 10 años	No	3	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	No		
5/13/2017 20:14:03	Mujer	30-40	Terciario Completo	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	No	3	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	Sí	Operativo	No
5/13/2017 20:15:23	Mujer	40-50	Universitario Incompleto	Sí	Ns/Nc	Más de 10 años	No	2	No	No		
5/13/2017 20:21:28	Hombre	50 o más	Terciario Incompleto	No	Ns/Nc	Más de 10 años	No	0	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	No		
5/13/2017 20:28:52	Hombre	50 o más	Secundario Incompleto	Sí	Industrial	Más de 10 años	No	2	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	No		
5/13/2017 20:31:56	Mujer	26-30	Universitario Incompleto	Sí	Servicios	De 5 a 10 años	No	4	No	No		
5/13/2017 20:33:11	Mujer	50 o más	Secundario Incompleto	No	Ns/Nc	De 5 a 10 años	No	1	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	Prefiero no responder		
5/13/2017 20:34:45	Mujer	26-30	Universitario Incompleto	Sí	Servicios	De 5 a 10 años	No	2	No	No		
5/13/2017 20:35:34	Hombre	50 o más	Secundario Incompleto	Sí	Industrial	Más de 10 años	No	4	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	Sí	Operativo	No
5/13/2017 20:50:35	Mujer	50 o más	Terciario Completo	Sí	Gobierno	Más de 10 años	No	4	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	No		

# Outplacement

Tabla B.13. Respuestas de la encuesta (8/13)

Marca temporal	Sexo	Edad	Nivel de Estudios alcanzado	¿Trabaja/Trabajó en relación de dependencia?	En caso de haber respondido "Sí" en la pregunta anterior, ¿De qué sector es/era la empresa?	¿Cuál fue la antigüedad máxima que tuvo en un puesto de trabajo?	Antes de leer la definición provista, ¿conocía el término "outplacement"?	Ahora que conoce que es outplacement, ¿Cuánto afectaría a su decisión de incorporarse a una empresa si lo ofreciera? Siendo 0 "Nada" y 4 "Mucho"	¿Sabe si en la empresa en la que se desempeña actualmente ofrecen el servicio de outplacement?	¿Alguna vez fue desvinculado?	¿Qué nivel jerárquico ejercía?	Cuando fue desvinculado, ¿fue sometido a un programa de outplacement?
5/13/2017 21:09:02	Mujer	40-50	Secundario Completo	Sí	Industrial	De 0 a 5 años	No	0	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	No		
5/13/2017 21:10:25	Mujer	40-50	Terciario Completo	Sí	Gobierno	Más de 10 años	No	4	No	No		
5/13/2017 21:11:00	Mujer	18 - 25	Universitario Completo	Sí	Industrial	De 0 a 5 años	No	2	No	No		
5/13/2017 21:20:11	Mujer	30-40	Universitario Incompleto	Sí	Seguros/Finanzas	De 5 a 10 años	No	2	No	No		
5/13/2017 21:20:14	Hombre	50 o más	Universitario Completo	Sí	Gobierno	Más de 10 años	Sí	1	No	Sí	Junior	No
5/13/2017 21:20:58	Hombre	50 o más	Universitario Completo	No	Ns/Nc	De 0 a 5 años	No	4	No	No		
5/13/2017 21:23:34	Mujer	30-40	Universitario Completo	Sí	Gobierno	Más de 10 años	No	0	No	No		
5/13/2017 22:10:23	Hombre	30-40	Universitario Incompleto	Sí	Servicios	De 5 a 10 años	Sí	2	No	No		
5/13/2017 22:22:44	Mujer	30-40	Terciario Completo	Sí	Servicios	Más de 10 años	No	3	No	Sí	Operativo	No
5/13/2017 22:28:45	Mujer	40-50	Terciario Completo	Sí	Servicios	Más de 10 años	No	2	No	No		
5/13/2017 22:46:33	Hombre	26-30	Secundario Incompleto	Sí	Tecnología	De 0 a 5 años	Escuché nombrar, pero no sabía qué era	2	No	No		
5/13/2017 23:12:01	Hombre	50 o más	Universitario Incompleto	Sí	Servicios	Más de 10 años	No	0	No	No		
5/13/2017 23:39:29	Mujer	50 o más	Terciario Completo	No	Ns/Nc	De 5 a 10 años	No	4	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	No		
5/13/2017 23:42:00	Hombre	30-40	Universitario Incompleto	Sí	Industrial	De 0 a 5 años	No	2	No	Sí	Senior	No
5/13/2017 23:52:42	Hombre	40-50	Secundario Completo	Sí	Ns/Nc	Más de 10 años	No	3	No	Sí	Senior	No
5/14/2017 0:08:04	Mujer	18 - 25	Universitario Completo	No	Ns/Nc	De 0 a 5 años	No	2	No	No		
5/14/2017 0:23:24	Mujer	40-50	Universitario Incompleto	No	Ns/Nc	Más de 10 años	No	4	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	Sí	Junior	No
5/14/2017 0:30:46	Mujer	18 - 25	Universitario Completo	Sí	Industrial	De 0 a 5 años	No	0	Sí	No		
5/14/2017 1:26:25	Hombre	40-50	Universitario Completo	Sí	Industrial	Más de 10 años	Sí	4	Sí	No		
5/14/2017 5:28:50	Mujer	30-40	Terciario Completo	Sí	Servicios	De 5 a 10 años	No	3	No	No		
5/14/2017 5:46:18	Mujer	26-30	Universitario Completo	Sí	Industrial	De 5 a 10 años	No	1	No	No		
5/14/2017 7:46:58	Hombre	18 - 25	Universitario Incompleto	No	Ns/Nc	De 0 a 5 años	No	2	No	No		
5/14/2017 11:09:29	Hombre	30-40	Universitario Completo	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	No	4	No	No		
5/14/2017 11:27:57	Hombre	18 - 25	Universitario Incompleto	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	No	2	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	Sí	Junior	No
5/14/2017 11:45:24	Hombre	40-50	Secundario Completo	Sí	Seguros/Finanzas	Más de 10 años	No	3	No	No		
5/14/2017 12:08:13	Mujer	18 - 25	Secundario Completo	No	Servicios	Más de 10 años	Escuché nombrar, pero no sabía qué era	4	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	Prefiero no responder		
5/14/2017 13:22:03	Hombre	50 o más	Terciario Incompleto	Sí	Industrial	Más de 10 años	Sí	2	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	No		
5/14/2017 14:38:22	Hombre	18 - 25	Terciario Completo	Sí	Gobierno	De 0 a 5 años	No	2	No	No		
5/14/2017 14:40:54	Hombre	30-40	Secundario Completo	Sí	Industrial	De 5 a 10 años	No	4	No	Sí	Operativo	No
5/14/2017 16:40:24	Hombre	50 o más	Secundario Incompleto	Sí	Servicios	Más de 10 años	No	0	No	Sí	Junior	No
5/14/2017 18:08:41	Mujer	30-40	Universitario Incompleto	Sí	Servicios	De 5 a 10 años	No	0	Sí	No		
5/14/2017 20:58:56	Hombre	26-30	Secundario Completo	Sí	Industrial	De 0 a 5 años	No	2	No	Sí	Semi Senior	No
5/14/2017 21:17:02	Hombre	50 o más	Secundario Completo	Sí	Industrial	Más de 10 años	Sí	1	Sí	Sí	Senior	No
5/14/2017 21:51:36	Hombre	30-40	Universitario Completo	Sí	Gobierno	Más de 10 años	No	0	No	No		
5/14/2017 23:57:29	Hombre	30-40	Universitario Completo	No	Ns/Nc	De 5 a 10 años	No	2	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	No		
5/15/2017 9:10:54	Hombre	30-40	Universitario Completo	Sí	Servicios	De 5 a 10 años	Sí	1	No	Sí	Semi Senior	No
5/15/2017 10:16:48	Mujer	18 - 25	Terciario Completo	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	No	0	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	No		
5/15/2017 10:36:59	Hombre	40-50	Universitario Incompleto	Sí	Seguros/Finanzas	Más de 10 años	No	3	No	No		
5/15/2017 10:37:03	Hombre	30-40	Terciario Completo	No	Ns/Nc	De 5 a 10 años	No	0	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	No		
5/15/2017 10:39:39	Mujer	26-30	Universitario Completo	Sí	Industrial	De 0 a 5 años	No	4	No	No		

# Outplacement

Tabla B.14. Respuestas de la encuesta (9/13)

Marca temporal	Sexo	Edad	Nivel de Estudios alcanzado	¿Trabaja/Trabajó en relación de dependencia?	En caso de haber respondido "Sí" en la pregunta anterior, ¿De qué sector es/era la empresa?	¿Cuál fue la antigüedad máxima que tuvo en un puesto de trabajo?	Antes de leer la definición provista, ¿conocía el término "outplacement"?	Ahora que conoce qué es outplacement, ¿Cuánto afectaría a su decisión de incorporarse a una empresa si lo ofreciera? Siendo 0 "Nada" y 4 "Mucho"	¿Sabe si en la empresa en la que se desempeña actualmente ofrecen el servicio de outplacement?	¿Alguna vez fue desvinculado?	¿Qué nivel jerárquico ejercía?	Cuando fue desvinculado, ¿fue sometido a un programa de outplacement?
5/15/2017 10:40:14	Hombre	30-40	Universitario Completo	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	No	0	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	No		
5/15/2017 10:40:29	Mujer	30-40	Secundario Completo	Sí	Gobierno	De 5 a 10 años	No	1	No	No		
5/15/2017 10:44:46	Hombre	40-50	Universitario Incompleto	Sí	Servicios	Más de 10 años	No	4	No	Sí	Operativo	No
5/15/2017 10:44:47	Hombre	40-50	Universitario Incompleto	Sí	Servicios	Más de 10 años	No	4	No	Sí	Operativo	No
5/15/2017 10:45:40	Mujer	40-50	Universitario Completo	Sí	Gobierno	Más de 10 años	No	0	No	Sí	Junior	No
5/15/2017 10:49:00	Hombre	30-40	Universitario Incompleto	Sí	Servicios	De 5 a 10 años	Sí	0	Sí	No		
5/15/2017 12:01:12	Hombre	30-40	Universitario Incompleto	Sí	Tecnología	De 0 a 5 años	Escuché nombrar, pero no sabía qué era	2	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	No		
5/15/2017 12:35:10	Mujer	26-30	Universitario Completo	Sí	Gobierno	De 0 a 5 años	Sí	2	Sí	No		
5/15/2017 12:40:10	Mujer	50 o más	Universitario Completo	Sí	Industrial	De 0 a 5 años	Escuché nombrar, pero no sabía qué era	4	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	Sí	Operativo	No
5/15/2017 15:44:24	Hombre	30-40	Universitario Incompleto	Sí	Ns/Nc	Más de 10 años	No	3	No	Sí	Senior	Sí
5/15/2017 18:14:23	Hombre	40-50	Universitario Completo	Sí	Servicios	Más de 10 años	Sí	0	Sí	No		
5/15/2017 18:23:49	Mujer	26-30	Universitario Completo	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	Sí	4	Sí	No		
5/15/2017 19:14:07	Hombre	26-30	Universitario Completo	Sí	Seguros/Finanzas	De 5 a 10 años	No	2	No	Sí	Junior	No
5/15/2017 19:49:45	Mujer	26-30	Universitario Completo	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	No	3	No	No		
5/15/2017 21:10:20	Mujer	26-30	Universitario Incompleto	Sí	Servicios	De 5 a 10 años	No	3	No	No		
5/15/2017 21:12:03	Hombre	50 o más	Terciario Incompleto	Sí	Seguros/Finanzas	Más de 10 años	No	4	No	No		
5/15/2017 21:13:42	Mujer	30-40	Universitario Completo	Sí	Seguros/Finanzas	De 5 a 10 años	Sí	3	Sí	No		
5/15/2017 21:15:21	Mujer	30-40	Terciario Completo	Sí	Gobierno	De 5 a 10 años	No	2	No	Sí	Junior	No
5/15/2017 21:16:22	Mujer	18 - 25	Universitario Completo	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	Sí	0	No	No		
5/15/2017 21:16:37	Mujer	26-30	Universitario Completo	No	Ns/Nc		No	2	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	No		
5/15/2017 21:16:54	Mujer	18 - 25	Universitario Incompleto	No	Ns/Nc		Sí	2	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	No		
5/15/2017 21:17:16	Hombre	18 - 25	Universitario Incompleto	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	Sí	4	Sí	No		
5/15/2017 21:19:31	Hombre	30-40	Universitario Completo	Sí	Servicios	Más de 10 años	Sí	3	No	No		
5/15/2017 21:19:51	Mujer	26-30	Universitario Incompleto	Sí	Servicios	De 5 a 10 años	Sí	3	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	Sí	Junior	No
5/15/2017 21:23:41	Hombre	30-40	Universitario Completo	No	Ns/Nc		Escuché nombrar, pero no sabía qué era	0	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	No		
5/15/2017 21:23:57	Mujer	30-40	Terciario Completo	No	Ns/Nc	Más de 10 años	Sí	4	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	No		
5/15/2017 21:24:01	Hombre	18 - 25	Secundario Incompleto	Sí	Industrial	De 0 a 5 años	No	2	No	No		
5/15/2017 21:30:59	Hombre	30-40	Universitario Incompleto	Sí	Seguros/Finanzas	De 0 a 5 años	No	4	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	Sí	Operativo	No
5/15/2017 21:31:55	Mujer	50 o más	Terciario Completo	Sí	Gobierno	Más de 10 años	No	4	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	No		
5/15/2017 21:32:22	Mujer	18 - 25	Terciario Completo	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	Sí	3	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	Sí	Junior	No
5/15/2017 21:32:56	Mujer	30-40	Universitario Completo	Sí	Servicios	De 5 a 10 años	Sí	3	No	No		
5/15/2017 21:33:03	Hombre	30-40	Universitario Completo	Sí	Gobierno	Más de 10 años	No	2	No	No		
5/15/2017 21:34:47	Hombre	18 - 25	Universitario Completo	No	Ns/Nc		No	2	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	No		
5/15/2017 21:34:51	Hombre	30-40	Universitario Completo	Sí	Servicios	Más de 10 años	Sí	1	No	No		
5/15/2017 21:36:29	Hombre	30-40	Universitario Completo	Sí	Seguros/Finanzas	De 0 a 5 años	Sí	3	Sí	No		
5/15/2017 21:38:04	Hombre	30-40	Universitario Completo	Sí	Servicios	De 5 a 10 años	Sí	4	No	Sí	Senior	No
5/15/2017 21:39:18	Hombre	26-30	Universitario Incompleto	No	Ns/Nc	De 0 a 5 años	No	0	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	No		
5/15/2017 21:49:18	Mujer	50 o más	Secundario Completo	Sí	Ns/Nc	De 0 a 5 años	No	3	No	Prefero no responder		
5/15/2017 21:54:16	Hombre	30-40	Universitario Incompleto	Sí	Industrial	De 0 a 5 años	Escuché nombrar, pero no sabía qué era	3	No	Sí	Junior	No
5/15/2017 21:55:55	Hombre	26-30	Universitario Completo	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	No	2	No	Sí	Semi Senior	No

# Outplacement

Tabla B.15. Respuestas de la encuesta (10/13)

Marca temporal	Sexo	Edad	Nivel de Estudios alcanzado	¿Trabaja/Trabajó en relación de dependencia?	En caso de haber respondido "Sí" en la pregunta anterior, ¿De qué sector es/era la empresa?	¿Cuál fue la antigüedad máxima que tuvo en un puesto de trabajo?	Antes de leer la definición provista, ¿conocía el término "outplacement"?	Ahora que conoce qué es outplacement, ¿Cuánto afectaría a su decisión de incorporarse a una empresa si lo ofreciera? Siendo 0 "Nada" y 4 "Mucho"	¿Sabe si en la empresa en la que se desempeña actualmente ofrecen el servicio de outplacement?	¿Alguna vez fue desvinculado?	¿Qué nivel jerárquico ejercía?	Cuando fue desvinculado, ¿fue sometido a un programa de outplacement?
5/15/2017 21:56:02	Mujer	30-40	Secundario Completo	Sí	Seguros/Finanzas	Más de 10 años	No	4	No	No		
5/15/2017 21:57:13	Mujer	26-30	Terciario Incompleto	Sí	Gobierno	De 0 a 5 años	No	3	No	No		
5/15/2017 21:58:50	Mujer	40-50	Universitario Completo	Sí	Seguros/Finanzas	Más de 10 años	Sí	2	No	No		
5/15/2017 22:01:05	Mujer	50 o más	Universitario Completo	Sí	Seguros/Finanzas	Más de 10 años	No	2	No	Sí	Operativo	No
5/15/2017 22:03:14	Mujer	30-40	Secundario Completo	Sí	Servicios	Más de 10 años	No	3	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	Prefiero no responder		
5/15/2017 22:04:07	Mujer	26-30	Universitario Incompleto	No	Ns/Nc	De 5 a 10 años	No	3	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	Sí	Operativo	No
5/15/2017 22:05:39	Hombre	26-30	Universitario Incompleto	No	Ns/Nc	Más de 10 años	No	1	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	Prefiero no responder		
5/15/2017 22:05:52	Hombre	18 - 25	Universitario Completo	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	No	2	No	No		
5/15/2017 22:09:36	Mujer	30-40	Universitario Completo	Sí	Servicios	De 5 a 10 años	No	2	No	Sí	Senior	No
5/15/2017 22:12:21	Hombre	18 - 25	Universitario Incompleto	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	No	3	No	No		
5/15/2017 22:12:29	Mujer	18 - 25	Universitario Incompleto	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	Escuché nombrar, pero no sabía qué era	0	No	No		
5/15/2017 22:13:12	Hombre	18 - 25	Universitario Incompleto	Sí	Seguros/Finanzas	De 0 a 5 años	No	3	No	No		
5/15/2017 22:13:42	Mujer	50 o más	Terciario Completo	Sí	Servicios	Más de 10 años	Escuché nombrar, pero no sabía qué era	3	No	Sí	Operativo	No
5/15/2017 22:17:14	Hombre	30-40	Terciario Incompleto	Sí	Industrial	Más de 10 años	No	0	No	Sí	Operativo	No
5/15/2017 22:17:37	Mujer	26-30	Terciario Completo	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	No	4	No	No		
5/15/2017 22:19:33	Hombre	40-50	Secundario Completo	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	No	4	No	Sí	Senior	No
5/15/2017 22:19:50	Mujer	40-50	Universitario Incompleto	Sí	Servicios	Más de 10 años	No	2	No	No		
5/15/2017 22:23:03	Mujer	30-40	Universitario Incompleto	Sí	Servicios	Más de 10 años	No	3	No	Sí	Semi Senior	No
5/15/2017 22:23:10	Hombre	26-30	Universitario Completo	Sí	Servicios	De 5 a 10 años	No	3	No	No		
5/15/2017 22:25:31	Mujer	30-40	Universitario Incompleto	Sí	Servicios	De 5 a 10 años	No	1	No	No		
5/15/2017 22:30:07	Mujer	26-30	Universitario Incompleto	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	No	2	No	No		
5/15/2017 22:32:10	Mujer	50 o más	Terciario Completo	Sí	Servicios	Más de 10 años	No	4	No	No		
5/15/2017 22:37:29	Mujer	26-30	Secundario Completo	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	No	2	No	No		
5/15/2017 22:43:29	Mujer	26-30	Universitario Incompleto	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	Escuché nombrar, pero no sabía qué era	0	No	Sí	Junior	No
5/15/2017 22:44:55	Hombre	30-40	Universitario Incompleto	Sí	Ns/Nc	Más de 10 años	No	0	No	No		
5/15/2017 22:45:48	Mujer	40-50	Universitario Incompleto	Sí	Servicios	Más de 10 años	No	2	No	Sí	Junior	No
5/15/2017 22:49:28	Mujer	18 - 25	Universitario Incompleto	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	No	1	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	No		
5/15/2017 22:51:02	Mujer	18 - 25	Universitario Incompleto	No	Ns/Nc		No	4	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	No		
5/15/2017 22:54:29	Mujer	18 - 25	Universitario Incompleto	No	Ns/Nc	De 0 a 5 años	Escuché nombrar, pero no sabía qué era	1	No	Sí	Junior	No
5/15/2017 22:57:43	Hombre	18 - 25	Universitario Completo	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	No	3	No	No		
5/15/2017 22:57:58	Mujer	26-30	Universitario Completo	No	Ns/Nc	De 0 a 5 años	No	0	No	No		
5/15/2017 23:01:20	Mujer	30-40	Terciario Incompleto	Sí	Servicios	De 5 a 10 años	No	2	No	No		
5/15/2017 23:04:03	Hombre	30-40	Universitario Incompleto	Sí	Tecnología	Más de 10 años	No	3	No	Sí	Operativo	No
5/15/2017 23:08:15	Hombre	50 o más	Terciario Completo	Sí	Seguros/Finanzas	Más de 10 años	No	4	No	Prefiero no responder		
5/15/2017 23:19:22	Mujer	40-50	Universitario Completo	Sí	Servicios	Más de 10 años	No	3	No	No		
5/15/2017 23:19:52	Hombre	26-30	Universitario Incompleto	Sí	Servicios	De 5 a 10 años	No	0	Sí	No		
5/15/2017 23:26:17	Mujer	26-30	Universitario Incompleto	Sí	Ns/Nc	De 0 a 5 años	No	2	No	No		
5/15/2017 23:32:36	Mujer	26-30	Universitario Completo	Sí	Industrial	De 0 a 5 años	Sí	4	No	No		
5/15/2017 23:33:07	Hombre	30-40	Universitario Incompleto	Sí	Seguros/Finanzas	De 0 a 5 años	No	0	No	Sí	Semi Senior	No
5/15/2017 23:41:46	Mujer	30-40	Universitario Incompleto	Sí	Servicios	De 5 a 10 años	No	3	No	Sí	Junior	No

# Outplacement

Tabla B.16. Respuestas de la encuesta (11/13)

Marca temporal	Sexo	Edad	Nivel de Estudios alcanzado	¿Trabaja/Trabajó en relación de dependencia?	En caso de haber respondido "Sí" en la pregunta anterior, ¿De qué sector es/era la empresa?	¿Cuál fue la antigüedad máxima que tuvo en un puesto de trabajo?	Antes de leer la definición provista, ¿conocía el término "outplacement"?	Ahora que conoce qué es outplacement, ¿Cuánto afectaría a su decisión de incorporarse a una empresa si lo ofreciera? Siendo 0 "Nada" y 4 "Mucho"	¿Sabe si en la empresa en la que se desempeña actualmente ofrecen el servicio de outplacement?	¿Alguna vez fue desvinculado?	¿Qué nivel jerárquico ejercía?	Cuando fue desvinculado, ¿fue sometido a un programa de outplacement?
5/15/2017 23:54:45	Mujer	30-40	Universitario Incompleto	Sí	Seguros/Finanzas	De 5 a 10 años	No	3	No	No		
5/16/2017 0:04:23	Hombre	26-30	Universitario Incompleto	Sí	Industrial	De 0 a 5 años	No	3	No	Sí	Senior	No
5/16/2017 0:40:12	Hombre	26-30	Universitario Completo	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	No	2	No	No		
5/16/2017 0:48:24	Mujer	50 o más	Terciario Incompleto	Sí	Seguros/Finanzas	Más de 10 años	No	3	No	Sí	Operativo	No
5/16/2017 3:07:34	Mujer	18 - 25	Universitario Incompleto	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	No	2	No	No		
5/16/2017 6:15:25	Mujer	30-40	Universitario Incompleto	Sí	Industrial	Más de 10 años	No	4	No	No		
5/16/2017 8:23:26	Mujer	30-40	Universitario Completo	Sí	Servicios	De 5 a 10 años	Sí	2	No	No		
5/16/2017 9:12:27	Mujer	26-30	Universitario Completo	Sí	Seguros/Finanzas	De 0 a 5 años	Sí	4	No	Prefiero no responder		
5/16/2017 9:24:29	Hombre	30-40	Universitario Completo	Sí	Seguros/Finanzas	De 0 a 5 años	Sí	0	Sí	No		
5/16/2017 10:00:21	Hombre	40-50	Universitario Incompleto	Sí	Servicios	Más de 10 años	No	2	No	No		
5/16/2017 10:04:51	Mujer	50 o más	Terciario Completo	Sí	Ns/Nc	Más de 10 años	Escuché nombrar, pero no sabía qué era	1	No	Sí	Operativo	No
5/16/2017 10:06:15	Mujer	30-40	Terciario Completo	Sí	Servicios	Más de 10 años	Sí	2	No	Sí	Senior	No
5/16/2017 10:10:35	Hombre	30-40	Universitario Incompleto	Sí	Seguros/Finanzas	De 0 a 5 años	Escuché nombrar, pero no sabía qué era	2	Sí	No		
5/16/2017 10:16:51	Hombre	50 o más	Universitario Completo	Sí	Seguros/Finanzas	Más de 10 años	Sí	3	Sí	Sí	Senior	No
5/16/2017 10:19:58	Mujer	30-40	Universitario Incompleto	Sí	Seguros/Finanzas	De 5 a 10 años	Sí	4	Sí	No		
5/16/2017 10:21:54	Hombre	30-40	Universitario Completo	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	Sí	2	No	Sí	Senior	No
5/16/2017 10:27:55	Mujer	18 - 25	Universitario Incompleto	Sí	Gobierno	De 0 a 5 años	Sí	0	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	Sí	Junior	No
5/16/2017 10:35:57	Hombre	26-30	Universitario Incompleto	Sí	Industrial	De 0 a 5 años	No	2	No	No		
5/16/2017 10:51:40	Mujer	30-40	Universitario Completo	Sí	Seguros/Finanzas	De 5 a 10 años	Sí	3	Sí	No		
5/16/2017 11:11:48	Hombre	30-40	Universitario Completo	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	Sí	2	No	No		
5/16/2017 11:30:50	Hombre	30-40	Universitario Completo	Sí	Servicios	De 5 a 10 años	Sí	4	Sí	Sí	Junior	No
5/16/2017 12:00:33	Mujer	18 - 25	Universitario Incompleto	Sí	Tecnología	De 0 a 5 años	Sí	3	No	No		
5/16/2017 12:20:52	Hombre	50 o más	Universitario Completo	Sí	Seguros/Finanzas	Más de 10 años	Sí	4	Sí	No		
5/16/2017 12:24:39	Mujer	30-40	Universitario Incompleto	Sí	Seguros/Finanzas	De 0 a 5 años	No	3	No	No		
5/16/2017 13:36:24	Mujer	30-40	Universitario Completo	Sí	Seguros/Finanzas	Más de 10 años	Sí	2	Sí	No		
5/16/2017 13:38:04	Hombre	26-30	Universitario Completo	Sí	Servicios	De 5 a 10 años	Sí	0	No	No		
5/16/2017 13:58:36	Mujer	50 o más	Universitario Incompleto	Sí	Seguros/Finanzas	Más de 10 años	Escuché nombrar, pero no sabía qué era	3	No	No		
5/16/2017 14:19:36	Mujer	30-40	Universitario Completo	No	Ns/Nc	Más de 10 años	Escuché nombrar, pero no sabía qué era	2	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	No		
5/16/2017 14:30:12	Mujer	30-40	Universitario Completo	Sí	Seguros/Finanzas	De 0 a 5 años	Sí	1	Sí	No		
5/16/2017 14:50:57	Mujer	30-40	Terciario Completo	Sí	Servicios	De 5 a 10 años	No	4	No	No		
5/16/2017 15:32:17	Hombre	30-40	Universitario Incompleto	No	Ns/Nc	De 0 a 5 años	No	0	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	Sí	Operativo	No
5/16/2017 15:39:21	Hombre	26-30	Secundario Completo	No	Gobierno	De 5 a 10 años	Escuché nombrar, pero no sabía qué era	1	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	No		
5/16/2017 16:50:48	Mujer	40-50	Universitario Completo	Sí	Seguros/Finanzas	Más de 10 años	Sí	1	Sí	Sí	Senior	Sí
5/16/2017 17:38:39	Hombre	26-30	Universitario Completo	Sí	Tecnología	De 0 a 5 años	Sí	0	No	No		
5/16/2017 20:50:38	Mujer	30-40	Universitario Completo	Sí	Industrial	De 0 a 5 años	No	4	No	Sí	Junior	No
5/16/2017 22:30:57	Mujer	18 - 25	Secundario Completo	No	Ns/Nc		No	3	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	No		
5/16/2017 22:51:19	Mujer	40-50	Universitario Completo	Sí	Gobierno	Más de 10 años	No	3	No	No		
5/16/2017 22:57:35	Hombre	30-40	Universitario Completo	Sí	Gobierno	De 0 a 5 años	No	3	No	No		
5/16/2017 23:45:23	Hombre	40-50	Secundario Incompleto	Sí	Industrial	De 5 a 10 años	No	2	No	Sí	Junior	No
5/17/2017 0:07:32	Hombre	18 - 25	Terciario Completo	No	Ns/Nc		No	4	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	No		

# Outplacement

Tabla B.17. Respuestas de la encuesta (12/13)

Marca temporal	Sexo	Edad	Nivel de Estudios alcanzado	¿Trabaja/Trabajó en relación de dependencia?	En caso de haber respondido "Sí" en la pregunta anterior, ¿De qué sector es/era la empresa?	¿Cuál fue la antigüedad máxima que tuvo en un puesto de trabajo?	Antes de leer la definición provista, ¿conocía el término "outplacement"?	Ahora que conoce qué es outplacement, ¿Cuánto afectaría a su decisión de incorporarse a una empresa si lo ofreciera? Siendo 0 "Nada" y 4 "Mucho"	¿Sabe si en la empresa en la que se desempeña actualmente ofrecen el servicio de outplacement?	¿Alguna vez fue desvinculado?	¿Qué nivel jerárquico ejercía?	Cuando fue desvinculado, ¿fue sometido a un programa de outplacement?
5/17/2017 0:50:09	Hombre	40-50	Universitario Completo	Sí	Servicios	Más de 10 años	No	0	No	No		
5/17/2017 7:53:43	Mujer	30-40	Universitario Completo	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	No	4	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	No		
5/17/2017 9:33:15	Hombre	30-40	Secundario Completo	Sí	Servicios	Más de 10 años	No	2	No	No		
5/17/2017 12:36:08	Mujer	30-40	Terciario Incompleto	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	No	3	No	No		
5/17/2017 15:35:25	Hombre	30-40	Terciario Completo	Sí	Industrial	De 5 a 10 años	No	3	Sí	No		
5/17/2017 17:11:25	Mujer	18 - 25	Universitario Completo	Sí	Seguros/Finanzas	De 0 a 5 años	No	3	No	No		
5/17/2017 22:19:37	Hombre	40-50	Universitario Completo	Sí	Servicios	De 5 a 10 años	No	3	No	Sí	Semi Senior	No
5/18/2017 8:27:33	Hombre	30-40	Secundario Completo	Sí	Industrial	De 5 a 10 años	No	3	No	Sí	Operativo	No
5/18/2017 9:56:46	Hombre	18 - 25	Universitario Completo	Sí	Industrial	De 0 a 5 años	Sí	1	Sí	No		
5/18/2017 13:41:19	Hombre	26-30	Universitario Incompleto	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	Sí	3	Sí	No		
5/18/2017 14:34:24	Hombre	18 - 25	Universitario Completo	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	No	3	No	No		
5/18/2017 16:57:11	Hombre	30-40	Terciario Completo	Sí	Servicios	De 5 a 10 años	Sí	2	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	Sí	Senior	No
5/18/2017 21:15:17	Hombre	30-40	Universitario Completo	No	Ns/Nc	De 5 a 10 años	Sí	4	Sí	No		
5/19/2017 0:51:00	Hombre	18 - 25	Universitario Completo	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	Escuché nombrar, pero no sabía qué era	1	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	Sí	Junior	No
5/19/2017 14:38:53	Hombre	50 o más	Universitario Incompleto	Sí	Tecnología	Más de 10 años	No	3	No	No		
5/20/2017 7:01:47	Mujer	30-40	Universitario Completo	Sí	Seguros/Finanzas	Más de 10 años	Sí	2	Sí	No		
5/20/2017 14:54:34	Mujer	18 - 25	Universitario Completo	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	No	2	No	No		
5/22/2017 17:40:02	Hombre	30-40	Terciario Completo	No	Ns/Nc		No	3	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	No		
5/22/2017 17:45:27	Mujer	26-30	Universitario Completo	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	No	3	No	No		
5/22/2017 17:47:38	Mujer	18 - 25	Universitario Incompleto	Sí	Seguros/Finanzas	De 0 a 5 años	No	3	No	No		
5/22/2017 17:58:15	Hombre	18 - 25	Universitario Incompleto	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	No	2	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	No		
5/22/2017 18:01:11	Mujer	18 - 25	Secundario Completo	No	Ns/Nc		No	3	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	No		
5/22/2017 19:35:53	Mujer	18 - 25	Universitario Incompleto	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	No	4	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	No		
5/22/2017 20:42:36	Mujer	26-30	Universitario Incompleto	No	Ns/Nc	De 5 a 10 años	No	2	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	No		
5/22/2017 22:30:19	Mujer	18 - 25	Universitario Incompleto	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	Sí	2	No	No		
5/22/2017 22:47:30	Mujer	18 - 25	Universitario Incompleto	Sí	Seguros/Finanzas	De 0 a 5 años	No	3	No	No		
5/22/2017 23:12:43	Mujer	18 - 25	Universitario Completo	No	Ns/Nc		No	2	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	No		
5/22/2017 23:43:25	Hombre	18 - 25	Universitario Incompleto	No	Ns/Nc		No	3	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	No		
5/22/2017 23:50:10	Hombre	18 - 25	Universitario Incompleto	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	No	3	No	No		
5/22/2017 23:50:15	Hombre	26-30	Universitario Incompleto	No	Ns/Nc	De 0 a 5 años	No	0	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	Sí	Operativo	No
5/23/2017 0:44:24	Mujer	26-30	Universitario Incompleto	Sí	Servicios	De 5 a 10 años	No	2	No	No		
5/23/2017 0:45:37	Mujer	30-40	Universitario Completo	Sí	Servicios	De 5 a 10 años	Sí	2	Sí	Sí	Semi Senior	No
5/23/2017 0:49:33	Mujer	26-30	Terciario Completo	No	Ns/Nc	De 0 a 5 años	No	2	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	No		
5/23/2017 1:05:48	Mujer	18 - 25	Secundario Completo	No	Ns/Nc		Escuché nombrar, pero no sabía qué era	3	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	No		
5/23/2017 2:02:04	Mujer	18 - 25	Terciario Incompleto	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	No	2	No	No		
5/23/2017 2:18:12	Mujer	18 - 25	Universitario Incompleto	No	Ns/Nc		No	2	No	No		
5/23/2017 2:27:13	Mujer	18 - 25	Universitario Incompleto	No	Ns/Nc	De 0 a 5 años	No	0	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	No		
5/23/2017 6:27:11	Hombre	18 - 25	Universitario Incompleto	Sí	Seguros/Finanzas	De 0 a 5 años	No	0	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	Sí	Junior	No
5/23/2017 7:50:48	Hombre	26-30	Universitario Incompleto	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	Sí	3	No	Sí	Semi Senior	No
5/23/2017 8:01:18	Mujer	18 - 25	Universitario Incompleto	No	Ns/Nc	De 0 a 5 años	No	4	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	No		

# Outplacement

Tabla B.18. Respuestas de la encuesta (13/13)

Marca temporal	Sexo	Edad	Nivel de Estudios alcanzado	¿Trabaja/Trabajó en relación de dependencia?	En caso de haber respondido "Sí" en la pregunta anterior, ¿De qué sector es/era la empresa?	¿Cuál fue la antigüedad máxima que tuvo en un puesto de trabajo?	Antes de leer la definición provista, ¿conocía el término "outplacement"?	Ahora que conoce qué es outplacement, ¿Cuánto afectaría a su decisión de incorporarse a una empresa si lo ofreciera? Siendo 0 "Nada" y 4 "Mucho"	¿Sabe si en la empresa en la que se desempeña actualmente ofrecen el servicio de outplacement?	¿Alguna vez fue desvinculado?	¿Qué nivel jerárquico ejercía?	Cuando fue desvinculado, ¿fue sometido a un programa de outplacement?
5/23/2017 8:05:25	Mujer	30-40	Universitario Completo	Sí	Servicios	Más de 10 años	No	2	No	No		
5/23/2017 8:09:19	Mujer	40-50	Universitario Completo	Sí	Servicios	Más de 10 años	Sí	0	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	Sí	Director	No
5/23/2017 8:58:05	Mujer	18 - 25	Universitario Incompleto	No	Ns/Nc		No	3	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	Prefiero no responder		
5/23/2017 9:49:00	Hombre	26-30	Universitario Incompleto	Sí	Seguros/Finanzas	De 5 a 10 años	No	2	No	No		
5/23/2017 10:12:35	Mujer	18 - 25	Secundario Completo	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	No	0	No	No		
5/23/2017 11:44:16	Mujer	40-50	Universitario Completo	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	Sí	4	No	Sí	Senior	No
5/23/2017 12:37:54	Mujer	18 - 25	Universitario Completo	Sí	Industrial	De 0 a 5 años	Escuché nombrar, pero no sabía qué era	3	No	No		
5/23/2017 12:54:22	Mujer	18 - 25	Universitario Completo	No	Ns/Nc		No	1	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	No		
5/23/2017 14:25:27	Mujer	18 - 25	Universitario Incompleto	Sí	Industrial	De 0 a 5 años	Sí	3	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	No		
5/23/2017 14:28:30	Mujer	18 - 25	Terciario Completo	No	Ns/Nc	De 0 a 5 años	No	3	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	Sí	Junior	No
5/23/2017 15:25:35	Hombre	18 - 25	Universitario Incompleto	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	Escuché nombrar, pero no sabía qué era	0	No	No		
5/23/2017 15:57:18	Mujer	18 - 25	Universitario Incompleto	Sí	Industrial	De 0 a 5 años	No	2	No	No		
5/23/2017 21:29:19	Mujer	18 - 25	Universitario Incompleto	No	Ns/Nc		No	3	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	Prefiero no responder		
5/23/2017 23:08:22	Mujer	18 - 25	Universitario Completo	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	No	4	No	Sí	Semi Senior	No
5/24/2017 3:25:10	Mujer	18 - 25	Universitario Completo	Sí	Servicios	De 5 a 10 años	No	1	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	No		
5/24/2017 19:19:52	Mujer	18 - 25	Secundario Completo	No	Ns/Nc		No	3	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	No		
5/26/2017 9:24:50	Hombre	30-40	Terciario Incompleto	Sí	Tecnología	De 5 a 10 años	No	4	No	No		
5/26/2017 13:41:21	Hombre	50 o más	Universitario Completo	No	Ns/Nc	De 0 a 5 años	Sí	4	Sí	Sí	Senior	No
5/29/2017 19:39:11	Hombre	50 o más	Terciario Completo	Sí	Tecnología	Más de 10 años	No	0	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	Sí	Director	No
5/29/2017 19:40:42	Hombre	50 o más	Terciario Completo	Sí	Tecnología	Más de 10 años	No	0	No me encuentro trabajando en relación de dependencia	Sí	Director	No
6/1/2017 13:20:18	Mujer	30-40	Universitario Completo	Sí	Seguros/Finanzas	De 0 a 5 años	Sí	3	No	No		
6/4/2017 0:34:22	Hombre	30-40	Terciario Incompleto	Sí	Tecnología	Más de 10 años	Sí	3	No	Sí	Semi Senior	No
6/4/2017 12:55:13	Mujer	18 - 25	Universitario Completo	Sí	Servicios	De 0 a 5 años	Sí	0	No	No		



## Anexo C – Diapositivas utilizadas en la presentación oral



Figura C.10. Diapositiva 1/27

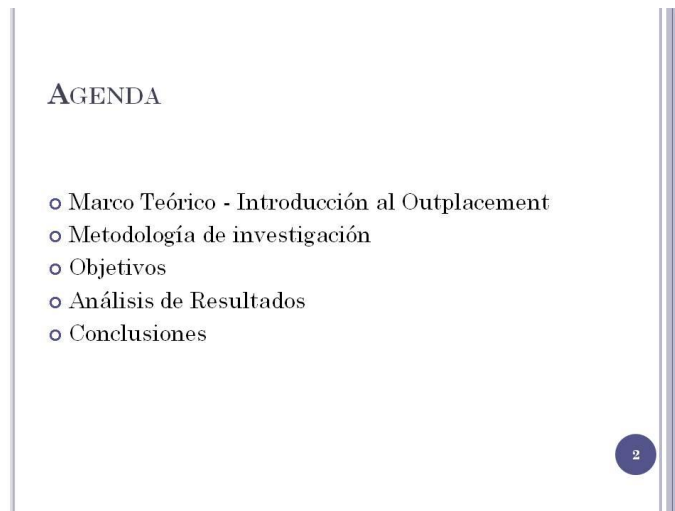


Figura C.11. Diapositiva 2/27

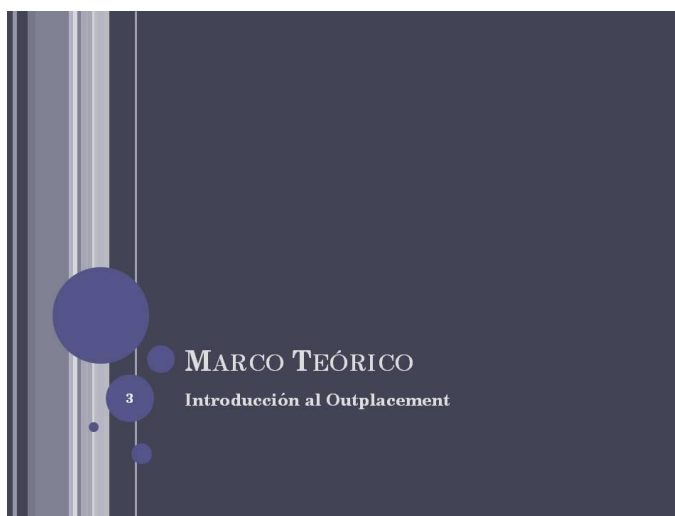


Figura C.12. Diapositiva 3/27

## ¿QUÉ ES OUTPLACEMENT?



“El proceso de ayudar a los empleados que han sido despedidos o cuyos puestos de trabajo han sido eliminados para que puedan enfrentar la pérdida de empleo con una renovada autoestima, aprender estrategias y técnicas de búsqueda de empleo efectivas, y a conducir una exitosa campaña de búsqueda de trabajo.”

*Pickman, Alan J. (2013)*

4

Figura C.13. Diapositiva 4/27

## VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL PROGRAMA

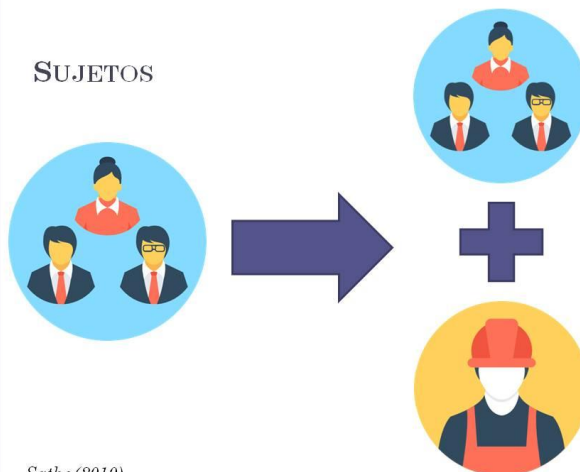


5

*Sathe (2010)*

Figura C.14. Diapositiva 5/27

## SUJETOS



6

*Sathe (2010)*

Figura C.15. Diapositiva 6/27

## MODELO DE AQUILANTI & LEROUX (1999)



7

Figura C.16. Diapositiva 7/27

## OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

- Identificar las prácticas más utilizadas en los programas de outplacement
- Identificar el rango etario y posición dentro de la empresa a los cuales se apuntan los programas de outplacement
- Analizar el nivel de reubicación posterior al programa de outplacement
- Determinar si en épocas con elevadas tasas de desempleo, aumenta la demanda de los servicios de outplacement
- Determinar la rentabilidad del servicio de outplacement en relación a otros brindados por las consultoras y en qué se basan las mismas para determinar el precio del servicio
- Identificar el nivel de conocimiento de los empleados sobre el outplacement y cuál es la influencia que tiene a la hora de la decisión de ingreso a una compañía

8

Figura C.17. Diapositiva 8/27

## METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN



- Total: 492 personas encuestadas.

- Nueve entrevistas a consultoras que ofrecen el servicio de Outplacement.



9

Figura C.18. Diapositiva 9/27

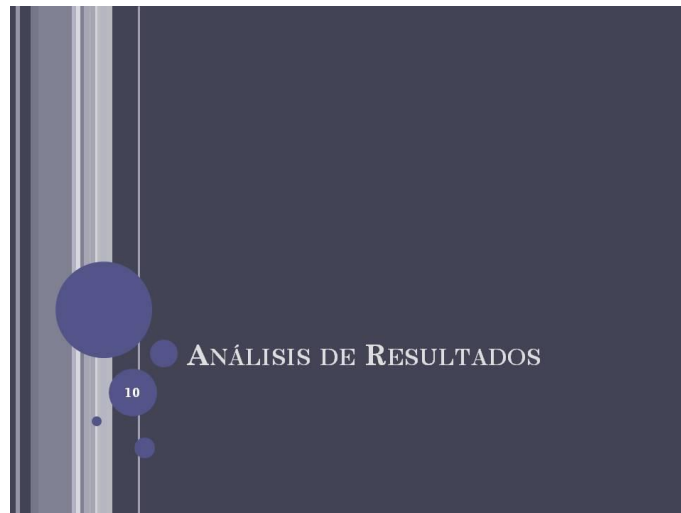


Figura C.19. Diapositiva 10/27

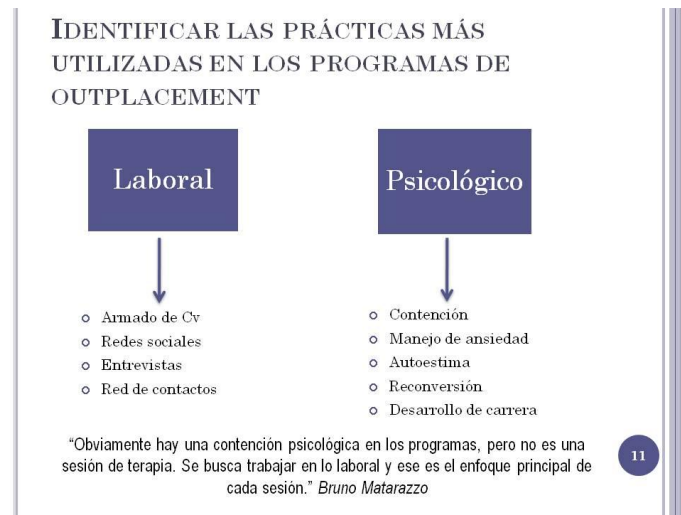


Figura C.20. Diapositiva 11/27

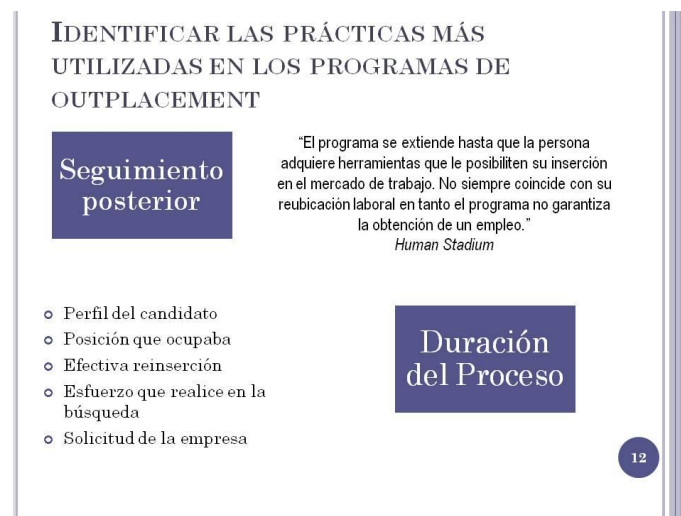
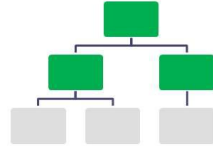


Figura C.21. Diapositiva 12/27

## IDENTIFICAR EL RANGO ETARIO Y POSICIÓN DENTRO DE LA EMPRESA A LOS CUALES SE APUNTAN LOS PROGRAMAS DE OUTPLACEMENT

- 40 años en adelante
- Predomina de 40 a 55 años
- Edad jubilatoria



- Mandos Medios
- Gerenciales
- Directivos

13

Figura C.22. Diapositiva 13/27

## ANALIZAR EL NIVEL DE REUBICACIÓN POSTERIOR AL PROGRAMA DE OUTPLACEMENT



14

Figura C.23. Diapositiva 14/27

## DETERMINAR SI EN ÉPOCAS CON ELEVADAS TASAS DE DESEMPLEO, AUMENTA LA DEMANDA DE LOS SERVICIOS DE OUTPLACEMENT



"Existen básicamente tres causas para la contratación del servicio:  
•Un quiebre en la relación organización individuo.  
•Aspectos propios de la realidad de empresa como pueden ser una fusión, adquisición o cierre.  
•Cuestiones del contexto que lleven a la retracción en buena parte del mercado más allá de la realidad particular de cada organización."  
*Schein*

"Cuando tenes índices de empleo bajos, sube el outplacement porque se generan mayores movimientos. Cuando el empleo está estable o sube, baja el outplacement."  
*Right Management*

15

Figura C.24. Diapositiva 15/27

## DETERMINAR LA RENTABILIDAD Y EN QUÉ SE BASAN LAS CONSULTORAS PARA DETERMINAR EL PRECIO DEL SERVICIO

"Muchas veces un participante se reinserta en un periodo de tiempo menor al total de la duración del proceso, y uno factura el total del programa"  
*Hidalgo&Asociados.*

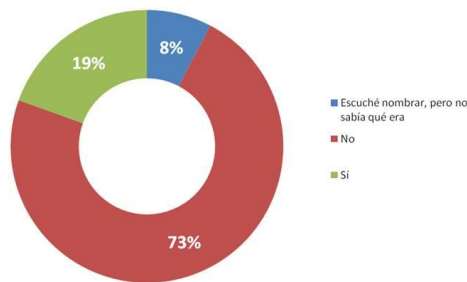


16

Figura C.25. Diapositiva 16/27

## IDENTIFICAR EL NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LOS EMPLEADOS SOBRE EL OUTPLACEMENT

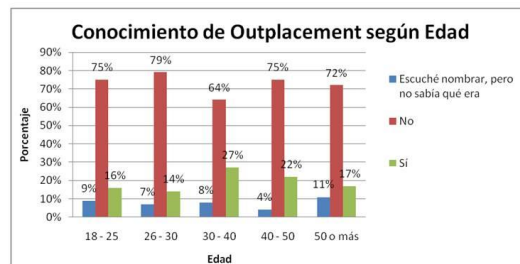
### Conocimiento del término Outplacement



17

Figura C.26. Diapositiva 17/27

## IDENTIFICAR EL NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LOS EMPLEADOS SOBRE EL OUTPLACEMENT



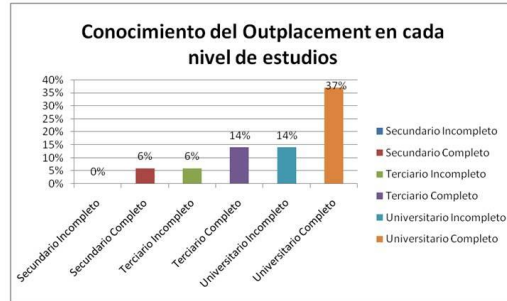
18

Figura C.27. Diapositiva 18/27

# Outplacement

## IDENTIFICAR EL NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LOS EMPLEADOS SOBRE EL OUTPLACEMENT

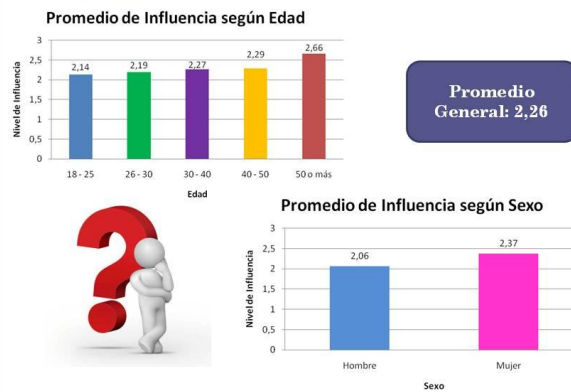
	Probabilidad
Intercepción	5,59143E-87
Variable X 1	4,72958E-09



19

Figura C.28. Diapositiva 19/27

## IDENTIFICAR LA INFLUENCIA QUE TIENE A LA HORA DE LA DECISIÓN DE INGRESO A UNA COMPAÑÍA



20

Figura C.29. Diapositiva 20/27

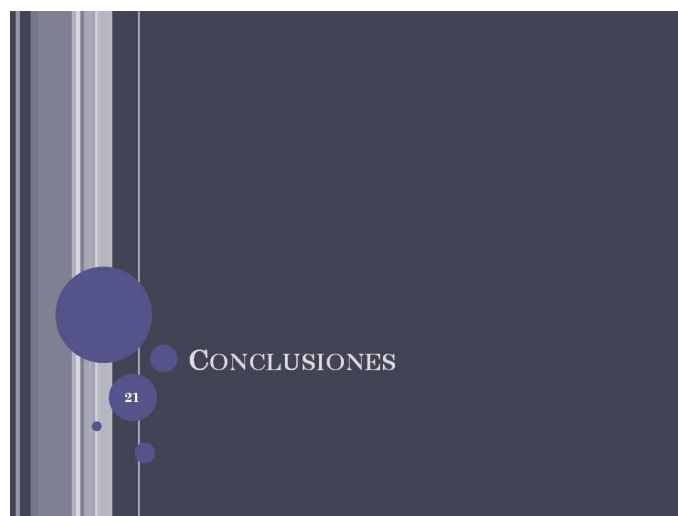


Figura C.30. Diapositiva 21/27

## OBJETIVO 1: IDENTIFICAR LAS PRÁCTICAS MÁS UTILIZADAS EN LOS PROGRAMAS DE OUTPLACEMENT

Predominio del enfoque laboral

Actividades: Armado de CV, Redes Sociales, Entrevistas y Red de Contactos

Duración según perfil del candidato, reinserción y solicitud de la empresa

Seguimiento y posible sesión de mantenimiento

22

Figura C.31. Diapositiva 22/27

## OBJETIVO 2: IDENTIFICAR EL RANGO ETARIO Y POSICIÓN DENTRO DE LA EMPRESA A LOS CUALES SE APUNTAN LOS PROGRAMAS DE OUTPLACEMENT

Mayores de 40 años

Edad Jubilatoria

Mandos Medios, Gerenciales y Directivos

23

Figura C.32. Diapositiva 23/27

## OBJETIVO 3: ANALIZAR EL NIVEL DE REUBICACIÓN POSTERIOR AL PROGRAMA DE OUTPLACEMENT

Poca medición de resultados

Estadísticas poco fiables

Posibilidad de desarrollar nuevos indicadores

24

Figura C.33. Diapositiva 24/27



**OBJETIVO 4: DETERMINAR SI EN ÉPOCAS CON ELEVADAS TASAS DE DESEMPLEO, AUMENTA LA DEMANDA DE LOS SERVICIOS DE OUTPLACEMENT**

Relación directa entre la tasa de desempleo y la demanda de los servicios de Outplacement

25

Figura C.34. Diapositiva 25/27

**OBJETIVO 5: DETERMINAR LA RENTABILIDAD DEL SERVICIO DE OUTPLACEMENT EN RELACIÓN A OTROS BRINDADOS POR LAS CONSULTORAS Y EN QUÉ SE BASAN PARA DETERMINAR EL PRECIO**

Mayor rentabilidad que los otros servicios

Menor volumen y estabilidad

Mayor rentabilidad con fijación de precio según la duración del programa

26

Figura C.35. Diapositiva 26/27

**OBJETIVO 6: IDENTIFICAR EL NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LOS EMPLEADOS SOBRE EL OUTPLACEMENT Y CUÁL ES LA INFLUENCIA QUE TIENE A LA HORA DE LA DECISIÓN DE INGRESO A UNA COMPAÑÍA**

**Nivel de Conocimiento**

•Bajo

•Mayor conocimiento a partir de los 30 años

•A mayor nivel de estudios alcanzado, mayor conocimiento

**Nivel de Influencia**

•Media

•Mayor a partir de los 50 años

•Mayor en mujeres que en hombre

27

Figura C.36. Diapositiva 27/27

## 6. Bibliografía

- Aquilanti, T., & Leroux, J. (1999). An integrated Model of Outplacement Counseling. *Journal of employment counseling* , 177-192.
- Bearak, J. A. (1982). Termination Made Easier: Is Outplacement Really the Answer? *Personnel Administrator* , 63-71, 99-104.
- Boynton, J. W., & Thomas, R. (1991). *The UK Outplacement Report*. Cheshire, Reino Unido: Kingsland James Limited.
- Brockner, J., Grover, S., Reed, T., DeWitt, R. L., & O'Malley, M. N. (1987). "Survivors" reactions to layoffs: "We get by with a little help for our friends". *Administrative Science Quarterly* , 526-542.
- Business Dictionary*. (2017). Recuperado el Abril de 2017, de <http://www.businessdictionary.com/definicion/outplacement.html>
- Challenger, J. A. (2005). *Return on investment of high-quality outplacement programs*. Federal Reserve Bank of Chicago.
- De Witte, H., Vandoorne, J., Verlinden, R., & De Cuyper, N. (2005). Outplacement and re-employment measures during organizational restructuring in Belgium: Overview of the literature and results of qualitative research. *Journal of European Industrial Training* , 148-164.
- Echeverría Márquez, M. (2002). *Repositorio de la Universidad de Chile*. Recuperado el 15 de Abril de 2017, de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/111909/Echeverr%C3%ADa%2C%20Macarena.pdf?sequence=1&isAllowed=y9>
- Fineman, S. (1983). *White collar unemployment, impact and stress*. Bath, Avon: Pitman Press.
- Goffman, E. (1952). On Cooling the Mark Out: Some Aspects of Adaptation to Failure. *Psychiatry* , 451-464.
- Hall, D. (1976). *Careers in organizations*. California: Goodyear: Pacific Palisades.
- Healy, C. C. (1982). *Career development: Counseling through the life stages*. Boston: Allyn & Bacon.
- Hepworth, S. J. (1980). Moderating factors of the psychological impact of unemployment. *Journal of Occupational Psychology* , 139-145.
- iProfesional. (12 de Noviembre de 2009). Recuperado el 15 de Abril de 2017, de iProfesional: <http://www.iprofesional.com/notas/90066-En-los-ltimos-diez-meses-crecieron-25-los-programas-de-outplacement>
- Jackson, T. (1980). Industrial Outplacement at Goodyear. Part 2: the Consultants Viewpoint. *Personnel Administrator* , 43, 45-48.
- Kaila, H. L. (2006). *Industrial and Organizational Psychology*. Delhi, India: Kalpaz Publications.

# Outplacement

---

- Kennedy, M. (1983). *Salary Strategies*. New York: Bantam.
- Kilcrease, K. M. (2013). Outplacement services for displaced employees: attitudes of human resource managers based on differences in internal and external delivery. *Journal of Employment Counseling* , 2-13.
- Kirk, J. (1994). Putting Outplacement in Its Place. *Journal of Employment Counseling* , 10-18.
- Kübler Ross, E. (1969). *On death and dying*. New York: Macmillan.
- Latack, J., & Dozier, J. (1986). After the Ax Falls: Job Loss as a Career Transition. *The Academy of Management Review* , 375-392.
- Locker, B. Z. (1997). Job loss and organizational change: Psychological perspectives. En A. J. Pickman, *Special Challenges in Career Management: Counselor Perspectives* (págs. 13-24). Mahwah, Nueva Jersey: Erlbaum.
- Lorca, M. (1992). Consuelo Moderno. *Qué Pasa* , 58-59.
- Meyer, J. L., & Shadle, C. C. (1994). *The changing outplacement process, New Methods and Opportunities for Transition Management*. West Port, Connecticut: Greenwood.
- Mirabile, R. J. (1985). Outplacement as transition counseling. *Journal of Employment Counseling* , 39-45.
- Owens, D. M. (2008). Personalized Transition: Workers are demanding more sophisticated outplacement services. *HR Magazine* , 45-47.
- Parker, C., & Lewis, R. (1981). *Beyond the Peter principle: Managing successful transitions*. London, England: Cranfield School of Management.
- Pickman, A. J. (2013). *The Complete Guide to Outplacement Counseling*. Nueva York: Routledge.
- Pond, J. (1992). *1001 ways to cut your expenses*. New York: Dell.
- Raye-Johnson, V. (1990). *Effective networking: Proven techniques for career success*. Los Altos, California: Crisp Publications.
- Rodríguez Kábana, L. (1987). El Outplacement tiene ventajas para el empleado cesado y la empresa. *Negocios* , Madrid.
- Sathe, S. (2010). The Right Role for Outplacement. *Employment Relations Today* , 9-15.
- Scherba, J. (1973). Outplacement as a personnel responsibility. *Personnel* , 40-44.
- Scherba, J. (1978). Outplacement: an established personnel function. *The Personnel Administrator* , 47-49.
- Schlossberg, N. K., & Leibowitz, Z. (1980). Organizational support systems as buffers to job loss. *Journal of Vocational Behavior* , 204-217.
- Sheets, R. G., & Ting, Y. (1988). Determinants of Employee Termination Benefits in Organizations. *Administrative Science Quarterly* , 607-624.

## Outplacement

---

Simmons, B., & Simmons, L. (1993). *Penny pinching: How to lower your everyday expenses without lowering your standard of living*. New York: Bantam.

Simon, D. (1988). Outplacement: Meeting needs, matching services. *Training and Development Journal* , 52-57.

Sklover, A. (2000). *Fired, downsized, or laid off: What your employer does not want you to know about how to fight back*. Nueva York: Henry Holt & Co.

Swinburne, P. (1981). The psychological impact of unemployment on managers and professional staff. *Journal of Occupational Psychology* , 47-64.

Tangri, R. (2003). *Stress Costs, Stress Cures*. Victoria, Canada: Trafford Publishing.

Vinokur, A., & Caplan, R. (1987). Attitudes and social support: Determinants of job seeking behavior and well being among the unemployed. *Journal of Applied Social Psychology* , 1007-1024.

Waraich, S. B. (2012). Outplacement Revisited. *The Indian Journal of Industrial Relations* , 160-171.